

Discurso a la Cuarta Convención Anual de la

Asociación de Bancos de Puerto Rico

San Juan, Puerto Rico

Diciembre 11, 1975

por

Monroe Kimbrel, Presidente
Federal Reserve Bank of Atlanta

Mi discurso de hoy tiene dos propósitos: primero, el de indicarles como las responsabilidades del Federal Reserve System los afecta; y segundo la forma en que yo visualizo como deben ser sus responsabilidades como director de un banco.

Las responsabilidades del Federal Reserve System no solamente se extienden a la comunidad bancaria; estas incluyen la economía en general. Nosotros estamos principalmente comprometidos en formular la política monetaria de los Estados Unidos, o sea el manejo monetario, lo cual significa la reglamentación de la tasa de crecimiento en que los bancos comerciales proveen crédito. Nuestra meta es nivelar la disponibilidad de dinero y crédito con la tasa de incremento de ingreso y producto bruto de la economía nacional.

Con el paso de los años, el Congreso nos ha dado los instrumentos necesarios para llevar a cabo estos objetivos. Cada uno de estos instrumentos tiene un impacto distinto en el costo y la disponibilidad de las reservas bancarias, y además sobre el crédito bancario y el crecimiento monetario. Pero ninguno de estos instrumentos permiten que el Federal Reserve enfoque su influencia monetaria y de crédito específicamente dentro de una parte o sector de la economía Estadounidense. Nuestras decisiones afectan la economía nacional en general, y nosotros solo podemos esperar que estas decisiones sean buenas para las varias regiones geográficas que componen la economía. Al mismo tiempo reconocemos que la economía Estadounidense continental tiene un impacto sobre la economía Puertorriqueña, y que ustedes tienen en común con nosotros algunos de los principales problemas continentales como son el de inflación y desempleo.

Además de nuestra función principal de formular política monetaria, el Federal Reserve System, y específicamente los 12 bancos regionales del Federal Reserve System, tienen otras responsabilidades. Estos bancos regionales participan en la supervisión de la banca nacional. También actúan como agentes fiscales para el gobierno federal de los Estados Unidos, procesan cheques, y proveen moneda y billetes. Estas actividades se relacionan con los bancos en Puerto Rico, ya que los bancos regionales del Federal Reserve les procesan cheques, les proveen dinero, y asisten con el programa de "food stamps". Estoy muy orgulloso de que el Federal Reserve Bank of Atlanta, haya tenido participación en algunas de estas actividades con ustedes durante un tiempo u otro. Cuando el "U. S. Treasury" terminó la operación del depósito monetario en la ciudad de San Juan a mediados de 1969, el Federal Reserve Bank of Atlanta asumió la responsabilidad y operó esta facilidad de dinero contante. A la vez el Federal Reserve Bank of New York continuó prestando sus servicios para procesar cheques. Después, en 1973, la Junta de Gobernadores del Federal Reserve System decidió que sería más conveniente para las necesidades bancarias de Puerto Rico, el de consolidar todos los servicios ofrecidos por el Federal Reserve System a Puerto Rico dentro de un solo banco regional. No obstante a que las relaciones mercantiles, bancarias, y comerciales entre Puerto Rico y las ciudades del Distrito del Federal Reserve of Atlanta han crecido en los últimos años (especialmente entre Puerto Rico y la ciudad de Miami) las relaciones económicas y bancarias entre Puerto Rico y New York eran aún más fuertes que

con las del Distrito de Atlanta y todas las responsabilidades de Puerto Rico fueron asignadas al Federal Reserve Bank of New York.

Aún así, el Federal Reserve Bank of Atlanta ha mantenido un estrecho interés en la industria bancaria Puertorriqueña y las relaciones entre el Sexto Distrito del Federal Reserve System de Atlanta y Puerto Rico siguen aumentando.

Ustedes como oficiales bancarios tienen responsabilidades, las cuales están estrechamente relacionadas con el Federal Reserve System. Como podría yo identificar estas responsabilidades?

Las responsabilidades de los directores bancarios están divididas generalmente en dos categorías: la moral y la legal. Cuando un director es elegido, asume la obligación moral de velar por los intereses de los accionistas, de los depositantes, y del público en general que pueda ser afectado por la solvencia del banco. Además existen las responsabilidades legales del director que han sido establecidas por la ley. Los oficiales bancarios están en general encargados y sujetos de mantener una responsabilidad más estricta por sus acciones que los directores de otras corporaciones.

Los cargos de un director han tenido muchos cambios en los últimos 25 años, lo cual requiere una persona con mejores conocimientos que antes. Para poder servir mejor al banco, el director debe de estar enterado acerca de todos los acontecimientos sucedidos no solamente en su comunidad, sino también de toda la industria bancaria. Aunque las obligaciones de un director pueden variar de acuerdo a la situación, hay ciertas responsabilidades fundamentales que pueden ser observadas por

todos. Los directores son responsables en asegurarse de que el banco esté debidamente administrado por funcionarios competentes.

También deben supervisar efectivamente las operaciones del banco, aunque la gerencia sea competente. Los directores deben de estar enterados de la posición financiera del banco; asegurarse que el banco esté siguiendo una política confiable; y evitar acciones que se acomoden con los intereses personales.

Vamos a examinar brevemente cada una de estas responsabilidades.

Primero, los directores tienen la responsabilidad de elegir a los altos funcionarios de la gerencia, definiendo sus respectivos cargos, y solicitarles la renuncia si los funcionarios no tienen la capacidad para desempeñar el cargo. Yo describiría este hecho como el más crítico de una operación exitosa de un banco. Sin una gerencia competente, los directores encontrarían muy difícil, o casi imposible, el de llevar a cabo sus demás obligaciones. Si uno de los altos funcionarios no está cumpliendo con las obligaciones que se le han asignado, los directores pueden retirarlo de su cargo. Si un alto funcionario tiene la tendencia de dominar la Junta Directiva con sus argumentos, los directores tienen también la autoridad de dar por terminada tal dominación. Pero los directores no pueden administrar el banco; ellos solamente pueden establecer la política del banco, aconsejar, atraer nuevos clientes, presentar nuevos puntos de vista e ideas valiosas, y asistir a la gerencia ayudándole a evitar errores. Pero no es práctico que los directores operen el banco; esta es la responsabilidad de la gerencia. Tampoco esto significa que los

directores puedan ignorar su responsabilidad legal y moral. Al contrario, esto significa que ellos deben mantenerse completamente informados en la forma en que su política se está llevando a cabo, y en qué manera la gerencia está desempeñando sus responsabilidades y en qué estado se encuentra el banco en general.

De aquí pasamos a la segunda responsabilidad de un director, que es la de tener un conocimiento general de los asuntos del banco. Cuando el banco sufre alguna pérdida (y alguna de estas pérdidas son inevitables si el banco está sirviendo a las necesidades de la comunidad) ni la ignorancia o la inexperiencia pueden ser tomadas como excusa. El no ser miembro del Comité Ejecutivo o Financiero, no excusa al director de la responsabilidad por pérdidas o malos préstamos. Cuando un director sirve a un banco gratuitamente, se espera que el ejecute sus responsabilidades en la misma forma como lo haría un funcionario directamente compensado por sus servicios. El servicio gratuito no exhonera a esta persona de llevar a cabo sus responsabilidades. Las cortes han mantenido que si un director voluntariamente ha faltado a las reuniones de la Junta Directiva, este ha abdicado las responsabilidades bajo los estatutos legales. Esto no quiere decir que un director tiene que dedicar todo su tiempo o atención completamente a los negocios del banco. Pero se espera que concientemente lleve a cabo sus obligaciones con buena fé y cautela. Para hacer esto, el director debe estudiar cuidadosamente toda la información acerca de la condición del banco.

La adquisición de las computadoras para uso bancario ha hecho posible que los directores puedan obtener información detallada y precisa acerca de las operaciones del banco. Otros de los beneficios de la automatización del cual el director debe darse cuenta, incluye los métodos mejorados de gerencia, oportunidades de nuevos servicios a los clientes, y la posibilidad de ahorros en los gastos de operación. Pero con estos beneficios incrementados también resulta la responsabilidad adicional de proveer un buen control interno. Sin este control la computadora representa una fuente potencial de pérdidas al banco a través de un desfalco o de fraude, y el director debe estar conciente de esto. El auditor y su personal deben recibir entrenamiento para así establecer un control apropiado para el uso del sistema de la computadora. Además, es también deseable que los directores estén familiarizados con el sistema. Los directores, o por lo menos un comité de ellos, deben de estar enterados de lo esencial y aprender los usos de este equipo.

Tercero, los directores deben asegurarse de que el banco esté siguiendo una política solvente. El paso inicial es definir por escrito los reglamentos del banco. Uno de los más importantes de estos reglamentos es la política prestataria del banco. Una clara y definida política de préstamos es necesaria para guiar a los funcionarios encargados de la gerencia para hacer y cobrar los préstamos. Esta política debe ser revisada periódicamente teniendo en cuenta los cambios que aparezcan por diferentes circunstancias. Ejemplos de la información que debe ser incluida dentro de la política de préstamos son

los siguientes: la necesidad de mantener liquidez y capital adecuado, la necesidad de diversificación adecuada en la cartera de préstamos, la documentación requerida de las diferentes clases de préstamos, y la estructura esperada en los programas de cobranzas.

En la práctica normal, la Junta Directiva autoriza a la alta gerencia o a un comité de préstamos para conceder préstamos hasta una cantidad máxima especificada. La Junta entonces aprueba las solicitudes de préstamos hechos bajo estas condiciones. Algunas Juntas aprueban todos los préstamos antes de concederlos aunque por razones prácticas tal procedimiento se prohíbe en la mayoría de los bancos. En cualquier caso, los directores deben aprobar en un tiempo u otro todos los préstamos hechos por el banco. Al aprobar los préstamos los directores deben de estar alerta de evitar cualquier violación de la ley, tal como el excederse en el límite legal de los préstamos. Los préstamos a los directores y a los altos funcionarios del banco, deben ser analizados cuidadosamente. La información de crédito no es menos importante al considerar los préstamos a directores o a los altos funcionarios del banco, que al considerar los préstamos para el público en general. El cargo de un tipo de interés preferencial a los directores o a los altos funcionarios del banco no se puede justificar. El ser miembro de la Junta Directiva no significa que debe tener privilegios por préstamos ampliados o facilitados, ni tampoco agrega al mérito de crédito de sí mismo.

Finalmente el director debe evitar el fomentar cualquier operación que sea en su propio beneficio, tales como solicitar préstamos con un

tipo de interés preferencial. Tampoco el no debe solicitar del banco que otorgue un préstamo dudoso no importa el tipo de interés. El director no debe aceptar retribuciones, salarios, o cualquier otra clase de pagos que no sean justificados. No debe utilizar la información obtenida dentro del banco en beneficio de sus negocios personales. El director no debe ignorar los peligros que se presenten por conflictos de intereses personales dentro del banco. Cada director tiene que mantener principalmente los intereses del banco en su mente cuando tome una decisión en la cual sus intereses personales están implicados. Para disminuir tales conflictos dentro de la comunidad bancaria, el Federal Reserve System ha incorporado dentro de su regulación "L", la sección del Clayton Act la cual está relacionada con miembros de diferentes Juntas Directivas. En parte esta regulación provee que un director de un banco miembro del Federal Reserve no puede servir como director de otro banco dentro de la misma comunidad bancaria, a menos que los bancos sean afiliados. Pero como los directores bancarios son normalmente hombres prominentes de negocios en la comunidad, existe la posibilidad que surjan otros conflictos de interés personal inesperadamente.

El control más efectivo para evitar problemas de esta naturaleza, es el de tener una Junta de directores bien informada, independiente, e inquisitiva. Cada miembro de la Junta Directiva debe expresar sus opiniones independientemente. Si el director solamente actúa en una forma rutinaria para la gerencia, o por influencias de

algún grupo en particular del banco, entonces este individuo está abdicando su responsabilidad legal. Por ignorancia o apatía, un director no debe aceptar lo que la mayoría de directores opinen.

Un director que no esté de acuerdo con la opinión de la mayoría, debe asegurarse que su opinión figure en el Libro de Actas.

Finalmente el director no debe preocuparse por la posibilidad de un pleito por parte de los accionistas. Su primera preocupación debe ser la de llevar a cabo con sus responsabilidades como asesor de la gerencia, como dirigente de la política del banco, y la de velar por los intereses de los accionistas, de los depositantes, y del público en general.

El ser un director siempre ha sido una tarea importante y difícil. Esta tarea es mucho más difícil hoy que antes, y así como ustedes se enfrentan a ella con ánimo y determinación, nosotros también enfrentamos enormes tareas que a la vez nos sujetan a dar más estricta cuenta por nuestras acciones que en cualquier otra época. Finalmente, por esto yo establezco que nosotros tenemos mucho en común.