

Deberes y Funcionamiento de Junta de Directores de la Cámara de Comercio de Puerto Rico



Fiddler González & Rodríguez, P.S.C

¿Qué es el Gobierno Corporativo?

- El gobierno corporativo es un campo de la administración que investiga la manera en que se asegura y se promueve el manejo eficiente de las corporaciones.
- Frecuentemente el campo se concentra en cómo mejorar el rendimiento financiero; i.e., cómo pueden los dueños de una corporación lograr o motivar a que la gerencia alcance una tasa de rendimiento competitiva.

¿Qué es el Gobierno Corporativo?

- La estructura de gobierno corporativo establece la distribución de derechos y responsabilidades entre distintos participantes de la corporación -, la junta de directores, la gerencia, los accionistas o miembros y otros constituyentes -, y fija las reglas y procedimientos para la toma de decisiones corporativas.
- Al hacer esto el gobierno corporativo aporta una estructura mediante la cual se fijan los objetivos corporativos y también aporta los instrumentos para cumplir con dichos objetivos y “monitorear” su cumplimiento.

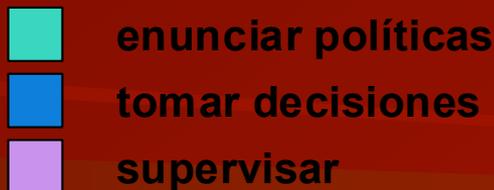
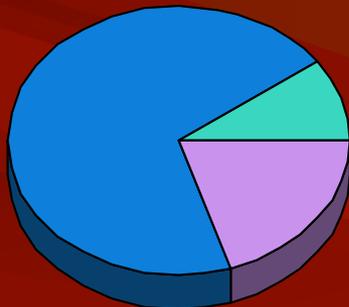
Consideraciones Generales Sobre El Rol De La Junta De Directores

- La razón de ser de una Junta de Directores
 - La Ley de Corporaciones establece que los negocios y asuntos de toda corporación serán dirigidos por la Junta de Directores.

Consideraciones Generales Sobre El Rol De La Junta De Directores

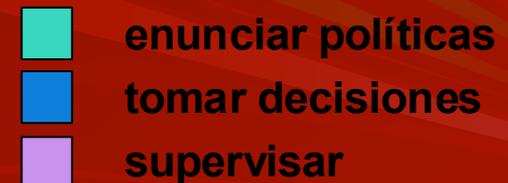
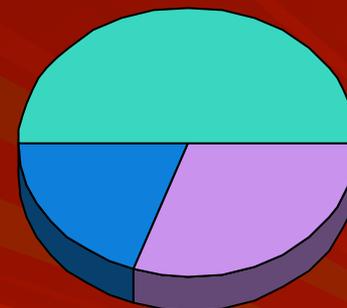
PROCESOS DE TOMA DE DECISION DE LA JUNTA DE DIRECTORES

USUAL



enunciar políticas
tomar decisiones
supervisar

OPTIMO



enunciar políticas
tomar decisiones
supervisar

Consideraciones Generales Sobre El Rol De La Junta De Directores

El descargo de la responsabilidad fiduciaria por la Junta de Directores

- Asegurarse que se utilizan los recursos de la empresa para proteger y adelantar los intereses de los constituyentes
- Evaluar cómo se atienden los asuntos de mayor prioridad para la Junta y determinar el modo en que fluyen esos asuntos

Consideraciones Generales Sobre El Rol De La Junta De Directores

- Entender el contexto (ambiente) en que se encuentra la empresa tanto en términos del ambiente externo como las circunstancias internas

Base Legal de los Deberes de los Directores

- La base legal principal de los deberes de los directores está establecida en la Ley General de Corporaciones y en aquellas otras leyes especiales (federales y locales) que puedan ser de aplicación a un asunto particular bajo la consideración de un director. Además, otra base legal principal está representada por las decisiones de los tribunales de justicia que, a través del tiempo, le han ido dando contenido al marco legal de los deberes de los directores de una corporación.

Base Legal de los Deberes de los Directores

- Los tres deberes principales que se reconoce tienen los directores son:
 - El Deber de Lealtad;
 - El Deber de Cuidado; y
 - El Deber de Buena Fe

Principios del Deber de Lealtad

- El Deber de Lealtad está compuesto de varios principios particulares:
 - Un director no puede utilizar su posición para su propio beneficio o ventaja
 - Toda transacción entre un director y la corporación debe ser plenamente divulgada y autorizada por una mayoría de los directores desinteresados
 - La corporación va primero:
 - Cualquier oportunidad corporativa que venga a la atención de un director debe primero ser ofrecida a la corporación a través de un voto de los directores debidamente informados

Principios del Deber de Lealtad

- Como fiduciario que es, un director no puede divulgar información confidencial o utilizarla para su propio beneficio económico
- El requisito de que todo director actúe en los mejores intereses de la corporación tiene su origen en el deber de lealtad: un director administra la entidad en representación de la corporación y de sus accionistas o miembros y, por tanto, los intereses de éstos deben siempre estar por encima de cualquier otra consideración del director.

Principios del Deber de Cuidado

- El Deber de Cuidado establece que:
 - Todo director debe descargar sus deberes de aquella manera que el director entienda razonablemente sea en los mejores intereses de la corporación y con aquel grado de cuidado que una persona prudente en una posición similar generalmente ejercería bajo circunstancias similares

Principios del Deber de Cuidado

- Todo director debe creer razonablemente en la base de sus decisiones y actuaciones.
- El término “razonablemente” representa un criterio objetivo de prudencia verificable. El término “creer” representa un criterio subjetivo: el director tiene que verdaderamente creérselo de buena fe.

Principios del Deber de Cuidado

- “Cuidado” quiere decir que un director debe concederle a los asuntos de la corporación la atención que éstos requieren. Para ello, el director debe asistir a las reuniones citadas, debe solicitar información apropiada y revisar la misma y debe darle seguimiento a los asuntos que han sido delegados a terceras personas
- Una persona prudente es aquella que utiliza el sentido común, la sabiduría práctica y el juicio informado. La meta de un director no es sólo proteger los activos de la empresa, sino también tomar riesgos apropiados para maximizar ganancias. No tiene que ser un experto en gerencia, finanzas u otra disciplina corporativa

Principios del Deber de Cuidado

- La expresión “en una posición similar” implica que el rol del director varía de acuerdo al tamaño y tipo de empresa en la que se desempeña al momento de la acción o inacción
- “Bajo circunstancias similares” también indica que la naturaleza y el grado de la responsabilidad del director varía dependiendo de la situación a la que se confronta en un momento dado. El desempeño de un director nunca es evaluado después de tomar en consideración el beneficio que da el pasar del tiempo

Principios del Deber de Buena Fe

- El deber de buena fe requiere que los directores se desempeñen de manera honesta, de conformidad con los mejores intereses de la corporación y de manera que no sea intencionalmente ilegal o contraria a la política pública.
- Se trata de un principio “subjetivo” (actuar de buena fe) con el que se cumple haciendo un análisis “objetivo” de las circunstancias y procesos que siguió una junta de directores al tomar una decisión.

Principios del Deber de Buena Fe

- Los directores no actúan de buena fe cuando la decisión tomada está basada en “motivaciones impropias” o cuando la junta de directores al tomar su decisión despliega “indiferencia temeraria” hacia la corporación y sus accionistas o miembros.
- Tampoco se actúa de buena fe cuando los directores de manera sistemática dejan de ejercer una supervisión razonable sobre el asunto objeto de la decisión.

Principios del Deber de Buena Fe

- Los directores no cumplen con el deber de buena fe cuando toman decisiones sin considerar las alternativas disponibles, cuando no buscan asesoramiento de expertos si bajo las circunstancias sería aconsejable hacerlo y cuando no dedican suficiente tiempo a deliberar sobre la decisión que tiene que ser tomada.

Principios del Deber de Buena Fe

- Cuando los directores ignoran sus deberes hacia la corporación y sus accionistas o miembros y, como resultado, ocasionan que la corporación sostenga un daño económico, no se considerará que sus decisiones fueron tomadas de buena fe y, por consiguiente, no estarán protegidos por la Regla del Buen Juicio Comercial.

La Regla del Buen Juicio de Negocios

El deber de cuidado, lealtad y buena fe no postulan que un director tiene que saberlo todo. Un director puede apoyar sus decisiones en recomendaciones de peritos en la materia.

La Regla del Buen Juicio de Negocios recogida en el Artículo 4.01(I) de la Ley General de Corporaciones sostiene que “[un director] estará en el desempeño de sus funciones completamente protegido al confiar de buena fe en ... la información, opiniones o ponencias presentadas a la corporación por cualquiera de los oficiales o empleados de la corporación, o comités de la

La Regla del Buen Juicio de Negocios

junta de directores o por cualquier persona sobre asuntos que [el director] razonablemente cree están dentro del ámbito de la competencia profesional o expertise de dicha persona que fue seleccionada con cuidado razonable...”

El Descargo de la Regla del Buen Juicio de Negocios

- Un director deberá, a base de los hechos que en ese momento conozca el director, descargar sus responsabilidades como director:
 - De buena fe;
 - Con aquel grado de cuidado que una persona prudente en una posición similar generalmente ejercería bajo circunstancias similares; y
 - De aquella manera en que el director crea razonablemente actúa consistentemente con, o no en contravención, de los mejores intereses de la corporación

El Descargo de la Regla del Buen Juicio de Negocios

- En el descargo de sus deberes un director puede descansar en información, opiniones, informes o declaraciones, incluyendo estados financieros y otra información financiera, si ha sido preparada o presentada por:
 - Oficiales o empleados de la corporación que el director cree razonablemente son confiables y competentes en los asuntos presentados;

El Descargo de la Regla del Buen Juicio de Negocios

- Abogados, contables u otras personas cubriendo asuntos que el director crea razonablemente caen bajo la competencia profesional o conocimientos especializados de la persona; o
- Un comité de la Junta de Directores del cual el director no sea miembro si el director crea razonablemente que el comité de Junta merece confianza

El Descargo de la Regla del Buen Juicio de Negocios

- Un director no actúa de buena fe si el director tiene información sobre un asunto bajo consideración que hace que no se justifique descansar en la información que ha recibido el director de oficiales o empleados de la corporación, abogados, contables u otras personas, o de un comité de la Junta de Directores

El Descargo de la Regla del Buen Juicio de Negocios

- Un director puede, aunque no está obligado, al considerar cuáles son los mejores intereses de la corporación, tomar en cuenta los resultados que tendría cualquier decisión en los empleados, suplidores, acreedores y clientes de la corporación y las comunidades en el lugar en que están localizadas las facilidades u oficinas de la corporación

El Descargo de la Regla del Buen Juicio de Negocios

Elementos presentes al emitir un Juicio de Negocios

- El Buen Juicio de Negocios es distinto a un Buen Juicio Legal o Financiero.
 - Cantidad de la Información
 - Calidad de la información

El Descargo de la Regla del Buen Juicio de Negocios

– Proceso deliberativo - evaluación:

- Análisis de riesgos
- Análisis de alternativas
- Análisis de repercusiones

- Empresa
- Constituyentes
- Planes estratégicos
- Comunidad
- Otros

El Descargo de la Regla del Buen Juicio de Negocios

Recuerden:

Los elementos que deben estar presentes al emitir un Juicio de Negocios son:

- Asesoramiento
- Razones para la decisión

Funciones de la Junta de Directores

■ Planificación

- Aprobar la filosofía de la corporación y revisar el desempeño administrativo mientras se cumple con la misma.
- Evaluar anualmente el medio ambiente cambiante y aprobar la estrategia de la corporación en relación con el mismo.
- Revisar y aprobar anualmente las metas financieras de la corporación.
- Revisar y aprobar anualmente el presupuesto de la corporación.
- Aprobar las principales políticas de la corporación.

Funciones de la Junta de Directores

■ Organización

- Proponer una lista de directores a los miembros y llenar las vacantes según sea necesario.
- Aprobar la revisión del desempeño a la alta gerencia y establecer compensación.
- Nombrar comités de la junta y determinar elegibilidad para formar parte de los mismos.
- Revisar el desempeño de la junta y tomar medidas para mejorar su desempeño.

Funciones de la Junta de Directores

■ Operación

- Revisar los resultados obtenidos por la administración en comparación con la visión, las metas anuales y a largo plazo de la corporación y el desempeño de organizaciones similares
- Confirmar que la estructura financiera de la corporación es adecuada para sus necesidades actuales y su estrategia a largo plazo.
- Aprobar actuaciones importantes de la corporación.

Funciones de la Junta de Directores

■ Auditoría

- Confirmar que la junta y sus comités están adecuadamente informados y al día -mediante informes y otros métodos -sobre la condición de la corporación.
- Asegurar que los informes publicados sean un reflejo adecuado de los resultados de las operaciones y de la condición financiera de la corporación.

Funciones de la Junta de Directores

■ Auditoría (Cont.)

- Cerciorarse de que la administración ha establecido políticas apropiadas para definir e identificar conflictos de intereses a través de la corporación y administrar y poner en vigor diligentemente dichas políticas.
- Nombrar auditores independientes
- Revisar el cumplimiento con las leyes principales que afecten a la corporación.

Funciones de la Junta de Directores

Fallas que cometen muchas Juntas de Directores

- Dedicar tiempo a lo trivial:
 - Concederle una atención desproporcionada a asuntos de alcance o significación trivial cuando se compara con el tiempo dedicado a asuntos de mayor alcance o importancia.

- Predisposición hacia asuntos a corto plazo:
 - Las Juntas de Directores se enfocan primordialmente en lo inmediato y en lo pasado.

Funciones de la Junta de Directores

Fallas que cometen muchas Juntas de Directores

- Postura de reacción:
 - Las Juntas de Directores continuamente están reaccionando a las iniciativas de la gerencia en vez de actuar proactivamente.

- Revisar, reconsiderar (“procrastinar”) y rehacer:
 - Las Juntas de Directores utilizan demasiado tiempo en revisar, reconsiderar y rehacer trabajo que la gerencia ya ha hecho.

Funciones de la Junta de Directores

Fallas que cometen muchas Juntas de Directores

- Dispersar autoridad:

- Es poco común hallar una sociedad entre la junta de directores y los ejecutivos corporativos donde la autoridad de cada uno surge con claridad.

Funciones de la Junta de Directores

Medidas para fortalecer los niveles de rendimiento de la Junta de Directores

– Enfocarse en su Misión:

- ¿Se está trabajando con los asuntos más importantes que enfrenta la organización?
- ¿Comparten todos los miembros de la Junta un compromiso común con las expectativas de la Junta, sus responsabilidades y sus prioridades?

Funciones de la Junta de Directores

Medidas para fortalecer los niveles de rendimiento de la Junta de Directores

- Aumentar su Rendimiento -Las características que se asocian con un alto rendimiento:
 - Estratélicas: la Junta concentra la mayoría de su atención en asuntos y prioridades vitales para el desarrollo futuro de la organización.

Funciones de la Junta de Directores

Medidas para fortalecer los niveles de rendimiento de la Junta de Directores

- Analíticas: la Junta examina todos los ángulos de un asunto y se dedica eficientemente a la solución de problemas.
- Políticas: la Junta toma los pasos necesarios para desarrollar y mantener buenas relaciones con todos los constituyentes de la organización.
- Educativas: la Junta está bien informada sobre la organización y los roles y responsabilidades de sus directores.

Consejos para sacarle mayor provecho a las Reuniones de Junta de Directores

- Desarrollar y comunicar objetivos específicos para cada reunión-establecer las expectativas.
- La Agenda debe hacer distinción entre asuntos que se informan de los que requieren acción.

Reuniones de Junta de Directores

- Considerar distribuir el tiempo entre los diversos asuntos de la Agenda
- Los asuntos más importantes de la Agenda deben ir al principio
- No permitir asuntos que distraigan-ir dirigidos de manera breve al asunto
- Información que se ha entregado por escrito- asumir su lectura y contestar preguntas

Reuniones de Junta de Directores

- Al menos cada tres meses dedicar algún tiempo a evaluar cómo la Junta planificó y utilizó su tiempo. Cada director debe brevemente expresar cómo se siente con el desempeño de la Junta en reuniones, agenda, información, duración y proceso de las reuniones

Reuniones de Junta de Directores

Algunas preguntas que ayudan en la evaluación de las reuniones pudieran ser las siguientes:

- ¿Estaba la Agenda bien preparada en término de las prioridades de la reunión y de la duración?
- ¿Se recibió a tiempo información útil?
- ¿Están asistiendo los directores preparados a las reuniones?

Reuniones de Junta de Directores

Algunas preguntas que ayudan en la evaluación de las reuniones pudieran ser las siguientes:

- ¿Está la Agenda enfocada en términos de las prioridades de la empresa?
- ¿Dedicó la Junta más tiempo a enfocar el futuro que el pasado?
- ¿Han sido las reuniones productivas y motivadoras?

Conclusión

- Recuerden, al final del día, la responsabilidad por el éxito en la gestión de un Presidente, de los Comités de Trabajo, de la Gerencia, de la Institución y de sus Miembros recae por Ley y por los Estatutos en la Junta de Directores.
- Pertener a esta Junta de Directores es tanto un gran Honor como una gran responsabilidad.
- Aprovechen esta gran oportunidad de servir al País al máximo de sus capacidades y enfóquense en dejar un legado duradero para las futuras generaciones que están por venir.

Cámara de Comercio de Puerto Rico

MUCHAS GRACIAS