



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA

**TEMA: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
DEL BANCO DEL AUSTRO, SUCURSAL LOJA, 2008 – 2009**

**TESIS PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN BANCARIA**

AUTOR:

Gladys Rebeca Rodas Calderón

DIRECTOR:

Ing. Jaime Arévalo M.

Cuenca – Ecuador

2010

DEDICATORIA

A mis hijos: Xavier, Mauricio y María Cristina, con todo amor dedico este trabajo como un legado, para que cada día se esfuercen en conseguir las metas que se propongan; nunca es tarde para superarse, especialmente cuando es Dios quién guía los pasos. Cada día tiene una nueva oportunidad, cada problema su solución, en la debilidad está la fortaleza. Con voluntad, sabiduría y amor todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Un don especial es la gratitud, por eso quiero dar mis agradecimientos a Dios, por la vida; a mis padres, a la Universidad del Azuay por abrirme sus puertas para lograr mi objetivo de estudio, de manera especial al Ing. Jaime Arévalo, Director de Tesis, por su ayuda constante, tiempo y paciencia; a mis hijos que han sido el motor que impulsó este objetivo y por su apoyo incondicional.

RESPONSABILIDAD

Todo lo expuesto en la presente tesis es propia y de entera responsabilidad de su autor.

Gladys Rodas Calderón

ABSTRACT

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA SUCURSAL DEL BANCO DEL AUSTRO - LOJA 2008-09

Se han analizado los conceptos de Administración General, Bancaria; revisión de leyes del Sistema Financiero Nacional; Estatutos, Manual de Funciones del Banco del Austro; y, posterior estudio de campo en Loja, para cumplir con el objetivo del presente trabajo: **demostrar que la Sucursal del Banco del Austro-Loja debe adquirir su local propio por los siguientes motivos:**

1. Proporciona identidad propia, elimina la incomodidad y gastos por cambios continuos, dando mayor confianza y seguridad a sus clientes.
2. Un bien raíz incrementa los Activos Fijos.
3. Se recomienda la inversión ya que el patrimonio Técnico del Banco al 2009 es \$63.054.667.53 pudiendo invertir hasta el 100% del mismo.

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF THE LOJA BRANCH OF BANK OF AUSTRIO, 2008-2009

This work analyzes the concepts of General and Banking Administration, as well as it revises the regulations of the National Banking System, its Statute, and the Handbook of Functions of the Bank of Austro. A further field study in the city of Loja was also made in order to fulfill the objective of this work. The idea was to demonstrate that the Loja branch of Bank of Austro should have its own building considering the following reasons:

1. It gives the bank its own identity, eliminates discomfort and expenses caused by the continuous changes, and provides clients with more trust and confidence.
2. Real state increases Fixed Assets.
3. We recommend the administration of the bank to invest, considering the technical reserves of the Bank in 2009 reaches the amount of \$63,054,667.53, so the bank could invest up to %100 of it.

Gladys Rodas Calderón



ÍNDICE

ABSTRACT	5
CAPITULO I: ADMINISTRACIÓN BANCARIA	8
1.1. ADMINISTRACIÓN	11
1.1.1. ADMINISTRACIÓN CONTABLE	12
1.1.2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	12
1.1.3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	13
1.2. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	13
1.2.1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	13
1.2.2. ENFOQUE COMPARATIVO PARA EL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	14
1.3. EL PAPEL ECONÓMICO DEL BANCO	15
1.3.1. LOS INTERMEDIARIOS ENTRE LOS POSEEDORES Y LOS USUARIOS DE CAPITALES	16
1.3.1.1. LOS POSEEDORES DE CAPITALES	16
1.3.1.2. LOS USUARIOS DE CAPITALES	18
1.3.1.3. EL INTERMEDIARIO Y SU FUNCIÓN	19
1.3.2. EL BANCO FRENTE A LOS USUARIOS DE CAPITALES	21
1.3.2.1. EL BANCO COMO PROVEEDOR DE CAPITALES	21
1.3.2.2. LOS LÍMITES DE SU ACCIÓN	23
1.3.2.3. LA NOCIÓN DEL RIESGO	24
1.3.3. LA POSICIÓN ORIGINAL DEL BANCO	27
1.3.3.1. EL BANCO COMO PROVEEDOR	27
1.3.3.2. EL BANCO COMO ASESOR	28
1.3.3.3. EL BANCO COMO SOCIO	30
1.3.4. LA VALORACIÓN DEL RIESGO: EL DIAGNOSTICO	31
1.3.4.1. LA APROXIMACIÓN A TRAVÉS DEL BALANCE	33
1.3.4.2. LOS MATICES INDISPENSABLES	35
1.3.5. LA VALORACIÓN DEL RIESGO: EL PRONÓSTICO	36
1.3.5.1. EL PRONÓSTICO A MEDIO PLAZO	36
1.3.5.2. EL PRONÓSTICO A CORTO PLAZO	40
CAPITULO II: DIAGNOSTICO DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL	42
2.1. ANÁLISIS	45

2.2. ESTRUCTURA	45
2.3. ANÁLISIS DE LA SUCURSAL-LOJA	47
2.4. BANCO	48
2.4.1. BANCO DE COMERCIO O COMERCIAL	49
2.5. BANCO DEL AUSTRO	50
2.5.1. HISTORIA DEL BANCO	50
2.5.2. ESTATUTOS	51
2.5.4. MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	71
2.5.4.1. FINALIDAD	71
2.5.4.2. POLÍTICAS GENERALES	72
2.5.4.3. LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	72
2.5.4.4. POLÍTICAS DEL PERSONAL	73
2.5.4.4.1. APARIENCIA Y CONDUCTAS GENERALES DEL PERSONAL:	74
2.5.4.4.1.1. APARIENCIA PERSONAL	74
2.5.4.4.1.2. CONDUCTA PERSONAL	75
2.5.4.4.1.3. EN EL TRATO CON CLIENTES Y PÚBLICO EN GENERAL	76
2.5.4.4.1.4. MALOS HÁBITOS	76
2.5.4.4.2. DEFINICIÓN DE PUESTOS	77
2.5.4.4.2.1. ANÁLISIS DEL PUESTO	78
2.5.4.4.2.2. PERFIL DEL PUESTO	78
2.5.4.4.3. ESCALAS O CARGO JERÁRQUICO	78
2.5.4.4.4. POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	80
2.5.4.4.4.1. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	80
2.5.4.4.4.2. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	81
2.5.4.4.5. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO INTERNO PARA POSICIONES VACANTES	81
2.5.4.4.5.1. DENOMINACIÓN DE POSICIÓN VACANTE:	82
2.5.4.4.5.2. PROCEDIMIENTO	82
2.5.4.4.6. INDUCCIÓN Y DESARROLLO	84
2.5.4.4.6.1. INDUCCIÓN	84
2.5.4.4.6.2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	86
2.5.4.4.6.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	92

2.5.4.4.6.4. ROTACIÓN Y PROMOCIONES	93
2.5.4.4.7. RETRIBUCIONES	93
2.5.4.4.7.1. RETRIBUCIÓN ACCESORIA POR HORAS EXTRAS Y SUPLEMENTARIAS	94
2.5.4.4.8. VACACIONES, PERMISOS E INASISTENCIAS	95
2.5.4.4.8.1. VACACIONES	95
2.5.4.4.8.2. PERMISOS E INASISTENCIAS	97
2.5.4.4.8.2.1. PERMISOS	97
2.5.4.4.8.2.2. INASISTENCIAS O AUSENCIAS	98
2.5.4.4.9. BENEFICIOS SOCIALES	100
2.5.4.4.10. SANCIONES	101
2.5.4.4.11. EXPEDIENTE (FILE O CARPETA) DEL PERSONAL:	102
2.5.4.4.12. POLÍTICA DE APROBACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE	103
2.5.4.4.12.1. APROBACIÓN DE VIAJES	103
2.5.4.4.12.2. LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE	104
2.5.5. CONTROLES	105
2.5.5.1. DE LA PARTE DE AUDITORIA INTERNA Y LA UNIDAD DE ANTILAVADO DE DINERO:	106
2.5.6. PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS DE SELECCIÓN	106
2.5.6.1. PROCESOS DE SELECCIÓN POR REEMPLAZO	106
2.5.6.2. PROCESOS DE SELECCIÓN POR CREARSE	108
CAPITULO III: ANÁLISIS DE LAS DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES Y LEGALES	110
3.1. TRABAJO Y PRODUCCIÓN	112
3.1.1. FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LA ECONOMIA	112
3.1.2. TIPOS DE PROPIEDAD	112
3.1.3. FORMAS DE TRABAJO Y SU RETRIBUCIÓN	113
3.1.4. AHORRO E INVERSIÓN	113
3.2. INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	114
3.2.1. INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO NACIONAL	114
3.2.2. AUTORIZACIÓN Y FORMA SOCIETARIA	115
3.2.3. DENOMINACIÓN	115

3.2.4. DEL GOBIERNO Y DE LA ADMINISTRACIÓN	116
3.2.4.1. DERECHOS NACIDOS DE LAS ACCIONES	116
3.2.4.2. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	117
3.2.4.3. ADMINISTRACIÓN	117
3.2.5. DE LA CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO	119
3.2.5.1. CONSTITUCIÓN	119
3.2.5.2. TRAMITE	119
3.3. DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	120
3.3.1. DEL GOBIERNO	120
3.3.2. ADMINISTRACIÓN	121
CAPITULO IV: LA METODOLOGÍA	123
4.1. LOS MÉTODOS EMPLEADOS	126
4.1.1. TIPO DE ESTUDIO	126
4.2. MÉTODOS	126
4.2.1. MÉTODOS LÓGICOS O GENERALES	126
4.2.1.1. EL MÉTODO ANALÍTICO	126
4.2.1.2. MÉTODO SINTÉTICO	127
4.2.1.3. MÉTODO INDUCTIVO	127
4.2.1.3.1. Inducción	127
4.2.1.3.2. PROCEDIMIENTO	128
4.2.2. MÉTODOS PARTICULARES O ESPECÍFICOS	131
4.2.2.1. MÉTODO HISTÓRICO - COMPARADO	131
4.2.2.2. MÉTODO DESCRIPTIVO	131
4.2.2.3. MÉTODO EXPERIMENTAL	132
4.3. FORMA DE TRABAJO	133
4.4. TÉCNICAS	133
4.4.1. Concepto de las técnicas de investigación	133
4.4.2. Bibliografía documental:	133
4.4.3. Técnica de recopilación de información	133
4.4.4. Encuestas:	134
4.4.5. Entrevista:	135
4.4.6. Estudio de casos:	135

4.4.7. Ficha de observación	135
4.4.7.1. La constatación física	135
4.5. UNIVERSO Y MUESTRA	136
4.5.1. FASES	136
4.5.2. CONCLUSIÓN	136
CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	138
5.1. BANCO DEL AUSTRO	140
5.1.1. CONSTITUCIÓN, ESTATUTOS Y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	140
5.1.2. ORGANIGRAMAS:	165
5.1.3. FUNCIONARIOS DEL BANCO DEL AUSTRO	176
5.1.4. DEPARTAMENTOS	176
5.1.5. OFICINAS DE AUTORIDADES	177
5.1.6. MATERIALES	179
5.2. SUCURSAL-LOJA DEL BANCO DEL AUSTRO	181
5.2.1. DEFINICIÓN	181
5.2.2. CARÁCTER	181
5.2.3 RÉGIMEN	182
5.2.4. PERSONAL	182
5.2.5. RUBROS DE ARRENDAMIENTO DE LOCALES	183
5.2.6. FINANCIAMIENTO DEL LOCAL PROPIO	184
CONCLUSIONES GENERALES	202
REFERENCIAS	204
BIBLIOGRAFÍA	206
ANEXOS	210

DESARROLLO DEL ESQUEMA O SUMARIO DE LA TESIS

CAPITULO I: ADMINISTRACIÓN BANCARIA

INTRODUCCIÓN

Para desarrollar el primer capítulo de esta tesis, abordamos el tópico generativo de **ADMINISTRACIÓN BANCARIA** porque "una de las mejores maneras de aprender a ser un excelente subordinado es aprender a pensar como es un administrador"¹. LA ADMINISTRACIÓN es aplicable a un Banco o grupo social con la finalidad de planificar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de la Sucursal en Loja con la finalidad de alcanzar un objetivo determinado que permita mantener una buena coordinación de los recursos humanos como materiales.

Como cualquier otro negocio, el que mantiene la Banca plantea múltiples problemas y tan arduos, que es difícil tratarlos y abordarlos con la debida objetividad. Cuando los interlocutores se encuentran; llegan, con frecuencia, a intercambiarse numerosos reproches, aunque siempre de forma discreta y adecuada. Hablar de mutua incomprensión sería sin duda excesivo, aunque algunas veces la situación presenta tales características; pero existe con toda evidencia un problema preocupante que hay que resolver lo más rápidamente posible.

Los métodos desarrollados implican el inductivo y el deductivo, porque se ha partido de generalidades para determinar los principios bancarios, desarrollando el siguiente esquema:

¹.James A.F. Stoner y Charles Wankel, 1995, **Administración**, México, UNAM, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Prefacio, p. xxiv

CAPITULO I: ADMINISTRACIÓN BANCARIA

Introducción

1.1. Administración

1.1.1. Administración contable

1.1.2. Administración de personal

1.1.3. Administración financiera

1.2. Análisis administrativo

1.2.1. Administración científica

1.2.2. Enfoque comparativo para el análisis administrativo

1.3. El papel económico del Banco:

1.3.1. Los intermediarios entre los poseedores y los usuarios de capitales

1.3.1.1. Los poseedores de capitales

1.3.1.2. Los usuarios de capitales

1.3.1.3. El intermediario y su función

1.3.2. El banco frente a los usuarios de capitales

1.3.2.1. El banco como proveedor de capitales

1.3.2.2. Los límites de su acción

1.3.2.3. La noción del riesgo

1.3.3. La posición original del Banco

1.3.3.1. El banco como proveedor

1.3.3.2. El banco como asesor

1.3.3.3. El banco como socio

1.3.4. La valoración del riesgo: el diagnóstico

1.3.4.1. La aproximación a través del balance

* Los objetivos del banco

* Los métodos empleados

* El instrumento utilizado: el balance

1.3.4.2. Los matices indispensables

* El contexto general y profesional

* El contexto propio de la empresa

1.3.5. La valoración del riesgo: el pronóstico

1.3.5.1. El pronóstico a medio plazo

* El pronóstico: test de coherencia

* El método aplicado

* El instrumento utilizado: el plan de financiación

1.3.5.2. El pronóstico a corto plazo:

* Los datos de base del pronóstico

* El déficit de tesorería y su análisis

* El instrumento utilizado: el plan de tesorería

Conclusión

1.1. ADMINISTRACIÓN

Administración "es la ciencia social, que establece los principios y los procesos por medio de los cuales se alcanza el grado de eficacia y se planifica, organiza, dirige y controla todos los recursos disponibles (físicos, humanos, financieros, etc.)².

"A la administración se la ha llamado "el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas". Mary Parker Follet. Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas³.

Terry y Franklin (1985): "La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos"⁴.

Chiavenato (1995). "La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización"⁵.

Koontz y Weihrich, 1995. "La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas"⁶. Esta última definición es ampliada por el mismo autor con

². DIAS Mosto, Jorge, **Diccionario y Manual de Contabilidad Administrativa**, Editorial de Libros Técnicos, Lima-Perú, s/a., pp. 35-36

³.James A.F. Stoner y Charles Wankel, 1995, **Administración**, México UNAM, Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., p.4

⁴.TERRY, G.R. y Franklin, S.G. 1985, **Principios de Administración**, México D.F., Compañía Editorial Continental, p. 22

⁵.CHIAVENATO, I, 1995, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, 4ta. ed., Colombia, Lito Camargo, Trabajo original publicado en 1993, p. 8

⁶.koontz, H. y Weihrich, H. 1995, **Administración**, Una perspectiva global, 10a. ed., México D.F., Ingramex, Trabajo original publicado en 1993, p. 4

las siguientes reflexiones:

- Los administradores realizan las funciones de planeación (planificación), organización, integración de personal (de recursos humanos o gestión de personal), dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

En las definiciones transcritas se pueden identificar los siguientes elementos básicos: dirección hacia objetivos, a través de las personas, mediante técnicas y dentro de una organización⁷.

1.1.1. ADMINISTRACIÓN CONTABLE

Según el mismo Jorge Días Mosto, la Administración Contable "es la que establece los principios y procesos para el manejo de los servicios relacionados a las funciones de contabilidad, destinada a proporcionar los medios para las decisiones administrativas"⁸.

1.1.2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La obra citada anteriormente deja leer que la Administración de Personal es la "parte de la función de Relaciones Industriales que se encarga de los movimientos, controles y registros administrativos del personal, enfocados, fundamentalmente como individuos. Dentro de la estructura de algunas empresas puede corresponder a la denominación de una unidad administrativa que puede cumplir otras funciones

⁷. HERRERA M., Edgar, 1996, **Administración Educativa**, pp. 6-7

⁸. DÍAS Mosto, Jorge, **Obvra Cit.**, p.36

además de las señaladas anteriormente.

El término de "Administración de Personal" es utilizado como sinónimo de Relaciones Industriales, en cuyo caso, su significado es similar"⁹.

1.1.3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración señala que la Administración Financiera "estudia las decisiones administrativas tendentes a la adquisición y al funcionamiento de activos fijos y circulantes para la empresa, a fin de que pueda cumplir con los objetivos trazados"¹⁰.

1.2. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

"Como resultado del extraordinario interés que ha suscitado la Administración en años recientes, se han desarrollado diversos enfoques para su análisis. Su variedad y el alto número de personas, sobre todo pertenecientes a universidades, que abogan por ellos, han producido mucha confusión en cuanto a qué es la Administración, qué son la ciencia y la teoría de la Administración, y cómo debería utilizarse. Uno de los autores de este libro¹¹ se ha referido a esta situación como "la selva de la teoría administrativa"¹².

1.2.1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

El creciente interés provocado por la Administración en años recientes, ha dado lugar a una combinación de enfoques realizados por una variedad de especialistas que buscan explicar los fundamentos de la Administración.

⁹. IBIDEM, p. 36

¹⁰. IDEM, p. 36

¹¹. KOONTZ/O'DONNELL, **Curso de Administración Moderna**, Traducido del inglés por Jaime Gómez Mont Araiza, Edit. McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., Bogotá, 1992, pp.62 y ss-

¹². Consúltese Harold Koontz, **The Management Theory Jungle**, Journal of the Academy of Management, Vol 4, nº 3, pp. 174-188

Es interesante notar que los primeros pasos en el estudio de la Administración como ciencia, fueron dados por la llamada escuela de la Administración Científica, fundada por Frederick W. Taylor. Es verdad que muchos industriales aprendieron "de oído" las técnicas de la Administración Científica, tal como el estudio de tiempos y movimientos, y las aplicaron sin prestar una atención adecuada a los factores humanos, lo cual se debe parcialmente a que éstas producían rápidos resultados en cuanto a la administración de costos y aumento de utilidades.

Las ciencias administrativas pertenecen al campo social y sus principios y procedimientos no tienen la generalidad absoluta de las ciencias exactas, pero ayudan a comprender y a aplicar el arte de administrar¹³.

1.2.2. ENFOQUE COMPARATIVO PARA EL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Conforme el Área de la Administración obtiene mayor interés y reconocimiento a nivel mundial, la pregunta de si es o no una ciencia de aplicación universal, ha interesado por igual a los teóricos y a los prácticos. Una verdadera ciencia debe explicar los fenómenos, independientemente del medio ambiente cultural o nacional en el que surjan.

A menos que lo fundamental de la ciencia de la Administración pueda ser de utilidad para los practicantes en circunstancias variables, su validez científica será dudosa. La finalidad de una ciencia operativa es organizar los conocimientos relativos, de tal manera que sean aplicables y comprobables; y, por lo mismo útiles, para aquellos que desean obtener resultados reales y precisos.

Los autores de esta Tesis han adoptado la posición de que los fundamentos de la Administración -conceptos, teorías y principios- son de aplicación universal, de todo tipo de empresas y a todos los niveles. No obstante, reconocen constantemente que los problemas específicos a los cuales se enfrentan los administradores, los individuos y grupos con los cuales interaccionan, y los elementos del medio ambiente externo, son diferentes por naturaleza.

¹³.CAGIGAL García, José L., **Gerencia Educativa**, U.T.P.L., Modalidad Abierta, 1997, p. 24

Es de esperarse, por lo tanto, que las técnicas y los criterios, aun basándose en los mismos principios, varíen en su aplicación debido a estas diferencias, tal como varía un diseño de ingeniería.

Es verdad que la mayoría de los estudios sobre los fundamentos de la Administración se han realizado sin considerar la cultura como medio ambiente externo específico. También es cierto que muchos de ellos se han realizado, tomando como base de estudio de las sociedades con gran desarrollo cultural y en la que predomina la empresa privada, como la del Banco del Austro.

Sin embargo, al abordar el estudio de la Administración Comparada, puede hacerse dos preguntas básicas:

- 1) ¿Varían los fundamentos de la administración, en contraste con las aplicaciones y enfoques específicos, según las diferencias culturales externa: sociales, económicas, políticas, tecnológicas o éticas?
- 2) ¿Hasta qué punto debemos esperar que el ejercicio de la Administración -el arte de administrar- difiera según las variaciones del ambiente externo?

1.3. EL PAPEL ECONÓMICO DEL BANCO

"Cuando los interlocutores interesados abordan una negociación, no disponen más que de un cierto margen de maniobra, amplio o estrecho, según los casos. En estas condiciones, se obtendrá un resultado positivo solamente en la medida en que se eliminen aquellas peticiones que se sitúan fuera de este margen de apreciación. Es decir, que lo primero que deberá hacer un negociador es valorar, de la forma más precisa, el margen de maniobra de la parte contraria y situar de la mejor forma posible, los límites, más allá de los cuales cualquier discusión sería imposible"¹⁴.

La negociación que se desarrolla entre el Banco del Austro y la empresa no escapa

¹⁴. GUILLOU, Jacques, **Cómo negociar con sus banqueros**, Los expedientes de solicitud de crédito, Colecciones de Técnica, Gestión y Marketing, Edit. TECNIBAN, Madrid, 1995, pp.21 y ss

a esta regla fundamental, y el interés del Banco del Austro es conocer los límites que el interlocutor no puede traspasar de una forma razonable.

Estos límites son muy numerosos, y cada banco tiene los suyos, que dependen principalmente, entre otras causas, de su tamaño, de su posición y de su estrategia. La matriz del Banco del Austro lo sabe, y según la naturaleza de sus necesidades, se dirige a las diferentes empresas.

Ahora bien, la profesión bancaria tiene ciertas obligaciones de tipo general, mucho más difíciles de eludir por derivarse directa, o indirectamente, del puesto que ocupa esta profesión dentro del sistema económico. No obstante se constata que estas obligaciones de tipo general son; si no desconocidas, al menos ampliamente minimizadas cuando se aborda la negociación de créditos, a pesar de la gran influencia que ejercen sobre ella.

También parece necesario recordar aquí algunas nociones esenciales; definir, aunque de forma esquemática y sin entrar en detalles, el papel que representa, en el mundo económico, el sistema bancario, y analizar rápidamente las diferentes obligaciones que resultan de este rol y que no se pueden eludir sin arriesgarse a una derivación total o parcial del propio sistema.

1.3.1. LOS INTERMEDIARIOS ENTRE LOS POSEEDORES Y LOS USUARIOS DE CAPITALES

Ante todo, el banco es un intermediario, casi obligado, entre los poseedores y los usuarios de capitales y, esta función, que parece estar superando a la de creador de dinero, merece algunas explicaciones.

1.3.1.1. LOS POSEEDORES DE CAPITALES

Los capitales necesarios para el funcionamiento del sistema económico están en posesión de todos los agentes del sistema, se trata de particulares, empresas y colectividades; es decir, de personas de características muy diversas, y con problemas muy diferentes.

Algunos de estos agentes están dispuestos a invertir una parte de los capitales que poseen, en cualquier sector de la economía, es decir, a inmovilizarlos con un tiempo a veces muy largo y, por lo tanto, a arriesgarlos, a cambio de una plusvalía en potencia que se considera atractiva, o de una remuneración convenida. Es cierto que el banco no está ausente de lo que puede llamar el círculo específico de la inversión y que, desempeña, directa o indirectamente, un papel que parece irse ampliando, si bien ocupa todavía un puesto relativamente secundario, al menos con respecto a otros campos.

La presencia de los Bancos en el circuito de inversión, en forma más o menos directa depende en cada país de la estructura del sistema bancario y de la legislación sobre el mismo. En general, existen limitaciones a la inversión directa de los fondos que manejan.

Pero la mayoría de los agentes, y en todo caso, la mayor parte de los capitales, se quedan fuera de los circuitos clásicos de la inversión. Este fenómeno, analizado con frecuencia, se explica por varias razones:

Primero, existe cierta ignorancia (aunque sin sentido peyorativo). Buen número de poseedores de capitales ignoran todo o casi todo sobre los circuitos de inversión y sus mecanismos internos, lo que les impide comprometerse. Claro que si los conocieran, la mayoría de ellos no los seguirían, por un sentimiento de temor muy comprensible. Incluso sin tomar en consideración las consecuencias psicológicas nefastas de los escándalos que jalonan la historia financiera de finales del siglo XX con el cierre de algunos bancos y de principios del siglo XXI con la Mutualista Benalcázar, hay que reconocer que los agentes económicos no disponen de la información y de los criterios de valoración necesarios para poder elegir acertadamente una inversión.

Por otra parte, los capitales en cuestión están "a priori" muy mal adaptados a las exigencias de una inversión de cualquier tipo. Se trata esencialmente de capitales que sus poseedores, por diversas razones, quieren conservar líquidos y disponibles.

Resumiendo, parece ser que la característica primordial de la mayoría de los poseedores de capitales, al margen de un cierto deseo de seguridad al que nos referimos más adelante, es esta preocupación de liquidez.

1.3.1.2. LOS USUARIOS DE CAPITALS

Por el contrario, lo que caracteriza a los usuarios de capitales, que esencialmente son empresas, es el deseo de disponer de capitales estables, incluso para las necesidades que no dependen de los círculos específicos de la inversión.

La teoría financiera distingue los capitales "a largo" que cubren -o que deben cubrir- las inmovilizaciones, y los capitales "a corto" que financian el resultado de este ciclo; estos capitales "a corto" -sin peligro alguno para el equilibrio global de la empresa-, pueden cubrir las necesidades que sobrevienen de la explotación, a condiciones de que la duración del préstamo, y la del ciclo de explotación que ha de financiar, se correspondan. No obstante, esta noción sólo deberá ser utilizada con cierta precaución, puesto que es solamente válida para cada uno de los ciclos de explotación por separado. En este caso, la terminación normal del ciclo permite la liberación de los líquidos y por lo tanto, el reembolso de los créditos a corto plazo que han permitido su financiación. Pero desde el momento en que hay un gran número de ciclos, cuyo comienzo y terminación se escalonan en el tiempo, cruzándose entre sí, el razonamiento empleado por cada uno de ellos no puede ser utilizado para su conjunto: de la superposición de necesidades de naturaleza cíclica surgen nuevas configuraciones que habría que estudiar detalladamente.

Sin duda, no podemos concluir diciendo que la teoría financiera ortodoxa debe ser revisada, o cambiada. Sigue siendo verdad que estas necesidades de volumen constante están formadas por elementos que se renuevan sin cesar, así como que, si los créditos colocados tienen un volumen constante, están formados por dólares que se renuevan constantemente. Pero en la práctica, una empresa bancaria no puede aplicar seriamente las reglas del mecanismo teórico y reembolsar, al final de cada ciclo, los créditos que han permitido su financiación, para buscar a continuación los créditos necesarios para cubrir el ciclo siguiente.

De hecho, esto sucede, pero en casos muy particulares que no son muy significativos, y sobre los cuales volveremos más adelante, o en empresas bancarias de tal dimensión que rebasan ampliamente la regla general, o bien en aquellas sociedades cuya situación no inspira ninguna confianza a un prestamista eventual.

En otras palabras, los créditos de funcionamiento presentan, en la gran mayoría de los casos, un carácter de gran estabilidad, hecho de sobra conocido por los tesoreros de las empresas, igual que por sus banqueros. ¿Es necesario recordar la conocida paradoja, según la cual no existe crédito a más largo plazo que el descubierto?

1.3.1.3. EL INTERMEDIARIO Y SU FUNCIÓN

De estas consideraciones generales, hay que tomar nota de que no existe, ni puede existir, contacto natural entre los poseedores de capitales, que se llamarán "flotantes", para distinguirlos de los que están dispuestos a invertir, y los usuarios de estos mismos capitales.

El problema no es la cantidad. Si sólo se tratara de resolver los problemas que plantean la multiplicidad de oferentes y solicitantes de capitales, seguro que, desde hace mucho tiempo, se habría establecido un mercado, cuyas modalidades de funcionamiento habrían previsto, sin ninguna duda, la intervención de los bancos, aunque no les habrían reservado más que un papel sin cualquier parecido con aquél que efectivamente les corresponde. Si no existe ningún punto de contacto natural entre los poseedores y los usuarios de capitales, es a causa de las actitudes e intereses contradictorios de ambas partes.

En efecto, mal se ve cómo podrían entenderse, eficazmente, los poseedores de capitales legítimamente preocupados por la seguridad y la liquidez, y los usuarios, cuya preocupación primordial es la estabilidad. Precisamente, la función económica fundamental del banco es la de establecer el contacto entre los poseedores de capitales flotantes y los usuarios, de forma permanente, transformando el dinero líquido en dinero estable y haciéndose responsable de la seguridad absoluta de los

capitales que le son confiados y que utilizará en distintas operaciones, arriesgadas por su propia naturaleza.

a) **Transformación.** La transformación de capitales flotantes en capitales estables no plantea demasiados problemas al sistema bancario, puesto que se apoya en la ley de los grandes números: siendo depositario de grandes capitales que le son confiados por gran número de agentes económicos, el Banco está seguro de disponer siempre de fondos importantes. Sin duda no hay estabilidad a nivel de cada cuenta, de cada dólar¹⁵ depositado. Pero la experiencia demuestra, y esa es la clave del sistema, que las cantidades compensan ampliamente a las salidas, tanto en número como en volumen, de forma que la masa de capitales disponibles es estable, incluso teniendo en cuenta el gran número de factores, que va aumentando progresivamente y que sería muy largo de describir aquí.

Hay una serie de fenómenos que pueden cambiar este sistema de compensación. La crisis del año 99, y su desastroso impacto en el mundo bancario de la época, nos hace pensar que este enjuiciamiento no tiene nada de teórico y que, puede aparecer en el momento en que se produzca un fenómeno de desconfianza masiva. Aun admitiendo, como ha venido ocurriendo en los últimos años, que los progresos en materia de política económica hacen poco posibles crisis de ese tipo, no hay que olvidar, en ningún caso, que los fenómenos ocurridos en esas ocasiones pueden volver a suceder.

Las consecuencias perjudiciales que se producirían forzosamente, justifican el cumplimiento de las reglas del sistema, que permite a los bancos poder disponer, permanentemente, de un cierto volumen de capitales, y, por lo tanto, asegurar a los usuarios la estabilidad que desean.

b) **Garantía de seguridad.** La transformación "mecánica" de capitales flotantes en capitales estables, no es la única función del Banco. También hay que resolver el problema planteado por la contradicción entre el riesgo inherente a toda ayuda financiera prestada a una operación económica, y la preocupación por la absoluta

¹⁵. Se utiliza el dólar, en concreto, para referirse a cualquier tipo de unidad monetaria

seguridad, legítimamente manifestada por los propietarios de capitales depositados para esta operación. La solución se sitúa a dos niveles distintos:

- En primer lugar, la técnica del banco, su conocimiento del mundo económico, y los métodos de análisis que utiliza y se esfuerza en perfeccionar permanentemente, le permiten seleccionar las operaciones que le proponen y quedarse con aquéllas que no representan más que un riesgo razonablemente admisible.
- En segundo lugar, el banco debe ser su propio asegurador y crear las reservas que le permitan soportar, sin que afecte a la seguridad de los capitales que le han sido confiados, cualquier siniestro eventual que se le presente a pesar de las operaciones elegidas.

Recordemos aquí la opinión de gran parte de los industriales, y curiosamente de algunos banqueros; según la cual, esta capacidad de seguro del banco, hace inútil, a condición de que haya una distribución muy grande de los riesgos, toda selección en profundidad.

1.3.2. EL BANCO FRENTE A LOS USUARIOS DE CAPITALS

La función económica del banco genera una serie de condicionantes de todo tipo. No es este el lugar para analizar todos estos condicionantes, cuyo carácter teórico ha sido poco a poco reforzado por cantidad de reglamentaciones de diversos orígenes. Nos limitaremos a descubrir los principales, y a mostrar los problemas que a veces se plantean en la Banca en sus relaciones con los usuarios de capitales, y que son, por mal comprendidos, una de las primeras causas de estos conflictos que dificultan la relación con la empresa. Existen serias contradicciones entre las obligaciones que al banco impone su papel de proveedor de capitales para la economía, y las que resultan, inevitablemente, de su función de depositario.

1.3.2.1. EL BANCO COMO PROVEEDOR DE CAPITALS

Con el transcurso de los años, el papel económico del banco ha evolucionado notablemente, sino en cuanto a la naturaleza de sus diversos componentes, sí al

menos en cuanto a la importancia relativa de cada uno de ellos. En la situación actual, la tarea primordial del sistema bancario es la de poner a disposición de la economía todos aquellos capitales, necesarios para su funcionamiento y desarrollo, que no han sido aportados por los circuitos específicos de la inversión. Aun cuando muchas veces se pone el acento sobre otras funciones, es éste un punto que hoy se critica menos que la mayoría de las medidas reglamentarias que conciernen a la Banca, tomadas desde hace unos 50 años y que, lo han revalorizado especialmente.

Esta importante tarea ha sido en su conjunto, correctamente cumplida. La mayoría de las veces, las empresas han encontrado y encuentran en los bancos la mayor parte de los recursos que necesitan para su normal funcionamiento y su perfecto desarrollo. La mejor prueba es el espectacular crecimiento y el profundo cambio de las economías europeas en los últimos años, fenómeno que ha sido posible gracias a que el sistema bancario ha colocado en cantidad suficiente, y donde era necesario, los capitales precisos.

La verdad es que esto no ha sucedido por sí solo. Frecuentemente, las empresas han debido forzar al banco para que se adapte a la evolución. El banco raramente ha tomado la iniciativa de las operaciones, limitándose, en la mayoría de los casos, a seguir a sus clientes y a acceder a sus reiteradas solicitudes, a veces con retraso, lo que no ha mejorado, ciertamente, su reputación; pero no se puede negar que esta profunda transformación, a veces difícil, incluso dolorosa, del sistema bancario es la que le ha permitido desempeñar su papel en el concierto económico.

En lo que a esto se refiere, hay que observar su creciente esfuerzo por reunir los capitales cada vez más elevados que exige la financiación de la economía. Desde hace algunos años, los bancos dedican una buena parte de su actividad a la captación de capitales -no hay más que recordar las campañas publicitarias emprendidas en fecha reciente- a fin de conseguir nuevos depositarios. Sería muy largo, y a la vez carente de interés, describir aquí la estrategia bancaria en lo que se refiere a la captación de capitales y medir el profundo impacto, cuyas consecuencias aún no han sido totalmente definidas, de esta estrategia sobre la

banca misma¹⁶. Pero hay que destacar que esta captación de capitales, que se ha impuesto necesariamente debido al crecimiento de las necesidades de la economía, ha reforzado estas nociones de seguridad y de liquidez que, como ya hemos dicho, constituye la mayor preocupación del depositario.

1.3.2.2. LOS LÍMITES DE SU ACCIÓN

Límites cuantitativos. El banco debe poner a la disposición de la economía todos los capitales que necesita, pero éstos no deberán sobrepasar un volumen determinado, más allá del cual provocarían o contribuirían a provocar, fenómenos de "desbocamiento" o de "recalentamiento". Así, pues, era inevitable que las Autoridades Monetarias de la Superintendencia de Bancos crearan un sistema que pudiera frenar o acelerar el ritmo de entrega de estos capitales por los banqueros a sus correspondientes destinatarios.

Aunque no se describan los mecanismos cada vez más perfeccionados, más matizados, incluso más sofisticados, que se han estado aplicando durante estos últimos años, es necesario hacer notar que, tal como ha sido aplicado el sistema llamado "de encuadramiento", que ha hecho del banco un agente de una política global, no se ha contribuido en nada a mejorar el clima de diálogo con la empresa: para convencerse de esto sólo hay que recordar algunas fases drásticas del sistema y las modificaciones, a veces importantes, que se han producido en las relaciones bancarias de algunas empresas.

Límites cualitativos. Los problemas cuantitativos se escapan, en cierto modo, del control del sistema bancario y proceden de causas y motivaciones ajenas a este control. En cambio los problemas de tipo cualitativo se producen en todos los casos específicos en que el banco, tras un detallado análisis, decide no intervenir, o incluso en los que considera que su intervención resultaría insuficiente o poco adecuada.

Aunque estos casos no son tan numerosos como parece desprenderse de la

¹⁶. En relación con estos temas puede consultarse la obra **El nuevo cliente de los bancos**, de R. Knothe, en la colección de Técnica, Gestión y Marketing

publicidad que se les ha dado, también merece interés una mención al respecto, ya que son muy significativos.

En efecto, los límites que el banco no puede sobrepasar en sus relaciones con los usuarios de capitales, y señalan también que, en este aprovisionamiento de recursos financieros de que se dota a la economía, el banco debe mostrarse selectivo ya que está exponiendo unos capitales pertenecientes a terceros, y a los que ha garantizado seguridad y liquidez.

Cuando se procede a un análisis detallado de los casos problemáticos, y se estudia el motivo principal que ha llevado al banco a rehusar, o a limitar, su ayuda, se llega a establecer una clasificación de esos casos en la forma siguiente:

- Empresas cuyas actividades tienen muy pocas perspectivas de éxito, pues, operan sobre un sector en evidente decadencia.
- Empresas cuya situación es difícil, y de características tales, en su estructura y resultados, que sería ilusorio esperar su resurgimiento.
- Por último, empresas innovadoras que se sitúan en una zona de actividad en que la tasa de "mortalidad" es excesivamente elevada.

De esta clasificación de características generales, se deduce claramente que los impedimentos, o negativas, del banco, se deben, según cada caso, a la presencia de un riesgo de fracaso, más o menos importante. Es decir, que el banco no podrá intervenir de una forma razonable si el riesgo se presenta por encima del nivel admitido, y se convierte, de este modo, en un riesgo anormal.

1.3.2.3. LA NOCIÓN DEL RIESGO

Todos conocemos la afirmación de que al banco no le interesan los riesgos, así como la que prefiere ayudar a las empresas grandes, de progreso lento y seguro, antes que a las empresas pequeñas de gran dinamismo y con gran futuro económico, pero con cierto grado de incertidumbre.

También se suele afirmar que el banco sólo alteraría esta regla de conducta cuando tuviera unas garantías sólidas, reales o personales. ¿Se trata aquí de la clásica afirmación de que la Banca sólo presta a los ricos? La Banca cuenta con los riesgos pero, lógicamente, no puede asumirlos todos.

Toda operación económica, o toda empresa, implica un riesgo. Este riesgo, cualquiera que sea su naturaleza, se traduce siempre en la pérdida, o inmovilización, de los capitales expuestos, y, bajo nuestro punto de vista, la inmovilización presenta casi tantos inconvenientes como la pérdida. Si el riesgo inherente a una cierta operación, o a una determinada empresa, se materializa -situación que algunos banqueros bautizan con el nombre de "siniestro"-, el banco se encuentra ante la imposibilidad provisional, o definitiva, de recuperar aquellos capitales que ha expuesto. Esta pérdida viene a sumarse al volumen de las disposiciones regulares efectuadas por los depositantes, las cuales deben ser inferiores, o al menos iguales, al volumen de los depósitos que se efectúan. En estas condiciones, un siniestro de gran volumen, o un elevado número de pequeños siniestros que se produzcan en un período de tiempo relativamente corto, van en contra de las medidas de seguridad tomadas por el banco en favor de los depositantes, y además pueden provocar un bloqueo del sistema: el volumen de salidas aumentará sensiblemente. En primer lugar, por el total de los capitales perdidos o inmovilizados; en segundo lugar, por las salidas "anormales" provocadas por la pérdida de confianza resultante de la publicidad que se dará a los siniestros en cuestión.

Esta es la razón por la que el banco rechaza, o debe rechazar, todos los compromisos que, después de analizados, tengan grandes posibilidades de terminar en siniestro.

El riesgo puede ser medido a través de instrumentos que, aunque "a priori" no ofrezcan garantía, hayan sido perfeccionados tras largos años de experiencia -37-¹⁷ y, en su conjunto, se haya demostrado que sus resultados han sido positivos. En

¹⁷. Porque el 27 de julio de 1977 recibieron la autorización legal que otorga la vida jurídica a la institución Banco del austro S.A.

todo caso, permiten determinar bastante bien el grado de probabilidad de materialización del riesgo, pero, dado que esta valoración no tiene nada de matemática y es algo subjetiva, se vislumbra ya el problema esencial que caracteriza las relaciones entre el banco y la empresa y hace, a veces, delicada la negociación.

1.3.3. LA POSICIÓN ORIGINAL DEL BANCO

Este análisis, muy esquemático para el objetivo de esta Tesis, hace que nos preguntemos cuál es la naturaleza exacta y los límites concretos, de la misión del sistema bancario ante las empresas. Estamos frente a un debate de actualidad, cuyas conclusiones, como veremos pueden revestir cierta importancia.

1.3.3.1. EL BANCO COMO PROVEEDOR

Buen número de empresas han vuelto a dar vigencia a la tesis, ya anticuada, según la cual el banco no es más que un proveedor de capitales, que debe limitarse a ejecutar esta tarea esencial.

El proveedor de capitales, como cualquier otro proveedor está totalmente sometido a las leyes de la competencia y, bajo este punto de vista, se espera de él que se imponga por la calidad técnica de sus productos y por el precio de éstos. Para ello, debe suministrar, al precio más bajo posible, aquellos productos que se adapten mejor a las necesidades de las empresas: debe tener siempre a punto unos productos, si no nuevos, al menos en buen estado de conservación.

Esta tesis no puede dejarse bruscamente a un lado. En realidad, la obligación que tiene el banco de proveer a la economía del volumen de capitales que necesita, no es la única. Hay que añadir los imperativos de precios -para convencerse no hay más que medir el peso de los gastos financieros en sus respectivas cuentas de las empresas- y los imperativos técnicos. La aparición de necesidades financieras de nuevas características exige un esfuerzo que desemboca en la elaboración de ayudas distintas a los créditos "clásicos". En este campo, los bancos han sufrido una gran evolución, dando pruebas, cada vez más, de imaginación en materia técnica, y de agilidad en materia de tipos de interés, hasta el punto de que a veces esta imaginación y esta agilidad sobrepasan otros imperativos esenciales. La cuestión sería saber si esta prioridad dada a los problemas técnicos, y a los de tasas de interés, no es, en gran medida, discutible. Pero como esta cuestión es consecuencia de un período en el que la investigación técnica estaba en formación,

y en el que raramente se discutían los conceptos de precio, ¿no nos arriesgaríamos, hoy día, a caer en el exceso inverso, es decir, a dar prioridad a estas nociones en detrimento, especialmente, del análisis del riesgo?

No hay duda de que tanto la innovación en materia técnica, como la imaginación, deben ocupar un primer puesto dentro de las preocupaciones del banco. Los problemas de rédito deben ser amplia y libremente discutidos, durante las negociaciones entre el banco y la empresa y más aún si esto supone ciertas revisiones drásticas de las tradiciones bancarias. Pero estos problemas no deben tener nunca una prioridad absoluta, cualquiera que sean las presiones resultantes de una competencia cada vez más severa, que caracteriza al mundo bancario desde hace algunos años.

En realidad esta tesis no expresa y no puede expresar lo que debe constituir la primera de las preocupaciones del banquero, es decir, la selección rigurosa de los riesgos. Esta selección del riesgo inherente a toda operación o a cada empresa, obliga al banquero a disponer de toda clase de información referente a la empresa, su funcionamiento y evolución así como a conocer, al menos a grandes rasgos, las estrategias adoptadas a plazo medio. Esta obligación es la que convierte al banco en algo muy diferente de los demás proveedores.

1.3.3.2. EL BANCO COMO ASESOR

Si la tesis del proveedor, por instructiva que sea en ciertos campos, no puede ser íntegramente adoptada, hay que desconfiar de otra tesis que goza y ha gozado siempre de cierta simpatía en los medios bancarios: la del banco como asesor.

Naturalmente, el banco está en contacto con muchas empresas y con frecuencia, a pesar de las dificultades antes mencionadas, dispone de toda una gama de informaciones de cada una de ellas, por el simple hecho de haber seguido durante muchos años, y de cerca, el movimiento de la cuenta y la utilización de los créditos, así como el desarrollo de éste o aquel negocio. Así, pues, el banco llega a conocer bastante bien a las empresas que son sus clientes y sobre todo a disponer, en base a la evolución y perspectivas de cualquier sector profesional, de informaciones de

origen comparativo, que son notablemente instructivas y que de cualquier otra forma serían difíciles de obtener.

En estas condiciones resulta lógico, e incluso inevitable que, en algunos asuntos, el banco no pretenda sustituir a los directivos de las empresas pero sí, en cambio, desempeñar el papel de asesor, es decir, el de participar en una orientación teórica y práctica respecto a las operaciones a realizar por cada empresa.

Además, en el transcurso de los últimos años, ciertos grupos bancarios se han mostrado particularmente interesados por esta noción de asesor, y han intentado establecer unas estructuras a fin de darle una forma más concreta. Sin embargo, y salvo raras excepciones, las empresas siempre han presentado reparos con respecto a estas iniciativas.

El asesor, incluso si está fuera de la empresa, acaba siempre por comprometerse, lo cual es inevitable. Habiendo analizado una situación, establecido la relación de posibles decisiones y escogido la que parecía más apropiada para los datos de base, normalmente se ve obligado a poner todo en marcha para llevarlo a un fin determinado y lógico. Sin duda, sería excesivo hablar de pérdida de objetividad: normalmente el asesor debe conservar permanentemente la distancia que le permita distinguir aquellas correcciones necesarias en la política adoptada por la empresa, si bien es cierto que en determinados momentos decisivos, el asesor pierde la serenidad y toma ciertos aires de empresario, actitud que, sin serle propia, resulta muy comprensible.

El banquero puede y debe indudablemente comunicar a las empresas, a las que aporta su ayuda financiera, cualquier información general que desde su posición pueda obtener. Asimismo debe hacer toda clase de comentarios sobre cualquier estrategia, y puede y debe desempeñar el papel de experto técnico, colaborando con la empresa en la investigación y puesta a punto de los productos financieros que se adapten mejor a las necesidades de aquellos. Pero debe cuidarse de ir más allá y perder esa objetividad indispensable para una buena valoración del riesgo.

1.3.3.3. EL BANCO COMO SOCIO

En realidad, la empresa que aborda la negociación con el banco debe de encontrar ante ella a un socio, el cual, por todas las razones ya mencionadas, se esforzará en poner a su disposición, al mejor precio posible y siguiendo las normas más eficaces para su funcionamiento, todos los capitales necesarios para su funcionamiento normal y su expansión equilibrada. Esto es un hecho evidente y, a pesar de algunos problemas que puedan surgir, hay que admitir que el banco se esfuerza, en líneas generales, en cumplir esta función.

Pero la empresa ha de tener presente que este socio, por su función dentro del sistema económico, está sometido a otras obligaciones. Su posición de recaudador de capitales le lleva, en su relación con los depositarios, a contraer compromisos de seguridad y liquidez que deben ser rigurosamente respetados para que el sistema, cuyo principal beneficiario es la empresa, puede continuar funcionando normalmente. Ahora bien, ni un razonable reparto de riesgos, ni un sistema de "autoseguro" pueden permitir que estos compromisos sean siempre respetados. Es necesario pasar por una selección de riesgos y por una valoración de los mismos, por distintas que puedan ser las vicisitudes y dificultades de la operación. Y esta valoración sólo será satisfactoria en la medida en que la empresa facilite al banco todos los informes e indicaciones necesarios. Es ahí donde existe el principal obstáculo.

Es totalmente ilusorio esperar que el banco intervenga en el momento oportuno y de la forma adecuada, si no ha sido dotado a su debido tiempo de los elementos que necesita para establecer las mejores condiciones de su intervención. Se objetará, sin duda, que aquéllos que en el seno de la empresa han confeccionado la solicitud presentada al banco, se han ocupado de este trabajo de análisis. Sin embargo, a excepción de algunas empresas, cuyo volumen, problemas y estrategia justifican la existencia de un amplio equipo financiero, permanentemente informado de la evolución de las posibilidades de intervención bancaria, se puede afirmar sin ningún temor que este análisis resulta incompleto, en la mayoría de los casos, y no permite obtener una solución óptima al problema planteado. Hay que insistir sobre

este punto, tratando de indicar:

- Cómo procede el banco para analizar un compromiso;
- Cuáles son los objetivos que persigue;
- Por qué determinada información le es indispensable.

Las primeras incomprendiones que dificultan el buen desarrollo de la negociación están, en efecto, situadas a este nivel, y es necesario hacerlas desaparecer o, al menos, atenuarlas antes de abordar otros aspectos de dicha negociación.

1.3.4. LA VALORACIÓN DEL RIESGO: EL DIAGNOSTICO

Para valorar el riesgo y determinar la naturaleza y el volumen de las necesidades financieras de la empresa, el banco debe juzgar, ante todo, la situación de ésta en un momento dado.

Para ello deberá efectuar una relación detallada de los puntos fuertes y débiles de la operación, ponderando su relativa importancia, y sacar una conclusión general. Claro está que esta conclusión será únicamente válida en la medida en que supere la fase de simple observación y pueda explicar cada uno de los puntos importantes, mostrando aquellos factores de cuya concurrencia son consecuencia directa. En otras palabras, se trata de efectuar un chequeo, tan completo como sea posible, y de establecer un diagnóstico. No obstante, este objetivo es muy difícil de alcanzar por las razones siguientes:

- 1ª. Por mucho que haga el banco, seguirá siendo ajeno a la empresa, y aunque disponga de una información muy completa, le será prácticamente imposible enterarse de todos los fenómenos y conocerlos a fondo.
- 2ª. Por razones evidentes de rapidez y acción y de eficacia, el banco sólo puede dedicar un tiempo limitado al análisis de cada una de las empresas que solicitan su ayuda, y es, por lo tanto, totalmente imposible que en este tiempo pueda hacer todas las investigaciones necesarias; así, pues, hay que contentarse con estudiar

los diferentes puntos, cuyo análisis teórico y experiencia hayan demostrado que daban de la empresa una imagen suficientemente fiel, al menos, en la mayoría de los casos.

- 3ª. Finalmente, los diferentes medios empleados para el estudio de estos puntos claves, presentan, a pesar de sus mejoras, ciertas deficiencias que no garantizan su efectividad. El banco, por lo tanto, tiende a dar mucha más importancia a las evoluciones y tendencias que se pueden analizar, que a la situación estática en un determinado momento, por lo que procede a estudiar con mayor interés los aspectos dinámicos de las estructuras empresariales.

En estas condiciones, el banco lógicamente no pretende formular un diagnóstico exhaustivo. En realidad, lo que va a hacer es dedicarse a analizar ciertos aspectos de la empresa, que podríamos llamar "intermitentes". Si su estudio no demuestra ninguna anomalía, el banco considerará que el riesgo es aceptable. Si por el contrario uno de los "intermitentes" se enciende antes de tomar una decisión, el banco procederá a realizar un profundo estudio de los puntos de que se trate, lo que exigirá, en la casi totalidad de los casos, una amplia colaboración de la empresa.

Lo que nosotros queremos hacer es precisamente una lista de estos "intermitentes", indicando, para cada uno de ellos, los elementos que es indispensable, y las razones por las que se les considera especialmente significativos.

Sin embargo, hay que hacer previamente dos observaciones. En primer lugar, esa relación, y las explicaciones que la acompañan, no pueden aportar nada nuevo; contrariamente a lo que pueden hacer pensar algunas leyendas, el banco aplica, como cualquier analista, la teoría financiera clásica, limitándose su aportación (si podemos considerar como tal) a dar más importancia a unas aproximaciones que a otras. En segundo lugar, no pretende de ninguna forma sustituir a las obras que han sido consagradas a las técnicas y al análisis financiero, y a las cuales a veces se referirá; en realidad no se trata de decir cómo debe hacer un análisis

financiero¹⁸, sino recordar cuáles son las preocupaciones y los métodos de aproximación del banco cuando, al principio de la negociación, valora los riesgos presentados por una empresa y mide sus necesidades.

1.3.4.1. LA APROXIMACIÓN A TRAVÉS DEL BALANCE

La primera forma de aproximación posible a la situación de la empresa es a través de su balance. Sin duda es la más conocida, la más experimentada y más refinada, pero al mismo tiempo la más discutida. Se afirma que, en ciertos puntos, las teorías aplicadas son insuficientes y han sido ya superadas.

También se objeta que hay que considerar que el balance está muy influenciado por ciertas consideraciones de tipo fiscal y, por lo tanto, no puede dar una imagen económica y financiera de la empresa, totalmente satisfactoria. En cuanto a la segunda sólo nos limitaremos a decir que, al estar más apoyado el juicio por las evoluciones que por las situaciones, las incidencias fiscales, que intervienen casi siempre en el mismo sentido, se encuentran ampliamente neutralizadas.

* **Los objetivos del banco.** La aproximación por medio del balance permite formular juicios de naturaleza muy variable, según se adopte una u otra técnica de análisis. Hay que mencionar especialmente la valoración del patrimonio de la empresa, su valor de liquidación o su valor de negociación. Estos juicios, de gran interés en ciertas circunstancias, apenas intervienen en el campo de la negociación de créditos entre la empresa y el banco.

En efecto, el banco sólo presta su ayuda financiera a un negocio, en la medida en que se convenza de que tiene las mejores posibilidades de conocer una evolución que, si no satisfactoria, sí sea, al menos, aceptable. Al contrario, no interviene, o no lo debe hacer, si le parece muy alta la probabilidad de un siniestro total o parcial. Bajo este punto de vista, que es el único admisible, la estimación del valor de negociación o de realización sólo tiene una importancia secundaria. Aporta algún interés cuando la evaluación de una empresa, en la que el banco está ampliamente

¹⁸. LAVAUD, R., **Comment mener une analyse financiere**, 2ª Ed., Edit. Dunod, 1984, p. 36

comprometido, se aparta de su línea ascendente y no es posible prevenir una rápida recuperación. Pero esta hipótesis es secundaria, aunque no puede ser totalmente eliminada. Cuando se negocian créditos, el primer objetivo de la aproximación a través del balance es:

- Determinar cómo han sido financiadas las necesidades de la empresa;
- Establecer un juicio de valor sobre estas formas de financiación;
- Apreciar sus consecuencias.

En otras palabras, se trata de saber si la financiación seleccionada no pondrá en peligro, más tarde o más temprano, a la empresa, o perjudicará seriamente al normal funcionamiento de la misma; si no lleva en sí misma los gérmenes de una ruptura de tesorería, siendo conveniente medir la importancia de estos gérmenes, aclarar sus motivos y determinar su naturaleza más o menos irreversible.

Hay que recordar aquí, brevemente, aunque sin entrar en el desarrollo de la teoría financiera "ortodoxa", un cierto número de principios esenciales e indispensables para la comprensión de los métodos utilizados.

En una buena estrategia financiera es, pues, adecuado garantizar la financiación de una determinada aplicación o utilización mediante capitales reembolsables en el mismo plazo y al mismo ritmo que los de la reincorporación a la tesorería.

Apreciar una estrategia financiera presupone, en primer lugar, ponderar las inversiones a largo plazo, o sea, las inmovilizaciones, en el amplio sentido del término, sabiendo que sólo es recuperable la cantidad de tesorería invertida, de forma progresiva, y sabiendo también que se verificará, tanto a nivel de cada elemento, como de forma global, que la remuneración y el ritmo de reembolso de los capitales financieros son compatibles dentro del esquema previsto, en las posibilidades de que dispone.

En resumen, tal es el objetivo primordial del Banco cuando se enfrenta a una

negociación de créditos. Objetivo que consiste, pues, en buscar los posibles riesgos de ruptura que puedan existir en la empresa que se financia.

* **Los métodos empleados.** Los métodos utilizados para detectar esos riesgos deben manejarse con cierta prudencia, pero están bien lejos de merecer las fuertes críticas que, en ocasiones, se les han dirigido.

- **El fondo de maniobra.** El primer método de análisis que ha sido utilizado sistemáticamente por la Banca es el del **fondo de maniobra**, sobre el cual las críticas no han replanteado sus bases esenciales, sino que, afortunadamente, han llevado a matizar su aplicación.

A este respecto, hay que recordar sumariamente que los capitales a largo plazo puestos a disposición de la empresa -o capitales permanentes- deben cubrir, según una buena ortodoxia financiera y salvo en casos particulares, no sólo las inmovilizaciones en el sentido estricto del término, sino también aquella fracción del activo circulante (stocks, créditos a clientes, otros valores realizables, disponibilidades) cuya financiación con capitales tomados a préstamo a corto plazo resultaría poco prudente. Pues bien, es precisamente a esta fracción de los capitales permanentes aplicada a la financiación del activo circulante la que se llama fondo de maniobra.

Esta definición esquemática demuestra, con toda evidencia, que el concepto de fondo de maniobra, en valor absoluto, no tiene significado y que sólo podrá ser utilizado si se compara con la fracción del activo de maniobra, cuya financiación mediante capitales tomados a préstamo a corto plazo resultaría excesivamente arriesgada.

* **El instructivo utilizado: el balance.** Nos falta hacer referencia al instrumento necesario para esta aproximación, es decir al propio balance que, tal como se publica y se envía al banco, resulta ser un documento cuya utilización es peligrosa si se efectúa en extracto.

1.3.4.2. LOS MATICES INDISPENSABLES

Esta aproximación financiera por medio de los documentos contables, permite delimitar muy bien la realidad, lo que es sorprendente, ya que todas las decisiones tomadas, todas las acciones llevadas a cabo por la empresa, tienen consecuencias, directas o indirectas, de tipo financiero: la situación financiera en un determinado momento es solamente el resultado de todas las decisiones tomadas hasta dicho momento.

* **El contexto general y profesional.** En el que la empresa se desarrolla. Este conocimiento permite explicar ciertas evoluciones o ciertas distorsiones para que se maticen ciertas valoraciones. Por esto hay que tener en cuenta el contexto económico general, o profesional, que resulta de la coyuntura nacional o internacional de las decisiones de alcance general que intervienen y que ejercen una influencia directa o indirecta sobre el funcionamiento de la empresa, de la evolución del sector profesional en que ésta se sitúa, de la evolución de los sectores susceptibles de actuar sobre el primero, o, incluso, de las características financieras comunes a todas las empresas del mismo ramo.

* **El contexto propio de la empresa.** Además es conveniente tener en cuenta el contexto propio de la empresa, es decir, todos los elementos de los que el balance y la cuenta de explotación dan una aproximación numérica, sin perder, no obstante, describirlos en su totalidad.

1.3.5. LA VALORACIÓN DEL RIESGO: EL PRONÓSTICO

El pronóstico, es decir, el detallado estudio de las perspectivas sólo puede ser seriamente articulado si se ha formulado un diagnóstico correcto. El futuro de la empresa es, en gran medida, función de su pasado; por una parte, porque este último, poco a poco, ha creado una situación conjunta de puntos fuertes y débiles que limitan el campo de las perspectivas posibles y, por otra parte, porque sólo muy progresivamente y a costa de muchos esfuerzos se podrá modificar una determinada situación.

1.3.5.1. EL PRONÓSTICO A MEDIO PLAZO

Para el banco, el pronóstico a medio plazo es el elemento de trabajo más importante, o al menos debería serlo. En efecto, se refiere a un período que, según los casos, comprende de tres a cinco años, y en cuyo transcurso se concretan todas las consecuencias de la estrategia adoptada por la empresa en todos los campos.

* **El pronóstico: "test" de coherencia.** Para un análisis bancario, la proyección a medio plazo es, por encima de todo, en "test" de coherencia. Se trata, esquemáticamente:

- De determinar con la mayor precisión posible, cuáles son los límites financieros que resultan de la estrategia de la empresa, y de su entorno general y profesional.

- A continuación, confrontar las posibilidades de endeudamiento, tal y como el análisis de la situación las ha valorado, en un determinado momento, y tal como, posiblemente, evolucionará durante el período.

* **El método aplicado.** Para valorar los diferentes elementos del modelo, el banco se sirve, ampliamente, de la extrapolación, técnica a la que las diferentes inflexiones, que pueden infiltrarse en ciertos puntos, matizan, aunque sin ponerla en tela de juicio.

a) **Extrapolación e inflexiones.** Extrapolar durante un período determinado las tendencias que se habían verificado anteriormente a los distintos niveles, es considerar que estas tendencias son la consecuencia directa o indirecta de un ambiente general y de un contexto propio de la empresa. Este ambiente y este contexto sólo se modificarán de forma muy progresiva, independientemente de las decisiones tomadas.

b) **Necesidad de varios modelos.** Como el pronóstico es, sobre todo, analizado como un "test" de coherencia, y como se trata de analizar y de juzgar los límites financieros que resultan de la combinación entre la estrategia de la empresa y su ambiente, es poco satisfactorio utilizar un solo modelo. El banco debe esforzarse por determinar dentro de qué límites pueden variar las necesidades financieras de

la empresa, para poder tomar su decisión en las mejores condiciones posibles y, por consiguiente, deberá ensayar varios modelos.

* **El instrumento utilizado: el plan de financiación.** El instrumento utilizado para aplicar los métodos descritos con anterioridad, es el plan de financiación previsional. Aunque este plan, su contextura y su manejo, sean ampliamente conocidos y hayan sido largamente descritos en otras obras¹⁹, es interesante recordar aquí sus presupuestos principales, al menos en la medida en que este documento es uno de los elementos esenciales del "dossier" que sirve de base a la negociación de los créditos entre el banco y la empresa.

a) **La valoración de las necesidades.** En primer lugar hay que determinar el importe de las inversiones "excepcionales", es decir, del programa directamente asociado a la estrategia fijada por la empresa. Queda la tarea más completa, que es la de estimar las necesidades de activo circulante. Se emplean dos métodos:

- El primero consiste en razonar globalmente, comparando, el volumen de negocios y los capitales circulantes, y corregir, al margen de las inflexiones que puedan parecer necesarias, la relación anteriormente observada.

- El segundo método consiste en calcular las necesidades de capitales circulantes, razonando sucesivamente en base a cada elemento que compone otros capitales.

b) **La valoración de los recursos.** La tarea esencial, pero también la más compleja, consiste en valorar, para cada año comprendido en el estudio de previsión, el "cash flow" neto exteriorizado.

c) **El análisis del saldo.** La comparación entre las necesidades y los recursos hace surgir un saldo que, en la casi totalidad de los casos, es negativo y cuya coherencia es solicitada al banco.

Una vez cumplidos estos trabajos, es conveniente definir todavía mejor la

¹⁹. Véase H. Meunier, F. de Barolet, P. Boulmer, **La trésorerie de entreprises**, 2ª ed. Edit. Dunod, 1984

intervención necesaria del banco y, para ello, pasar el pronóstico a corto plazo.

1.3.5.2. EL PRONÓSTICO A CORTO PLAZO

El pronóstico a corto plazo se analiza, más que nada, como un "test" de coherencia, puesto que, para el banco, se trata de estimar las necesidades financieras que resultan de la estrategia de la empresa, de determinar dentro de qué límites son susceptibles de variar estas necesidades y de comparar éstas con las posibilidades que se deducen del balance y de la cuenta de resultados. Se trata, al menos para el banco, de medir las obligaciones que puede imponerle, a medio plazo, en el campo de volumen de créditos a conceder, una colaboración con ésta o aquella empresa y, por consiguiente, de no comprometerse con demasiada facilidad.

El pronóstico a corto plazo, por su parte, tiene un objetivo mucho más operacional, como es el de determinar, con toda la precisión posible, el volumen de créditos a conceder durante el año en cuestión, y reunir todos los elementos de apreciación que permitan seleccionar de la mejor forma los productos más adecuados a las necesidades manifestadas.

* **Los datos de base del pronóstico.** A este nivel, los datos de base ya no son hipótesis estratégicas, sino limitaciones que, aunque no estén totalmente desprovistas de elasticidad, sólo pueden ser modificadas con cierta dificultad. Lo que implica:

- a) El volumen de negocios;
- b) Los gastos de explotación;
- c) Los gastos y los ingresos al margen de la explotación.

* **El déficit de tesorería y su análisis.** Digamos que el déficit financiero, que en la mayoría de los casos hace surgir la previsión de tesorería, no puede casi nunca ser modificado, ya se trate de su volumen o de su variación en el tiempo. La empresa deberá, por tanto, presentarlo en estas condiciones mientras, al menos en teoría, el margen de discusión y de elección sea mayor para el plan de financiación a medio plazo.

* **El instrumento utilizado: el plan de tesorería.** Nos limitaremos a mencionar los distintos elementos que deben ser suministrados al banco y a indicar la naturaleza de los comentarios que deben acompañarlos para que sea posible su mejor utilización:

- Los ingresos de explotación;
- Los gastos de explotación;
- Los ingresos y los gastos externos a la explotación; y,
- Determinación del coeficiente de incertidumbre.

CONCLUSIÓN. El concepto de administración implica un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planeación, organización, dirección, integración y control de las operaciones del banco que se encarga de transformar en realidad los objetivos, ideas o propósitos deseados a través de las aptitudes, decisiones y conocimientos correctos. Las primeras incomprendiones que dificultan el buen desarrollo de la negociación están, en efecto, situadas a este nivel, y es necesario hacerlas desaparecer o, al menos, atenuarlas antes de abordar otros aspectos de dicha negociación. Queda sintetizado el marco teórico que fundamenta el trabajo y producción en la Banca.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL

INTRODUCCIÓN

"Queremos las estructuras al servicio del hombre y no el hombre al servicio de las estructuras"²⁰

El propósito del segundo capítulo es desarrollar un **DIAGNOSTICO DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL** de la Sucursal-Loja del Banco del Austro S.A. Con el fin de tener más elementos para la reflexión sobre el **diagnóstico**, se plantean algunas definiciones; se espera que sean enriquecidas con los conocimientos y experiencias de la práctica diaria de cada una de los lectores de esta Tesis: "El diagnóstico es una estrategia que hace posible generar cambios, porque ayuda a un conocimiento profundo y razonado de los hechos y por qué permite un análisis sistemático de lo que ocurre en todos los niveles"²¹.

"El diagnóstico es un proceso de producción de conocimiento y, como tal, está guiado por un marco conceptual y sigue un procedimiento metodológico riguroso"²². "Consiste en reconocer y entender la temática sobre la cual se va a trabajar. Esto implica conocer la realidad de lo que sucede, el contexto social, cultural y económico en el que se desarrolla la Sucursal-Loja del Banco del Austro S.A, los antecedentes o posibles causas que la generaron y las personas o instituciones involucradas directa o indirectamente"²³.

²⁰.Lema escrito en los muros de la Sorbona, durante la revuelta estudiantil de mayo de 1968, y que fundamenta la Psicología y pedagogía de Alberto Merani

²¹.Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, **Gestión de la radio comunitaria y ciudadana**, FES y AMARC, Quito, 1998

²².Sergio Martinic, **Diseño y evaluación de proyectos sociales, Herramientas para el aprendizaje**, COMEXANI-CEJUV, México, 1997

²³.**¿Cómo hacer? Herramientas de comunicación para la infancia**, Proyectos de Comunicación para la infancia, Ministerio de Comunicaciones, ICBF, Colombia, 1999

*** Análisis de los involucrados.**

1. En primer lugar es importante fijar el objetivo de diagnóstico con los grupos meta, con preguntas claves: ¿Se trata de un diagnóstico para identificar la Sucursal-Loja?. ¿Es un diagnóstico general o enfocará aspectos particulares de la realidad local de la Sucursal-Loja?
- 2 .Posteriormente identificar a los involucrados potenciales, para lo cual las preguntas son: ¿Cuáles grupos de interés están representados en la Sucursal?. ¿Cuáles están o no representados?. ¿Participan tanto mujeres como hombres?. ¿Hay informantes claves?
3. Es preciso identificar las expectativas de los participantes con el propósito de motivar, canalizar las inquietudes y asegurar en los participantes que el diagnóstico es una herramienta que permite suscitar cambios y gestionar apoyo institucional.
4. El grupo meta debe conocer qué información requerimos para la elaboración de la estructura de la Sucursal-Loja y, la necesidad de orientar actividades ya existentes como por ejemplo los problemas que existen entre los banqueros y la comunidad, la distribución de roles con relación a la división social del trabajo.
5. Es conveniente seleccionar las herramientas de información inventario de herramientas que responden a las necesidades de información. ¿Qué herramientas pueden manejar o prefieren los participantes?. ¿Qué herramientas producen información desagregada por género?.

El método utilizado es el deductivo y, la técnica la observación documental, para desarrollar el siguiente esquema:

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Introducción

2.1. Análisis

2.2. Estructura

2.3. Análisis de la Sucursal-Loja

2.4. Banco

2.4.1. Banco de Comercio o comercial

2.5. Banco del Austro S.A.

2.5.1. Historia del Banco

2.5.2. Estatutos

2.5.3. Manual de funciones

Conclusiones

2.1. ANÁLISIS

El análisis es uno de los procesos mentales más desarrollados. Consiste en descomponer un todo -el Banco del Austro- en sus partes o elementos constitutivos -las sucursales-, de tal manera que se pueda determinar las ideas principales y secundarias, relaciones existentes entre las partes -sucursales- y la manera cómo están organizadas.

El análisis se propone clarificar la comunicación, indicar la forma en que se organizan y puede transmitir sus efectos, sus bases y organización. Para llegar al análisis se deben haber superado las anteriores destrezas intelectuales: conocimiento, comprensión y aplicación de la ADMINISTRACIÓN BANCARIA. Las subáreas son:

- 1. Análisis de elementos:** consiste en la determinación de valores o hechos administrativos que posibilitarán o no una comunicación, una transformación o una evolución, de una de las sucursales del Banco del Austro.
- 2. Análisis de relaciones:** Consiste en determinar los efectos y las causas de los problemas administrativos.
- 3. Análisis de los principios de organización:** Consiste en buscar normas o principios de ejecución y completación de la obra material de la Sucursal-Loja del Banco del Austro.

2.2. ESTRUCTURA

Estructura, según el Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual es una "palabra de uso tan frecuente como extenso en la actualidad; pues comprende desde la organización y composición de una colectividad; incluso la de la sociedad toda, hasta la disposición y forma de los objetos"²⁴.

²⁴. CABANELLAS, Guillermo, **Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual**, Tomo III, p.597

ESTRUCTURA SOCIAL Y ECONÓMICA. "La estructura social y económica consiste en todos los patrones de interacción organizada de los miembros de un sistema social o económico que ocurren con base en un conjunto específico de componentes interrelacionados"²⁵.

Siendo el objeto de estudio: **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL BANCO DEL AUSTRO, SUCURSAL LOJA, 2008-2009**, nos obligamos a apuntar aquí tres clases de estructuras, siguiendo el criterio del **Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración**:

***Estructura del balance:**

- Es el aspecto o forma que toma un balance bancario
- La estructura de un balance bancario se compone por grupos y cuentas sintéticas que presentan la situación.
- Presentar balances en forma de relatorio y balances en forma de cuentas.

***Estructura del capital:**

- Composición de los elementos de un capital
- Acto de formar un capital
- Organización por elementos de un capital.

***Estructura de patrimonio:**

- Composición del patrimonio del Banco del Austro.
- Aspecto de presentación del Patrimonio del Banco del Austro

²⁵.María Luisa Muriel y Guilda Rota, **Comunicación institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas**, p. 60

-Acto de formar un patrimonio.

-Organización por elementos -sucursales- de un Patrimonio.

2.3. ANÁLISIS DE LA SUCURSAL-LOJA

2.3.1. SUCURSAL

Guillermo Cabanellas, define el término **sucursal** como el "establecimiento mercantil o industrial que depende de otro, llamado **central o principal**, cuyo nombre reproduce, ya esté situado en distinta población o en barrio distinto de una ciudad importante. Los bancos, las grandes casas de comercio, los hoteles suelen poseer sucursales si los negocios marchan favorables²⁶.

Parafraseando la definición anterior, al enfocar el objeto de nuestro estudio, podemos decir que la Sucursal-Loja es el establecimiento bancario que depende de la Matriz del Banco del Austro, llamado **central o principal**, cuyo nombre reproduce, ya esté situado en distinta población que no sea Cuenca o en barrio distinto de una ciudad importante como Quito y Guayaquil.

El carácter de la Sucursal-Loja es mantener la unidad de firma social: Banco del Austro, no posee capital propio ni responsabilidad separada, aunque puede gozar de relativa independencia dentro de la estructura interna del Banco del Austro.

Sus jefes son gerentes con mayores o mejores atribuciones. Llevan contabilidad especial, que luego se resume en la general del establecimiento del Banco del Austro. La Sucursal-Loja integra una especie de base económica de la gran empresa como es el Banco del Austro, cuyas instrucciones y suministros proceden por lo común y exclusivamente de la **casa central** o Matriz.

Esta gran Institución Bancaria emplea el sistema de sucursales valiéndose de las llamadas **sociedades filiales**, a veces disimuladas por conveniencias políticas o fiscales, con nombre propio, que se inscribe pomposamente como nacional, sin

²⁶. CABANELLAS, Guillermo, **Diccionario Enciclopédico de derecho Usual**, Tomo VII, p. 559

perjuicio de contribuir a la mayor gloria y mejores ingresos de la Matriz del Banco del Austro con dirección y principales accionistas en la ciudad de Cuenca.

Ateniéndose al literal e) del Art. 42 de los Estatutos del Banco del Austro S.A., recomendaron al Directorio la creación de la Sucursal-Loja y de la Agencia bancaria del Banco del Austro S.A, que funciona en la misma ciudad de Loja, en la esquina de las calles Mercadillo y Av. Manuel Agustín Aguirre, una vez establecido el plan de inversión y el presupuesto provisional de operación correspondientes.

El literal h) del Art. 42 de los Estatutos del Banco del Austro S.A. es otro de los fundamentos para la creación de la Sucursal-Loja, porque allí se señala: "Dirigir la política con otros Bancos, incluida la política de créditos, así como las de sucursales, las filiales, afiliadas o subsidiarias.

2.4. BANCO

Su lineamiento, según el Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, "no obstante, el mayor interés económico y jurídico de los bancos se encuentra en su enfoque como establecimientos que se encargan de concentrar y regular las operaciones monetarias y de crédito. En Derecho, suelen constituir sociedades anónimas, dedicadas a realizar las múltiples operaciones comerciales impuestas por el dinero y los títulos que lo representan, considerados como mercancías. Configuran, en consecuencia, entidades mercantiles que trafican con el dinero".

Como **factor social**, la creación de los bancos, su subsistencia y su proliferación obedecen a mutuas conveniencias de los banqueros y de los clientes, e incluso del Poder público y de las fuerzas productoras en general. Así, las físicas o abstractas que por sus bienes o su actividad tienen solvencia, aun cuando no cuenten con medios expeditivos de pago, encuentran un cómodo prestamista en los bancos, contra el correspondiente interés y las garantías del caso, limitadas a lo personal en ocasiones.

La enorme masa que, por una mejora en el nivel de vida no consume sus ingresos dentro de la periodicidad de sus cobros, sin necesidad de convertirse en

comerciante, halla en los bancos la segura inversión del ahorro, con fácil disponibilidad de esa reserva, incrementada mientras tanto con los réditos establecidos.

La **conveniencia** es otro de los factores del prestigio y del arraigo de los bancos proviene de la seguridad que ofrecen, y que evita a los particulares la retención de fuertes sumas en sus casas o en sus establecimientos, de las que se dispone con facilidad con instrumentos de crédito tan ágiles como los cheques.

En esta materia hay que señalar, no obstante, que precisamente por los grandes caudales que en los bancos se guardan, se han convertido, en el curso del siglo XX y primera década del siglo XXI, en el objetivo número uno de asaltos multimillonarios, de los que se resarcen por seguros y por la previsión de ese riesgo en los márgenes operativos.

También en esta materia conviene apuntar que los saqueos bancarios, siempre aleatorios en el éxito e inciertos en la cantidad, están declinando ante otra ola de criminalidad más temible y de rendimiento más seguro para los malhechores: la de los secuestros con exigencia de astronómicos rescates.

En cuanto al régimen, las principales operaciones que realizan los bancos son depósitos, cuentas corrientes, libretas de ahorro, cambio de moneda, transferencias, giros, descuentos de documentos, préstamos, cobros y custodia de valores y de objetos en general en las cajas de seguridad.

A estas típicas funciones, y en sucesivas ampliaciones de su actividad, las entidades bancarias han ido agregando la financiación de las construcciones y la edificación directa por ellas para ulterior reventa, la administración de propiedades, la del cobro de impuestos y la de agentes de colocación de empréstitos y de acciones de empresas.

2.4.1. BANCO DE COMERCIO O COMERCIAL

Se considera tanto el banco o asiento de los antiguos cambistas y primitivos

banqueros como el actual establecimiento de crédito. En este último enfoque resultan aplicables las consideraciones generales formuladas en el apartado de banco.

2.5. BANCO DEL AUSTRO

2.5.1. HISTORIA DEL BANCO

La **Reseña Histórica** del propio Banco del Austro, nos permite sintetizar los siguientes datos:

*En la ciudad de Cuenca, el 27 de julio de 1977, esto es, hace 32 años, se recibió la autorización legal que otorgaba la vida jurídica a la Institución Banco del Austro, S.A.

*Personajes de la industria moderna y el comercio pujante, empresarios entre los que se destacan las familias: Mora Vásquez, Peña Calderón, Eljuri Antón, patrocinaron y obtuvieron del Organismo Nacional de Control Bancario - Superintendencia de Bancos- esta autorización.

*El 28 de noviembre de 1977, se inauguró el Banco del Austro S.A.

El primer Gerente General fue el Sr. Jorge Game C., hasta su retiro en el año 1981, en que asumió esa función el Sr. Antonio Chamoun J., quien continuó sentando las bases de un significativo crecimiento.

A partir de 1987 el Economista Patricio Robayo Idrovo, joven y dinámico profesional tomó el desafío de la gestión frente a la Gerencia General.

En cada período transcurrido se apreciaron los cambios propuestos en lo técnico-financiero, en los servicios, en la infraestructura para atención de la ciudadanía; así es como en 1981 se entregó al ornato de Cuenca su primer edificio en las calles Sucre y Borrero. (anexo foto de fachada del Banco).

* **VISIÓN.** "Ser el Banco de apoyo permanente, que brinde satisfacción integral a

los clientes en el país y en el exterior, por su calidad de servicio".

* **MISIÓN INSTITUCIONAL:** "Somos un banco Ecuatoriano con presencia internacional, que logra la fidelidad de sus clientes, al brindarles productos y servicios innovadores de calidad que superan sus expectativas; a través de un equipo humano motivado y calificado, gestión personalizada y adecuada tecnología, promoviendo el desarrollo y bienestar de la comunidad".

* **DESARROLLAN,** una gestión honesta, transparente y de alta calidad.

***VALORES:**

-Honestidad, integridad, profesionalismo y buen servicio para con sus clientes.

-Lealtad, justicia y equidad con su personal.

-Puntualidad y eficiencia con los proveedores.

-Respeto a las normas y las leyes.

2.5.2. ESTATUTOS

La Codificación de los Estatutos del Banco del Austro S.A. que vamos a analizar corresponden al del 2007. Contienen todas las reformas de su Estatuto Social desde la constitución del Banco del austro S.A., hasta su edición del 2007. Se incluye la última reforma contenida en la Escritura pública celebrada ante el Notario Noveno del Cantón Cuenca, Dr. Eduardo Palacios Muñoz, el 19 de octubre del 2007, aprobada por Resolución N° IRC-2007-183 de la Intendencia Regional de Cuenca, Superintendencia de Bancos y Seguros, del 5 de noviembre del 2007, inscrito en el Registro Mercantil del Cantón Cuenca bajo el N° 530, anotado en el Repertorio con el N° 7.978, el 9 de noviembre del 2007.

CODIFICACIÓN DE ESTATUTOS DEL BANCO DEL AUSTRO S.A. NOVIEMBRE DEL 2007.

CAPITULO I: DENOMINACIÓN, DOMICILIO, PLAZO Y OBJETO

ARTICULO PRIMERO. Denominación. El Banco del Austro S.A. es una Sociedad Anónima de nacionalidad ecuatoriana, que se rige por las leyes y reglamentos pertinentes y por estos Estatutos.

ARTICULO SEGUNDO. Domicilio. El Banco del Austro S.A. tiene su domicilio en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, República del Ecuador, de conformidad con la ley puede establecer oficinas en el país o en el exterior.

ARTICULO TERCERO. Plazo. El plazo de duración del Banco del Austro S.A. será de 100 años, contados a partir de la inscripción de la escritura de Constitución del Banco en el Registro Mercantil. Dicho plazo podrá cumplirse o restringirse por acuerdo de la Junta General y de conformidad con la Ley.

ARTICULO CUARTO. Objeto social. El objeto del Banco es realizar las actividades, operaciones, actos y contratos permitidos por la Ley a las Instituciones del Sistema Financiero.

CAPITULO II: DEL CAPITAL, ACCIONES Y ACCIONISTAS

ARTICULO QUINTO. Capital. El capital autorizado del Banco es el de **CINCUENTA MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA** (US \$ 50'000,000.00) dividido en doce mil quinientas millones de acciones (12.500'000.000), iguales, nominativas, ordinarias e indivisibles de cuatro milésimas de dólares de los Estados Unidos de América cada una. Dentro del límite del capital autorizado, el capital suscrito no podrá ser inferior al 50% de capital autorizado y su pago se hará de conformidad con la Ley.

ARTICULO SEXTO. Aumento de capital. Corresponde a la Junta General de Accionistas resolver la modificación del capital autorizado y la consiguiente reforma

de Estatutos. El Directorio resolverá los aumentos del capital pagado hasta el límite del capital autorizado, y aprobará la suscripción y pago de dichos aumentos, de acuerdo a lo preceptuado en la Ley. Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito.

ARTICULO SÉPTIMO. Acciones. Los títulos de acciones que representen el capital suscrito serán emitidos en libros talonarios y serán firmados por el Presidente del Directorio y el Gerente General del Banco. El Banco podrá emitir títulos que representen cualquier número de acciones, a pedido de los accionistas.

ARTICULO OCTAVO. Libros de acciones y accionistas. En el domicilio del Banco, en la ciudad de Cuenca, se llevará los libros talonarios y el libro de Acciones y Accionistas en el que debe constar el detalle de los títulos emitidos con la relación exacta de sus titulares, su nacionalidad y la dirección de éstos, así como los traspasos que se hagan, la constitución de derechos reales sobre las acciones y cualquier modificación que ocurra respecto al derecho de los accionistas. Para el caso de usufructo de acciones, la calidad de accionistas, reside en el nudo propietario, pero el usufructuario percibirá las utilidades que corresponden. El ejercicio de los demás derechos de accionistas corresponde al nudo propietario de las acciones, de conformidad con la Ley. Cuando las acciones fueren objeto de prendas, corresponderá al propietario el ejercicio de los derechos de accionistas, salvo estipulación en contrario comunicada por los contratantes.

ARTICULO NUEVE: Traspaso de acciones. Las acciones son negociables de acuerdo las leyes vigentes. Los contratos relacionados con acciones, incluyendo su traspaso, deberán ser comunicados al Banco de conformidad con la ley y se inscribirá si fuere **de caso**, en el Libro de Acciones y Accionistas, bajo la firma del Gerente General o de quien haga sus veces.

ARTICULO DIEZ: Destrucción o pérdida de títulos. En caso de pérdida o destrucción de títulos de acciones, el Banco emitirá nuevos, previa cancelación o acumulación de los antiguos, con la constancia escrita que dejarán sus propietarios de que los títulos están perdidos o destruidos y de que son responsables de las

consecuencias que, para el Banco, pudiere acarrear dicha pérdida o destrucción. En todo caso el procedimiento se sujetará a lo establecido en la Ley. Los gastos de emisión de nuevos títulos, serán de exclusiva cuenta de los interesados.

ARTICULO ONCE: Acciones. La acción es nominativa e indivisible. Cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado o en su falta un administrador común y, si no se pusieron de acuerdo, el nombramiento será hecho por el Juez a petición de cualquiera de ellos.

ARTICULO DOCE: Derecho y obligaciones de los accionistas. Los derechos, responsabilidades y obligaciones de los Accionistas, son los establecidos en la Ley y en los presentes estatutos.

CAPITULO III: DE LOS ORGANISMOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.

CAPÍTULO II

DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

ARTÍCULO TRECE: De la Junta General. La Junta general legalmente convocada se integra por los accionistas del Banco o sus representantes que reúnen el quórum legal. Es el órgano supremo del gobierno del Banco, en consecuencia las decisiones que ella adopte dentro del marco de la Ley y estos Estatutos, son obligatorios aún para aquellos que no hubieren asistido a la Junta. Será presidida por el Presidente del directorio y a falta de éste, por el Vicepresidente. Si el Vicepresidente también faltare, presidirá la Junta uno de los miembros del Directorio en orden de elección.

ARTÍCULO CATORCE: Clases de Juntas.- Las Juntas Generales podrá ser ordinarias o extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la Compañía salvo la excepción permitida por la Ley. La Junta Ordinaria se realizará obligatoriamente dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual, con el fin de conocer y resolver sobre el Informe del Directorio relativo a la marcha del negocio, los estados financieros y distribución de utilidades, el informe

del auditor externo y el informe del auditor interno, y los demás asuntos que consten de la convocatoria. Las Extraordinarias, se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

ARTÍCULO QUINCE: Convocatorias. La Junta General sea ordinaria o extraordinaria se realizará previa convocatoria del Presidente del Directorio o persona autorizada por la Ley o estos estatutos. Las Juntas Extraordinarias podrán reunirse cuantas veces fueren necesarias convocadas por el Presidente del Directorio o por el Gerente General o a solicitud formulada al Directorio por accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social pagado por el Banco y, en estos casos para tratar de los asuntos que indiquen en su petición. Si formulado el pedido el Directorio rehusase hacer la convocatoria, o no lo hiciera transcurridos quince días desde la fecha en que se la solicitó, los accionistas peticionarios, podrán recurrir al Superintendente de Bancos para que éste la realice. Las reuniones se efectuarán en la ciudad de Cuenca, en las oficinas del Banco, pero por resolución del Directorio, podrá escogerse otro lugar dentro de la ciudad. La convocatoria para las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias, se efectuará mediante un aviso que se publicará en uno de los periódicos de mayor circulación de Cuenca, por lo menos con ocho días de anticipación de la fecha fijada para la reunión, señalando la hora y el lugar de la misma y los asuntos a tratarse en ella.

ARTICULO DIEZ Y SEIS: Orden del día. En las Juntas Generales Ordinarias se podrán tratarse otros asuntos que aquellos que consten en la convocatoria que se publique por la prensa, excepto el caso de resoluciones que puede adoptar en cualquier momento respecto de las responsabilidades y remoción de los administradores.

ARTICULO DIEZ Y SIETE: Quórum. Para que pueda instalarse válidamente la Junta General se establecerá por Secretaría si se encuentra presente o representado por lo menos la mitad del capital social pagado y si no lo estuviere, se procederá a realizar una segunda convocatoria que deberá hacerse a más tardar dentro de los treinta días posteriores a la fecha fijada para la primera reunión, advirtiéndose en el aviso que ella se verificará con el capital asistente y sin que

pueda modificarse el objeto de la primera convocatoria.

ARTICULO DIEZ Y OCHO. Quorum especial. Para la disminución del capital social autorizado, o la disminución del capital suscrito o pagado, la disolución o liquidación del Banco, fusión o escisión o traspaso de la totalidad de activos del Banco se requerirá en primera convocatoria de la asistencia del setenta y cinco por ciento del capital pagado, en segunda convocatoria el cincuenta por ciento, y, en tercera convocatoria, se reunirá con el capital concurrente, debiendo manifestarse así con la convocatoria.

ARTICULO DIEZ Y NUEVE: Elecciones. Toda elección que realice la Junta General de Accionistas se efectuará por voto escrito, de cuyo escrutinio se dejará constancia en el acta respectiva.

ARTÍCULO VEINTE: Derecho a voto. Los accionistas tendrán derecho a voto en las Juntas Generales en proporción al valor pagado de sus acciones. Cada acción pagada dará derecho a un voto.

ARTÍCULO VEINTE Y UNO: Resolución. Las Resoluciones de las Juntas Generales de Accionistas, sean estas Ordinarias o Extraordinarias, deberán tomarse por mayoría absoluta de votos. Los votos emitidos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTICULO VEINTE Y DOS: Voto dirimente. Cuando en las votaciones de la Junta General de Accionistas se produjere empate, se repetirá la votación y en caso de nuevo empate, dirimirá quien estuviere presidiendo la Junta General

ARTICULO VEINTE Y TRES. Secretario de la Junta. El Secretario de la Junta General de Accionistas será el del Directorio, a falta de éste se nombrará un Secretario Ad-Hoc.

ARTICULO VEINTE Y CUATRO: Libro de Actas. El Banco llevará un libro de Actas en que deberán incorporarse todas las que corresponde a las sesiones de la Junta General, tanto Ordinarias como Extraordinarias. Estas actas serán

autenticadas con las firmas del Presidente y del Secretario.

ARTICULO VEINTE Y CINCO: Atribuciones de la Junta General. Corresponden a la Junta General:

a) La elección de cinco directores principales con sus respectivos suplentes. A tal efecto si los presentes a la Junta General que representen el sesenta por ciento del capital pagado concurrente presenta una lista que nomine a todos los vocales, directores principales y suplentes, podrán votarse por la lista completa, si ese caso no se produce, la votación será nominal en una sola papeleta y quedarán elegidos quienes obtengan el mayor número de votos en las votaciones para vocales principales y sus respectivos suplentes. Sin embargo si uno o varios accionistas que representen el veinte por ciento o más y así cuanto múltiplos de veinte se den, del capital pagado con derecho a voto, hacen reserva para designar un vocal director principal y suplente o los que les corresponden por cada veinte por ciento, podrán hacerlo pero en este caso por los votos que hicieron reserva no podrán votar en la designación de los otros vocales directores;

b) Conocer y resolver sobre el informe del Directorio relativo a la marcha del negocio, los estados financieros y distribución de utilidades, el informe del auditor externo y el informe del auditor interno;

c) Acordar las reformas a estos Estatutos;

d) Decidir sobre el aumento o disminución del capital social autorizado o la disminución del capital suscrito o pagado, la disolución o liquidación del Banco, fusión o escisión o traspaso de la totalidad de activos del Banco;

e) Aprobar el número del capital autorizado;

f) Resolver sobre la prórroga del plazo de duración del Banco o sobre la liquidación anticipada;

g) Resolver sobre cualquier otro asunto que el Directorio o los accionistas sometan

a su consideración; y, que conste en la convocatoria;

h) Resolver sobre cualquier otro asunto que le corresponda según los Estatutos y las leyes pertinentes en lo que no fuere de competencia exclusiva de otros organismos o funcionarios.

ARTICULO VEINTE Y SEIS: Ejecución. Las Resoluciones de la Junta General serán ejecutadas por el Directorio, Comisiones Ejecutivas, Gerente General y demás funcionarios o empleados del Banco y tienen efecto desde el momento de su adopción, salvo los casos en que la Ley, la propia Junta o estos Estatutos dispongan lo contrario. La aprobación del acta de la Junta General se hará en la misma sesión. El Presidente del Directorio o quien haga sus veces concederá un receso para que se elabore el Acta.

ARTICULO VEINTE Y SIETE: Prohibición del voto. En las Juntas Generales de Accionistas no podrán votar los vocales del Directorio, Auditores y demás funcionarios del Banco, cuando se trate de aprobar estados financieros y los informes pertinentes o resoluciones relativas al juzgamiento de los actos por ellos ejecutados en el ejercicio de sus funciones.

CAPÍTULO III

DEL DIRECTORIO

ARTICULO VEINTE Y OCHO: Conformación. El directorio está integrado por cinco vocales directores principales, elegidos por un período de dos años por la junta General de vocales directores principales, elegidos por un período de dos años por la Junta General de Accionistas, pudiendo ser indefinidamente reelegidos. Cada vocal principal tendrá su respectivo suplente.

ARTICULO VEINTE Y NUEVE: Quórum. Para sesionar el Directorio necesitará de la concurrencia de por lo menos tres de sus miembros. Cuando no se hubiere completado el quórum requerido en dos convocatorias sucesivas a reuniones del Directorio y siempre que se hubiese notificado en la forma estatutaria a todos sus

miembros, se presumirá su inoperancia se procederá a la renovación. Para tal efecto, el Presidente del Directorio o el Gerente General, convocará de inmediato a Junta General de Accionistas para elegir a todos los vocales de acuerdo a este Estatuto.

ARTÍCULO TREINTA: Convocatorias. Las convocatorias deberán efectuarse por escrito o por la prensa. Cuando faltare transitoriamente un vocal principal, se convocará el respectivo suplente y de faltar éste, se convocará a cualquier otro suplente. En caso de vacancia de los cargos de vocales principales y suplentes, que imposibilitare completar el quórum estatutario, deberá convocarse de inmediato a una Junta General Extraordinaria de Accionistas que elegirá a los directores que faltaren quienes ejercerán sus funciones por el tiempo que falte para completar el período de aquellos a quienes reemplazarán. Tanto los miembros del Directorio como las personas elegidas para Presidente y Vicepresidente de este Organismo o cualquiera de ellos, pueden ser personas naturales o jurídicas y, en este último caso, ejercerá la vocalía del Directorio, la Presidencia del Directorio o la Vicepresidencia del Directorio, según fuere el caso, el representante legal o apoderado de la respectiva persona jurídica. Las responsabilidades de los vocales del Directorio o funcionarios indicados serán las que dispone la Ley. Los Directores percibirán el 3% de las utilidades del Banco después de la participación laboral, de acuerdo al Reglamento que para el efecto emitirá el Directorio del Banco.

ARTICULO TREINTA Y UNO: Requisitos para el Director. Para ser Director se requiere ser accionista del Banco o representante legal o apoderado de un accionista, y no hallarse comprendido en las prohibiciones de Ley.

ARTICULO TREINTA Y DOS: Prohibiciones. No pueden ser Directores del Banco:

- a) Los Gerentes, apoderados generales, auditores internos y externos, y más funcionarios y empleados cualquiera que sea su denominación del Banco del Austro S.A y de sus empresas subsidiarias o afiliadas, en caso de existir;
- b) Los directores, representantes legales apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie, que el Banco;

c) Quienes estuvieren en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las instituciones del Sistema Financiero sujetas a la Ley General de instituciones del sistema financiero;

d) Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier Institución financiera;

e) Quienes estuviesen litigando contra el Banco;

f) Quienes hubiesen sido condenados por delito mientras **penda** la pena;

g) El cónyuge o el pariente dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad, y el padre o hijo adoptivo de un director principal o suplente funcionario o empleado del Banco, salvo autorización expresa de la Superintendencia de Bancos. Esta prohibición no es aplicable a la elección de un Director suplente de su respectivo principal;

h) Quienes por cualquier otra causa estén legalmente incapacitados; e,

i) Los menores de edad. Las disposiciones contenidas en las letras c) y d) de este artículo serán aplicables también a las personas jurídicas designadas, cuando alguno de sus socios o accionistas que representen al menos el 20% de su capital estén incursas en dichas inhabilidades. Los Directores no podrán votar respecto de los asuntos en que tengan interés personal, ellos o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o afinidad. El Directorio decidirá por mayoría de votos, los casos en que se considere que un vocal tiene interés personal.

ARTICULO TREINTA Y TRES: Actas y Votos. Las resoluciones del Directorio se tomarán por mayoría absoluta de votos de los vocales concurrentes. Las actas se llevarán por el sistema de hojas móviles y estarán autorizadas por las firmas del Presidente del Directorio y del Secretario General o de quienes hagan sus veces en la sesión de que se trate.

ARTICULO TREINTA Y CUATRO: Voto dirimente. Cuando en una votación hubiere empate, el asunto será resuelto con el voto dirimente del Presidente del Directorio o de quien lo esté reemplazando.

ARTICULO TREINTA Y CINCO: Sesiones. El Directorio sesionará en el domicilio principal del Banco, cuantas veces considere **necesarios**, pero no menos de una vez por mes. El Presidente o quien haga sus veces convocará a sus miembros por escrito. El gerente General concurrirá a las sesiones con voz informativa. Asistirán además aquellos funcionarios del Banco que fueren llamados por el Directorio o el Presidente. No obstante el Directorio podrá reunirse en sesión extraordinaria, sin previa convocatoria para tratar cualquier asunto de su competencia, cuando se encuentren presentes todos los vocales principales o quien los reemplace legalmente y decidan por unanimidad constituirse en Directorio y los puntos a tratarse. Las sesiones ordinarias o extraordinarias del Directorio podrán celebrarse excepcionalmente y cuando fueren convocadas, en cualquier lugar de la República con la presencia del Presidente del Directorio o de quien haga sus veces, del Gerente General y con quórum estatutario. La sesión ordinaria o extraordinaria del directorio que tenga que resolver el aumento del capital suscrito o pagado hasta el límite del autorizado o el pago de dividendos anticipados, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos del domicilio principal del Banco, con cinco días de anticipación por lo general al fijado para su reunión. La convocatoria señalará el lugar, el día, la hora y el objeto de la misma.

ARTICULO TREINTA Y SEIS: Ausencia. Los vocales del Directorio sustituirán al Presidente del Directorio o al Vicepresidente del mismo, en caso de falta o impedimento de ellos, en el orden de su elección. Si la ausencia o impedimento de los mencionados funcionarios tiene el carácter de permanente, el Directorio elegirá a su nuevo Presidente o Vicepresidente.

ARTICULO TREINTA Y SIETE: Órgano administrativo. En la administración de los negocios y operaciones del Banco, el Directorio es el máximo organismo. Tendrá las más amplias facultades debiendo ceñir sus actos a las leyes vigentes, a los presentes Estatutos y a las normas que dicte la Junta General de Accionistas.

ARTICULO TREINTA Y OCHO. Atribuciones del Directorio. Son deberes y atribuciones del Directorio las siguientes:

a) Dictar las normas de carácter general y especial relativas al régimen interno del Banco, así como las que corresponden al manejo de su patrimonio y negocios;

b) Ordenar dirigir y regular las operaciones del Banco, así como la política y en general el giro de sus negocios;

c) Aprobar el presupuesto anual del Banco, que será sometido a su consideración por el Gerente General;

d) Nombrar y remover al Presidente del Directorio, al Vicepresidente del Directorio, la Gerente General, a los Gerentes Generales adjuntos, que el Directorio determine y a los vocales de las Comisiones Ejecutivas y fijar sus retribuciones;

e) A propuesta del Gerente General, o por intermedio de las Comisiones Ejecutivas, nombrar y remover otros Gerentes y Subgerentes del Banco, así como determinar sus atribuciones y fijar su remuneración;

f) Examinar la gestión del Gerente General y más funcionarios del Banco;

g) Estudiar las cuentas, balances y otros documentos preparados por el Gerente General, para que sean sometidos a la aprobación de la Junta General de Accionistas, acompañado de su propio informe de labores;

h) Supervigilar la contabilidad ordenando los cambios que en ella deben efectuarse de considerarlo necesario;

i) Otorgar a pedido de las Comisiones ejecutivas o el Gerente General el uso de las firmas autorizadas a los funcionarios o empleados del Banco:

j) Convocar, a través del Presidente del Directorio, a Juntas Generales Ordinarias o Extraordinarias de Accionistas, de conformidad con estos estatutos;

k) Revisar y fiscalizar la caja, cartera, cédulas y valores, por lo menos una vez cada seis meses, o cuantas veces estime necesario por sí o por delegación;

l) **Autorizar la compra o venta de bienes inmuebles**, así como hipotecarios y en general, gravarlos en cualquier forma;

ll) Presentar a consideración de la Junta General de Accionistas un informe anual sobre la marcha de los negocios del Banco y las proposiciones sobre la distribución de utilidades;

m) Presentar proyectos de reforma de Estatutos, en caso de que así lo creyere conveniente;

n) Absolver las consultas que sometan a su consideración las Comisiones ejecutivas, Presidente o Vicepresidente del Directorio, el Gerente General, los Gerentes Generales adjuntos y el Auditor Interno;

ñ) Fijar las atribuciones de las Comisiones Ejecutivas; y a pedido de éstas, las de los funcionarios del Banco, sin perjuicio de las fijadas en estos estatutos:

o) Resolver los aumentos del capital suscrito hasta los límites del capital autorizado y aprobar la suscripción y pago de los aumentos de capital, de acuerdo a lo preceptuado en la Ley, en las resoluciones de la Superintendencia de Bancos y en estos estatutos;

p) Resolver el pago de dividendos anticipados de conformidad con la ley, y

q) Las demás que les corresponden, de conformidad con la Ley y estos Estatutos.

ARTICULO TREINTA Y NUEVE: Actas. Las resoluciones del Directorio no requerirán de aprobación previa de acta para su ejecución. Sin embargo, de así resolverlo el Directorio, se podrá aprobar el Acta en la misma sesión, para lo cual se concederá un receso prudencial para su redacción.

CAPITULO IV

DE LAS COMISIONES EJECUTIVAS

ARTICULO CUARENTA: Comisiones Ejecutivas. El Directorio designará Comisiones Ejecutivas, de acuerdo al Reglamento que dicte al respecto.

ARTÍCULO CUARENTA Y UNO: Integración. Las Comisiones Ejecutivas estarán integradas por cinco delegados, de entre las cuales se nombrará un Presidente de la Comisión ejecutiva, cada vocal principal tendrá su respectivo suplente; todos ellos designados por el Directorio, el Gerente General, los Gerentes Generales adjuntos, los Gerentes y demás funcionarios y empleados del Banco, podrán ser escuchados en las respectivas sesiones, con voz informativa. Se designará un Secretario que podrá ser cualquier funcionario o empleado del Banco. El quórum será de tres miembros con derecho a voto. Habrá sesiones ordinarias quincenalmente y extraordinarias cada vez que uno de los Gerentes del Banco las convoque, por decisión propia o a petición del Gerente General o por lo menos de dos vocales principales de la Comisión. No habrá necesidad de convocatoria cuando se encuentren presentes todos los vocales principales y por unanimidad, resuelvan constituirse en sesión y acepten los puntos a tratarse, o cuando se hubiere señalado previamente día y hora para las reuniones ordinarias. De cada sesión se levantará la correspondiente Acta que se llevará en hojas móviles firmadas por el Presidente y el Secretario de la Comisión. Las resoluciones se tomarán por mayoría simple, de no haber mayoría, el asunto pasará a resolución del Directorio.

ARTICULO CUARENTA Y DOS: Atribuciones de las Comisiones Ejecutivas:

- a) Examinar las actuaciones de los funcionarios y empleados del Banco e informar sobre ellos al Directorio, cuando ese organismo lo solicite o cuando así lo considere conveniente;
- b) Establecer, previas propuesta del Gerente General y para consideración del Directorio, el organigrama del Banco definiendo las funciones, atribuciones y

responsabilidades de cada Gerente, verificar la ejecución de los acuerdos tomados al respecto;

c) Autorizar todas las operaciones que signifiquen riesgos a asumir por el Banco, cuyos importes superen los límites fijados por el Directorio;

d) Autorizar inversiones de valores dentro de los límites señalados por el Directorio;

e) Recomendar al Directorio la creación o supresión de sucursales o de agencias bancarias una vez establecido el plan de inversión y el presupuesto provisional de operación correspondiente;

f) Recomendar al directorio, previa petición de un Gerente del Banco, apruebe el uso de firmas autorizadas a los funcionarios y empleados del Banco;

g) Recomendar al Directorio la creación e integración de los Comités de Crédito o Riesgos;

h) Dirigir la política con otros Bancos, incluida la política de créditos, así como las de sucursales, las filiales, afiliadas o subsidiarias;

i) A petición del Gerente General, aprobar los proyectos de reglamentos, o modificaciones de los existentes;

j) Determinar previo informe del Gerente General y de los departamentos respectivos, la política y normas de acción del Banco, que serán sometidas a consideración del Directorio y verificar su efectiva aplicación;

k) Proponer al Directorio, previo informe del Gerente General y de los departamentos involucrados, nuevos productos y servicios destinados a la clientela y definir y establecer sus respectivas campañas de promoción; y,

l) En general, informar al Directorio de sus actuaciones.

CAPITULO V: DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

ARTICULO CUARENTA Y TRES: Del Presidente. El Presidente del Directorio será elegido por los vocales directores del Banco y durará dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

ARTICULO CUARENTA Y CUATRO: Atribuciones del Presidente. Además de sus atribuciones en el Directorio, le corresponde las siguientes:

- a) Firmar las actas de las sesiones de la Junta General y las del Directorio;
- b) Firmar con el Gerente General, los certificados provisionales y los títulos de acciones;
- c) Intervenir a nombre del Banco, con el Gerente General en las escrituras de reforma de los Estatutos;
- d) Convocar a sesiones de Junta General y de Directorio y dirimir con su voto aquellos asuntos en que hubiere empate en las votaciones y de la Junta General de Accionistas y del Directorio;
- e) Supervigilar la ejecución de las decisiones de la Junta General y del Directorio del Banco y realizar todo cuanto le concierne dentro del marco de la Ley de estos estatutos.

CAPITULO VI: DEL VICEPRESIDENTE DEL DIRECTORIO

ARTICULO CUARENTA Y CINCO. Del Vicepresidente. El Vicepresidente del Directorio será elegido por el Directorio y durará dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Además de sus atribuciones como Director, le corresponde reemplazar al Presidente del Directorio con todos los deberes y atribuciones de éste en caso de ausencia temporal.

CAPITULO VII: DEL GERENTE GENERAL Y DE LOS GERENTES

ARTICULO CUARENTA Y SEIS: Representación legal. Tanto el Gerente General como los Gerentes Generales adjuntos, tiene la representación legal del Banco, con todas las facultades que están determinadas en las leyes y estos Estatutos, pudiendo actuar individual o conjuntamente. Tienen a su cargo, la ejecución de las operaciones de la Institución y su administración interna, de acuerdo con las disposiciones de la Ley y estos Estatutos complementados con las de los reglamentos y aquellas que dicte el Directorio serán elegidos por el Directorio y durarán en sus funciones dos años, pudiendo ser indefinidamente reelegidos.

ARTICULO CUARENTA Y SIETE: Delegación. El Gerente General y los Gerentes Generales adjuntos, podrán delegar parte de sus facultades administrativas a los Gerentes y más funcionarios del Banco. Esta delegación la harán mediante poder especial, especificando las atribuciones seguidas.

ARTICULO CUARENTA Y OCHO: Subrogaciones. En caso de ausencia transitoria o definitiva del Gerente General, le subrogará uno de los Gerentes Generales adjuntos, según lo señale el Directorio, sin que sea necesario que temporalmente se subroge a este último. Si no se da la subrogación anterior o la ausencia es definitiva, el Directorio deberá designar un nuevo Gerente General. Los Gerentes Generales adjuntos no podrán ser designados por el Directorio si estuvieren incurso en las prohibiciones constantes en los artículos treinta y cuatro y treinta y cinco de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

ARTICULO CUARENTA Y NUEVE: Atribuciones del Gerente General. Son deberes y atribuciones del Gerente General:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Banco, con todas las facultades que determina la Ley y estos Estatutos;
- b) Designar a los funcionarios y empleados del Banco cuyo nombramiento no corresponda a otro órgano de Gobierno del Banco, salvo que el Directorio señale

otro procedimiento para tales designaciones;

c) ejecutar las negociaciones y operaciones del Banco y velar porque se cumpla la Ley, los Reglamentos y Resoluciones del Directorio y de las Comisiones Ejecutivas;

d) Suscribir los documentos públicos o privados que fueren necesarios en representación del Banco;

e) Constituir Procuradores Judiciales;

f) Organizar y revisar la contabilidad y los inventarios;

g) Revisar por sí o por delegación caja, cartera y cuantos archivos del Banco crea necesario;

h) Presentar un informe semestral de sus actividades al Directorio y cuantos informes especiales le sean solicitados por el mismo; así como el balance general anual y el estado de pérdidas y ganancias;

i) Presentar al Directorio un presupuesto anual; así como el informe presupuestario de cada mes decurrido;

j) Presentar al Directorio proyectos de reglamentos o reformas a éstos;

k) Todos los demás deberes y atribuciones que por la Ley y estos Estatutos le corresponde.

ARTICULO CINCUENTA: Deberes y Atribuciones de los gerentes Generales adjuntos. Son deberes y atribuciones de los Gerentes Generales adjuntos, ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Banco con todas las facultades que determine la Ley, estos Estatutos o todas las atribuciones constantes en el artículo cuarenta y nueve del presente Estatuto Social, siempre que el Directorio lo designe expresamente.

ARTÍCULO CINCUENTA Y UNO: De los Gerentes. Los Gerentes Nacionales o Gerentes de Sucursales, designados por el Directorio, durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Tendrán las atribuciones y deberes señalados por el directorio.

ARTÍCULO CINCUENTA Y DOS: De los Funcionarios. Los funcionarios y empleados cuyas atribuciones no constan en los Estatutos, tendrán como atribuciones las que señale el Directorio, las Comisiones Ejecutivas, el Gerente General y los Gerentes Adjuntos, las cuales deberán constar en el nombramiento, en poder o documento escrito.

CAPITULO VIII: DE LAS AUDITORIAS

ARTÍCULO CINCUENTA Y TRES: Auditorías. El Banco tendrá un Auditor Interno y un Auditor Externo, calificados en cuanto a su idoneidad y experiencia por la Superintendencia de Bancos y Seguros. El auditor Externo será nombrado por la Junta General de Accionistas para un período de un año, pudiendo ser reelegido de conformidad con lo establecido en la codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, así como ser removido de acuerdo con la ley y Reglamentos vigentes. El Auditor interno será nombrado en cualquier tiempo por la junta General de Accionistas. En caso de ausencia definitiva, comprobada, la Junta General de Accionistas procederá a designar su reemplazo, dentro del plazo de treinta días de producida ésta. El Auditor Interno será removido en cualquier tiempo por la Junta General de Accionistas. Además, podrá ser removido de acuerdo con la Ley y de la Codificación de Resoluciones de la superintendencia de Bancos y Seguros y de la junta Bancaria por causas debidamente justificadas ante la Autoridad de Control, por haber sido sancionado por ésta con suspensión temporal por reiterada negligencia o incumplimiento de las normas vigentes, así como en el caso de haber sido descalificado por la superintendencia de Bancos y Seguros de conformidad con lo establecido en los reglamentos vigentes.

ARTICULO CINCUENTA Y CUATRO: Deberes del Auditor Interno. El auditor interno velará porque las operaciones y procedimientos del Banco, se ajusten a la Ley, al Estatuto, a los reglamentos internos, a la técnica bancaria y a los principios contables aceptados por la Superintendencia de Bancos. es de obligación, además vigilar el funcionamiento adecuado de los sistemas de control interno, velar por el cumplimiento de las Resoluciones de la Junta General de Accionistas, del Directorio Comisiones Ejecutivas y Superintendencia de Bancos y suscribir los estados financieros conjuntamente con el Gerente General y Contador General del Banco.

ARTICULO CINCUENTA Y CINCO: Del Auditor Externo. El Auditor Externo será designado por la Junta General, para períodos de un año y podrá ser designado sucesivamente.

ARTICULO CINCUENTA Y SEIS: Obligaciones y funciones del Auditor Externo. El Auditor Externo tendrá las obligaciones y funciones que determinen las leyes e instrucciones impartidas por la Superintendencia de Bancos.

CAPITULO IX: DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO CINCUENTA Y SIETE: Reserva y Sigilo Bancario. Es obligación de todos los funcionarios y empleados del Banco mantener absoluta reserva sobre los negocios del mismo y responder por sus actos en los términos de la Ley.

ARTICULO CINCUENTA Y OCHO: Contabilidad. El Banco llevará su contabilidad conforme lo determine la Ley y los reglamentos y resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos.

ARTICULO CINCUENTA Y NUEVE: Liquidación del Banco. La liquidación del Banco se efectuará de conformidad con la Ley General de Instituciones del sistema Financiero.

ARTICULO SETENTA: Normas aplicables. En todo lo no contemplado por estos estatutos, se estará a lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema financiero, la Ley de Compañías y las demás leyes de la República.

Cuenca, noviembre de 2007.

Presidente del Directorio del Banco del Austro S.A.

2.5.4. MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El Manual de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos del Banco del Austro S.A. fue aprobado el 26 de diciembre del 2007.

2.5.4.1. FINALIDAD

Su finalidad es: El presente documento tiene como finalidad fijar los parámetros básicos y obligatorios que permitan una adecuada y óptima administración del potencial de los recursos humanos del Banco del Austro S.A. de tal forma que su desempeño, se enmarque dentro de un ambiente respetuoso, motivado, altamente productivo y con una retribución justa.

Se complementará con las disposiciones contenidas en los Reglamentos Internos respectivos (de Trabajo, Seguridad Laboral, Capacitación, etc.) y demás instrucciones escritas que imparta el directivo máximo de la División de Recursos Humanos del Banco, Gerencia General, Presidencia o Directorio.

También acoge y acogerá normas legales vigentes en los países relacionados sobre temas laborales, las cuales prevalecerán en cualquier momento. De manera particular incluye las normativas antilavado de dinero relacionadas con la política "conozca a su empleado", por tanto se aplica especiales diligencias para la contratación y posterior supervisión de empleados.

Este Manual es de aplicación obligatoria de parte de la División de Recursos Humanos, ejecutivos con personal a su cargo y de todos quienes directa o indirectamente prestan sus servicios al Banco del Austro S.A.

2.5.4.2. POLÍTICAS GENERALES

El Banco del Austro S.A., dentro de su cultura organizacional, considera a su recurso humano y su potencial, como el principal elemento que contribuye al cumplimiento efectivo de su misión, visión y objetivos institucionales.

Bajo este gran reconocimiento, aplicará principios y técnicas contemporáneas de "Administración de Recursos Humanos", buscando siempre un perfecto equilibrio entre los intereses del Banco y el de desarrollo de sus colaboradores.

Para estos fines, contará con la sensibilidad y apoyo total de los representantes de los accionistas (Directorio) y el de su Gerente General quien será el intermediario de las partes, que se caracterizará por su accionar ejemplar, justo y motivador.

Dentro de su infraestructura organizativa, dispondrá de una unidad especializada con su propia estructura que estará dirigida por un ejecutivo con amplia capacidad, experiencia y facultades directrices a nivel nacional.

Su función será de gran ayuda en todo plan que incluya mantenimiento o crecimiento organizacional, por lo que participará a manera de asesor o gestor administrativo directo de las decisiones importantes que tomen los cuerpos colegiados o comités ejecutivos internos.

2.5.4.3. LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta unidad tendrá su sede en la oficina matriz y dependencias adicionales en las Sucursales Principales de Quito y Guayaquil.

Jerárquicamente estará ubicado dentro del grupo de divisiones de apoyo administrativo y dependiendo de la Gerencia General (ver organigrama).

Su dirección estará a cargo de un Gerente Nacional ubicado en la Matriz. En las regionales, la dirección estará a cargo de funcionarios que designará la Gerencia Nacional de Recursos Humanos quienes trabajarán en estrecha relación con las

Gerencias de las respectivas Sucursales, pero siempre bajo la dependencia de la Matriz.

Los funcionarios a cargo de estas divisiones, serán profesionales especializados en esta carrera o de amplia experiencia en labores de administración de personal.

Para su cabal desempeño de funciones, contarán con todo el apoyo logístico (oficinas, mobiliarios, equipos, etc.), humano (personal suficiente e idóneo) y tecnológico (programas que procesen con mayor seguridad, precisión y rapidez, las tareas rutinarias), así como también con la retribución económica que las responsabilidades de los colaboradores conllevan (confidencialidad y seguridad).

Sus funciones se centrarán al fiel cumplimiento y aplicación de las políticas constantes en este Manual, en adición de las labores de administración de sueldos, anticipos, vacaciones, permisos, viajes del personal (pasajes, viáticos, reservaciones de hotel, etc.) asistencias sociales (servicio médico, odontológico, guarderías infantiles, seguros privados, agasajos navideños, organización de fiestas de aniversarios, paseos, etc.).

En los casos necesarios, su directivo máximo impartirá las instrucciones escritas más adecuadas de tal forma que sirvan de complemento, ampliación o clarificación de las presentes políticas.

2.5.4.4. POLÍTICAS DEL PERSONAL

Para el cumplimiento de la filosofía y objetivos institucionales, Banco del Austro S.A., considera que todos sus colaboradores en general deben ser tratados en forma cordial, justa y motivadora. Para ello, ha definido las siguientes políticas y procedimientos que deberán ser observados por la División de Recursos Humanos y por todos los que hacemos la organización:

- Apariencia y conductas del personal.
- Definición de puestos.

- Escalas jerárquicas.
- Reclutamiento, selección y contratación.
- Inducción y capacitación.
- Coordinación de evaluación de desempeños.
- Rotación y promociones.
- Retribuciones.
- Vacaciones, permisos e inasistencias.
- Beneficios sociales.
- Amonestaciones, sanciones, cancelaciones laborales.
- Expedientes de personal (Carpetas o Files).

2.5.4.4.1. APARIENCIA Y CONDUCTAS GENERALES DEL PERSONAL:

2.5.4.4.1.1. APARIENCIA PERSONAL

En cualquier horario de trabajo, sea este normal o diferido, el vestir de todo colaborador, deberá ser siempre elegante, sobrio y de buen gusto.

Los varones que cumplen labores de atención al público deberán usar saco y corbata, los demás al menos deberán mantener camisa de manga larga y corbata. Estas prendas, incluidos los pantalones (los cuales no deberán ser de tela jean) no podrán ser de colores llamativos. Su cabello deberá estar debidamente cortado y la barba bien arreglada.

Las damas, por su parte, obligatoriamente utilizarán el uniforme que le²⁷ otorgue el

²⁷. Les

Banco, y siempre respetando la uniformidad en cuanto al uso de colores de blusas, blazer, medias, zapatos, escarapelas, etc. Su cabello, deberá estar igualmente bien peinado sin estilos rebeldes y sin pañuelos o cintillos llamativos, su maquillaje debe estar acorde a los colores del uniforme, y por ningún concepto mostrar exageración en el uso de éste, asimismo todos los objetos que utilice como complemento, deben estar enmarcados en este concepto.

La utilización de los uniformes está prohibida en lugares de diversión, reuniones de carácter político, etc. con lo que se evitará comentarios y desprestigio para la institución.

Cuando una empleada dejare de prestar sus servicios al Banco, el siguiente día hábil de haberlo hecho, deberá entregar las prendas del uniforme. De no hacerlo, se le descontará el valor del mismo de su liquidación.

2.5.4.4.1.2. CONDUCTA PERSONAL

Con el propósito de evitar censuras públicas y consecuencias negativas dentro de la institución, todo acto privado de los colaboradores deberá ser intachable, por tanto está prohibido:

- Frecuentar casinos y casas de juego.
- Encontrarse en estado de embriaguez en lugares públicos.
- Crear compromisos con los clientes, sean en negocios particulares o actuando como representantes o garantes de ellos.
- Utilizar papel membretado del banco en correspondencia personal, y otras actividades de carácter personal.
- Participar en manifestaciones políticas.
- Aparecer en propagandas comerciales impresas, televisivas o radiales sin la previa autorización de la entidad.

- Involucrarse en situaciones de sospecha sobre su honestidad (estafas, robos, asaltos, etc.).
- Usar/portar sustancias estupefacientes (drogas) penadas por la Ley.
- Mantener empleos adicionales sin la previa comunicación y autorización de la entidad.
- Portar o comunicar externamente, información reservada o confidencial, relacionada con los clientes, accionistas, datos contables, productos bancarios, etc.

2.5.4.4.1.3. EN EL TRATO CON CLIENTES Y PÚBLICO EN GENERAL

A fin de ofrecer la mejor impresión e imagen, está prohibido:

- Recibir regalos o comisiones de clientes o proveedores. En todo caso, la simple oferta deberá ser reportada por escrito al funcionario que administra la relación de clientes.
- Discutir, ser descorteses, no saludarlos, no ayudarlos en sus requerimientos de servicio, etc.

2.5.4.4.1.4. MALOS HÁBITOS

Se refiere a actitudes que consciente o inconscientemente comenten los colaboradores, afectando la imagen de la institución y su productividad. Por tanto necesariamente debe siempre evitarse:

- Correr o masticar gomas ante la presencia del cliente.
- Fumar durante las horas de atención al público.
- Utilizar el teléfono para asuntos personales (peor de manera exagerada), o mientras se atiende a los clientes y hacerlos esperar.

- Utilización de teléfonos celulares, aparatos estereofónicos al momento de atender a clientes.
- Conversar excesivamente con un determinado cliente o compañeros, retardando la atención al público.
- Gritar o usar tonos elevados de voz, para pedir a los compañeros algo.
- Ser parsimoniosos en los movimientos psicomotrices (Ej: el caminar).
- Utilizar posturas de descanso u ocio al desarrollar sus actividades más aún mientras se atiende al público.
- Ser desordenados con los medios de trabajo (papelería, útiles y equipos de oficina).
- Mantener equipos, muebles, ornatos y áreas de trabajo, en mal estado de mantenimiento o limpieza.
- Llegar retrasado frecuentemente al trabajo o excederse en el tiempo asignado para el lunch, etc.

2.5.4.4.2. DEFINICIÓN DE PUESTOS

La tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto se simplifica si éste se define con claridad desde el inicio, el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada. La definición del puesto incluye:

- Análisis del puesto.
- Perfil del puesto.
- Descripción del puesto.

2.5.4.4.2.1. ANÁLISIS DEL PUESTO

El análisis del puesto significa justificar la razón del puesto, complementándola con datos concretos sobre las tareas más importantes que se ejecutan y detalles de requisitos intelectuales (nivel de educación, experiencia y aptitudes), físicos (grado de esfuerzo), responsabilidad (nivel de riesgos o efectos que puede causar una negligencia o actos de mala fe) y las condiciones que rodean al trabajo (seguridad ambiental y personal). Sin esta justificación que se hará constar en el formato respectivo, no se dará trámite a ningún requerimiento de contratación de personal.

2.5.4.4.2.2. PERFIL DEL PUESTO

Identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea; comprende el tipo de colaborador necesario en términos de habilidades físicas: experiencia, educación y otras habilidades o aptitudes que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las actitudes señaladas con anterioridad. El formato respectivo en junta del de "Análisis del puesto", servirán para tramitar cualquier solicitud de contratación de personal.

El perfil del puesto representa detallar por escrito las funciones que deberá desarrollar el colaborador que ha sido contratado, con especificación de periodicidad y tiempos estimados para cada labor. Su formalidad escrita y con acuses de recibo de parte del colaborador es fundamental para posibilitar definir responsabilidades en los casos necesarios.

2.5.4.4.3. ESCALAS O CARGO JERÁRQUICO

Con el propósito de esclarecer claros niveles de autoridad, responsabilidad, dependencia, reporte y ascensos graduales, el personal de empleados y funcionarios que colaboran con el Banco se acogerá a los siguientes cargos o posiciones jerárquicas:

ALTA DIRECCIÓN (atribuible únicamente a representantes de los socios):

1. Junta General de Accionistas.

2. Presidente del Directorio.

3. Vicepresidente del Directorio.

ALTA GERENCIA:

1. Gerencia General (representante legal).

2. Gerencia General Adjunta.

MANDOS ALTOS

1. Gerentes Nacionales.

2. Gerentes Regionales.

3. Gerentes de Área de Matriz.

4. Gerentes de Sucursal.

5. Subgerentes Nacionales.

MANDOS MEDIOS

1. Subgerentes de área de Matriz.

2. Subgerentes de área de Sucursales.

3. Jefes Nacionales/Asistentes Senior III.

4. Jefes de Agencia/Asistencia Senior II.

5. Jefes Departamentales/Asistentes Senior 1.

MANDOS BÁSICOS:

1. Supervisores/Oficiales de Crédito o de Negocios.

NIVEL BÁSICO:

1. Asistentes Junior.
2. Auxiliares/Cajeros I, II y III (III el más alto).

2.5.4.4.4. POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Es política de nuestra entidad, llenar vacantes o crear puestos de trabajo, plenamente necesarios y justificados, y con personas competentes y prioritariamente disponibles dentro de la institución (promoción a personal ya empleado mediante reclutamiento interno), o fuera de la institución mediante el reclutamiento externo.

Es política también, no contratar esposos/as, hermanos/as, padres e hijos/as de un colaborador activo, los colaboradores con parentesco trabajarán en departamentos diferenciados. En casos de que se dé el matrimonio o la unión libre posterior al ingreso a trabajar en el Banco, ésta deberá ser reportada a la superintendencia de Bancos, y así mismo trabajar en distintos departamentos en grado de dependencia.

Tratándose de la contratación de nuevos empleados, sea por creación o remplazo de una vacante, se cumplirán los siguientes pasos y requisitos con la coordinación de la División de Recursos Humanos.

2.5.4.4.4.1. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN

Para iniciar el proceso de selección de personal es necesario que el Jefe Departamental respectivo haga llegar el formato de "Requerimiento de Personal" en el cual se especifica:

- La oficina, departamento y cargo requerido.

- Si es un reemplazo o creación.
- En caso de creaciones se adjuntará al mismo el formato de "análisis de cargo y descripción de funciones".
- En caso de cargos nuevos se solicitará a Recursos Humanos que realice el levantamiento del perfil del mismo por competencias.

2.5.4.4.2. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- En primera instancia se considerará al personal que ya se encuentra laborando dentro de la institución aplicando la política de reclutamiento interno. En caso de no existir el recurso requerido se procederá a efectuar el proceso de reclutamiento externo.
- Recepción de la solicitud de parte del aspirante, con los datos exigidos en el formato pre-existente.
- Toma de pruebas psicológicas, de personalidad y se aplicarán pruebas técnicas específicas en coordinación del área solicitante si el perfil del cargo lo requiere.
- Verificación de referencias personales y laborales, central de riesgos, OFAC, CONSEP, ABPE, etc.
- Determinación de la terna que será enviada al jefe solicitante del recurso para la entrevista definitoria, luego de lo cual se definirá la persona que cubrirá la vacante y continuará con el proceso de contratación.

Esta política se aplicará tanto al personal que ingresa directamente al Banco como al personal intermediado.

2.5.4.4.5. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO INTERNO PARA POSICIONES VACANTES

Política con la finalidad de promover el desarrollo de carrera de los Colaboradores

de la institución, ofreciéndoles la primera opción de aplicar a posiciones vacantes.

Cuando se produjere una vacante, por la razón que sea, Banco del austro S.A. ofrecerá a sus Colaboradores la primera opción para aplicar a esa posición.

2.5.4.4.5.1. DENOMINACIÓN DE POSICIÓN VACANTE:

Posición dentro de la estructura organizacional que se encuentra libre, derivada de la creación de una nueva función para la generación de actividades que contribuyan al negocio o del reemplazo de una posición ya existente ocupada por una persona que ha dejado la Organización o ha sido transferida a otra función.

2.5.4.4.5.2. PROCEDIMIENTO

1. El departamento de Recursos humanos comunicará a todos los colaboradores sobre la existencia de una posición vacante, a través de instrumentos de información masiva como el e-mail y el Intranet.

2. Este anuncio incluirá información sobre la División, departamento, ciudad, rol a desempeñar, nivel de la función, perfil de conocimiento y competencias requeridas por la función.

3. Podrá aplicar todo el personal de la institución que cumpla con los siguientes requisitos básicos:

- Haber desempeñado mínimo dos años su función actual;

- Cumplir con el perfil básico requerido para la función a la que aplica de acuerdo al sistema de competencias y que, su última evaluación de desempeño tenga un resultado mínimo de 3.

4. Para aplicar es indispensable que el Colaborador siga el siguiente procedimiento:

- Dialogar con su línea de Supervisión sobre el interés en aplicar a la posición vacante y conseguir la aprobación para participar en el proceso de selección interno

conciliando el interés personal con el interés institucional.

- Enviar al Departamento de Recursos Humanos el formato aprobado por su Línea de Supervisión.

5. Al recibir Recursos humanos el formato, procederá a:

- Revisar el perfil de conocimientos requeridos en la nueva función.

- Entrevistar al candidato interno.

- Elaborar el informe de este proceso, cuyo original se archivará en la carpeta personal del Colaborador.

6. Una vez medido el perfil requerido, se procederá a comunicar al Candidato (Colaborador) y a la Línea de Supervisión actual los resultados.

7. Si el resultado del proceso es positivo, se organizará una entrevista entre el Candidato y la Línea de Supervisión de la posición vacante. De esta entrevista se generará un informe, que será entregado por la Línea de Supervisión a Recursos Humanos, en donde consten sus apreciaciones sobre el Candidato.

8. Si la entrevista fuese satisfactoria. Recursos Humanos, procederá a comunicar a la actual Línea de Supervisión para acordar el tiempo necesario para realizar la transferencia a la nueva posición.

9. Recursos Humanos procederá de inmediato a notificar al aplicante interno la aceptación en la nueva función y la fecha de transferencia.

10. En el caso de que los aplicantes no cubran con el perfil requerido, se iniciará la búsqueda de recursos externos.

11. Podrán existir casos en que la institución por política o por definición de la Línea de Supervisión decida realizar únicamente una búsqueda a través de candidatos externos. En este caso, no se realizará internamente un anuncio libre de posiciones

vacantes.

2.5.4.4.6. INDUCCIÓN Y DESARROLLO

2.5.4.4.6.1. INDUCCIÓN

Ante cada contratación, todo nuevo colaborador recibirá una carta de bienvenida, y la copia del Reglamento interno, se realizará la presentación respectiva ante sus nuevos compañeros del área y del Banco en general (se comunicará su ingreso a través del intranet del Banco), así como también la inducción necesaria en coordinación con la Escuela de Capacitación y Desarrollo Profesional. Esta inducción incluirá el conocimiento del entorno financiero, la actividad bancaria, el Banco del Austro y sus antecedentes, organización y productos y procedimientos de prevención de lavado de activos). Materiales de apoyo serán necesarios proveerse al colaborador para líneas de respaldo y consulta posterior. (Ej: Manual de Presentación), exigiéndole acuse de recibo y conservación personal y reservada. Durante todo el proceso de inducción el candidato será evaluado a través de pruebas de conocimiento y deberá obtener las calificaciones mínimas establecidas en el Reglamento de capacitación.

Inmediatamente después su nuevo Jefe o Superior lo someterá a los entrenamientos y pasantías de prácticas internas necesarias, hasta declararlo adecuadamente familiarizado con las labores de sus funciones que le encomendarán.

1) Banco del austro S.A. se compromete a hacer la inducción para todos los nuevos colaboradores, de manera individual, completa y apropiada.

2) El proceso de inducción será llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos y el Jefe o supervisor del área a la cual ingresará el nuevo colaborador.

3) El Jefe de Recursos Humanos Nacional, realizará la entrevista al nuevo personal, y dará a conocer aspectos claves sobre su cargo, función, requerimientos y puntos básicos de su contratación.

4. En coordinación con el Área de Capacitación se realizará la inducción necesaria en temas relacionados al conocimiento del entorno financiero, la actividad bancaria, el Banco del Austro y sus antecedentes, cultura organizacional, productos y procedimientos de lavado de Activos (desarrollar el programa de Inducción para el personal de la institución).
5. Se dará a conocer la información completa respecto a la institución, misión, visión, objetivos, estructura organizacional, políticas, valores institucionales, así como reglamentos, beneficios y otros aspectos de interés general.
6. Todo nuevo colaborador recibirá una carta de bienvenida y la copia del Reglamento Interno de la institución.
7. Se realizará la presentación respectiva a sus compañeros del área y Banco en General.
- 8) Se entregará copia del Manual de Presentación, como material de apoyo para respaldo y consulta posterior, se exigirá acuse de recibo, conservación personal y reserva.
9. La Coordinadora Nacional de Capacitación realizará un cronograma con las actividades, fechas y responsables para la inducción -Capacitación del nuevo colaborador en la institución, el cronograma se entregará de manera física al momento de realizar la Inducción en Matriz.
10. Para inducciones del personal del Banco de otras provincias, que no se encuentren realizando sus funciones en la ciudad de Cuenca, sus jefes inmediatos, deberán enviar un mail a la Coordinadora Nacional de Capacitación, con copia a Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos, Gerencia Nacional del área, Gerencia Regional y gerencia de la respectiva Sucursal, en el cual estará expuesto el requerimiento de esta inducción (nombres y apellidos del nuevo colaborador, cargo asignado, número de días en el caso de ser un requerimiento especial, fecha de ingreso del personal, observaciones especiales, etc.) éste deberá ser enviado con un mínimo de una semana de anticipación, se establecerá el cronograma y se

solicitará la aprobación de viáticos, hospedaje y movilización del colaborador, recibida la aprobación, se enviará el cronograma con un mínimo de 42 horas de anterioridad a todo el personal responsable para el éxito de esta institución.

11. El Cronograma deberá ser respetado y acatado por todos los Responsables, en caso de que no se encuentre la persona que conste como responsable, éste deberá delegar a una persona para que realice esta labor.

12. El Jefe o Superior será la persona que lo someterá a los entrenamientos y pasantías de prácticas internas necesarias, hasta declararlo adecuadamente familiarizado con las labores de sus funciones que se le encomendarán.

13. El colaborador que ha recibido la inducción, deberá completar, el Formulario de Opinión sobre su inducción y enviado a la Coordinadora de Capacitación.

2.5.4.4.6.2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Posteriormente su desarrollo profesional se realizará en parte con la asistencia de la Escuela de Capacitación, quien programará cursos, charlas, conferencias, talleres, etc. y por otra mediante el sistema de rotaciones y promociones que se explica más adelante.

Tratándose de la Escuela de Capacitación y Desarrollo Profesional, ésta contará con el apoyo de la Alta Gerencia y Directorio. El programa y modalidades de estudio, serán definidos por una Comisión que tendrá su Presidente y Coordinador Académico.

Capacitaciones externas, serán condicionadas a la recomendación de la Escuela de Capacitación y autorización de la Coordinadora Nacional de Capacitación, Gerencia Nacional de Administración y Recursos Humanos, y la Gerencia General, al cumplimiento de los siguientes parámetros:

* A la suscripción de una carta compromiso escrito de servir al Banco por un mínimo de tres años de servicios posteriores al curso (de lo contrario se le

descontará de su liquidación).

* A participar en un determinado porcentaje con su costo cuando el mismo supera los 500 dólares.

* En cualquier caso a informar por escrito a las áreas respectivas, recomendando cambios o mejoras a las Políticas o Procedimientos del Banco; y, a organizar cursos internos gratuitos de difusión de lo aprendido. Dependiendo del tipo de capacitación, ésta incluirá sistemas de evaluación de enseñanza-aprendizaje y aplicación práctica. Si en un seguimiento de aplicación se observare deficiencias, éstas causarán las amonestaciones respectivas al colaborador, incluyendo el cobro del costo del curso.

1) El Departamento de Capacitación contará con el apoyo total y permanente de la Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos.

2) Las capacitaciones se dividirán en:

I. Capacitaciones internas con instructores externos.

II. Capacitaciones internas con instructores internos.

III. Capacitaciones externas con la participación de los colaboradores de la institución.

3) La Coordinadora Nacional de Capacitación realizará la Convocatoria a la charla, taller, o curso. Esta convocatoria deberá realizarse con un mínimo de 48 horas, será enviada por mail y con copia, al Gerente Administrativo y de Recursos Humanos y a los gerentes y subgerentes que correspondan, según el personal que sea convocado.

4) Para capacitaciones imprevistas, internas de la organización, la Coordinadora recibirá el formulario de solicitud de capacitaciones internas por parte del Gerente de Área o Departamento, en el cual estará especificado: Persona que solicita esta

formación, Cargo, Tema, Fecha, Objetivos, personal convocado, modalidad, etc. En el caso de ser enviado impreso, deberá constar la firma de la persona que solicita esta información. Se establecerá una reunión con el funcionario y la coordinadora, en la cual se determinará asuntos claves de esa capacitación.

5) El área de capacitación será encargada de solicitar los equipos necesarios para la realización de la charla, taller, curso; este requerimiento se realizará al Departamento de Sistemas y/o al Departamento de Organización y Procesos.

6) La Coordinadora Nacional de capacitación realizará un programa tentativo para las capacitaciones internas que se solicite, en este constará: Fecha, personal convocado, oficinas, hora, modalidad, el programa será enviado a la Gerencia que lo solicitó y se esperará la aprobación u observaciones, para realizar la convocatoria final.

7) Realizadas las observaciones, y aprobado el programa, se realizará la convocatoria al personal pertinente, en la cual constará: Tema de la capacitación, nombres del instructor, fecha, lugar, cronograma, personal convocado (detallado y/o como archivo adjunto) y las observaciones.

8) En el caso de solicitarse la participación de un funcionario a un curso, seminario, taller externo, en el mail de solicitud, se deberá exponer el nombre del personal que asistirá, cargo, antigüedad en la institución, importancia y beneficios de la capacitación para la Institución. Analizado el mail, se notificará a Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos este particular.

9) Todo el personal que asista a cursos externos deberá:

a) presentar el original de los materiales del curso, para que estos sean fotocopiados e incluirlos en la base del Departamento;

b) Realizar una capacitación interna, que será coordinada con el área de Capacitación;

c) Informar de los alcances de la capacitación que recibió, su opinión, y acerca del curso, y sugerencias de cambios aplicables en la institución.

10) La capacitación se realizará en el Auditorio de la Institución. Sala de Capacitaciones, o en un lugar externo (se analizará cada caso).

11) Se contará con el apoyo de la División Administrativa en lo referente a locales adecuados, reproducción del material, materiales, gastos de movilización de asistentes o instructores, gastos de hospedaje, gastos de alimentación, y aprobaciones a cursos externos.

12) Los instructores internos serán personal con título universitario, preferentemente que hayan aprobado el curso de Formación de Formadores, estos instructores serán ejecutivos, funcionarios del Banco, se les realizará un reconocimiento monetario por la hora de instrucción, fuera de horario laboral, este valor será determinado por Gerencia General.

13) Cualquier inasistencia por parte del personal, será motivo de amonestaciones y sanciones.

En el caso de capacitaciones internas con instructores internos:

1. Notificación al inmediato superior por escrito y copia al file.

2. Multa económica (2% del sueldo). En el caso de capacitaciones internas con capacitaciones externas y de capacitaciones externas.

3. El personal deberá cancelar el valor individual del curso, más costos de material, alimentación, movilización, etc. esto es un porcentaje individual. Se incluirá en el file del colaborador un memo explicando esta situación.

4. La Coordinadora Nacional de Capacitación llevará un registro general de cada una de las capacitaciones realizadas, internas o externas.

15) Se entregarán a los participantes Certificados de Asistencia en el caso de

talleres, curso, seminarios mayores a 6 horas.

16). Las justificaciones en los casos de Capacitaciones internas con instructores internos se deberá realizar con anterioridad y con un máximo de una semana después de realización del curso (5 días hábiles), será realizada por el jefe inmediato; en el caso de inasistencia por causas laborales y si es de salud con justificación médica (fotocopia de la original) la cual será enviada a la coordinadora. Las personas que trabajan en horarios diferidos, serán justificadas por sus jefes inmediatos.

17) En el caso de que en una convocatoria, se encuentre personal con permiso de Maternidad, enfermedad o fuerzas de causa mayor, etc. se deberá informar a la Coordinadora, en el caso de capacitaciones internas será el plazo estipulado en el numeral 18 y en el caso de capacitaciones internas o externas con instructores externos de manera inmediata.

18) En el caso de instructores internos que deban movilizarse a otras oficinas en el país, se les cubrirá los gastos de movilización, alimentación y hospedaje.

19) Para seminarios mayores a 5 horas, se realizará el servicio de catering Coffee Breaks.

20) De acuerdo al tipo de capacitación y si merece el caso se deberá contar con la aprobación de alquiler de equipos, salón, servicio de catering y todos los costos de la organización de un evento.

21) La Coordinadora Nacional de Capacitación deberá coordinar con el instructor interno o externo:

* Número de sesiones a realizar.

* Fechas y lugares de las sesiones.

* Horario.

* Servicio de Catering.

* Equipo requerido (proyector, equipo de videoconferencia, pizarra, etc.

* Material necesario.

* Ubicación de mesas y lugares de trabajo.

22) Se elaborará un cuestionario de evaluación para que el participante emita su opinión, sobre la capacitación recibida. Este cuestionario será enviado por mail, como archivo adjunto y deberá ser reenviado a la Coordinadora con un máximo de 5 días hábiles.

23) Para cada una de las capacitaciones se realizará el control de lo aprendido, mediante una entrevista y/o encuesta que será enviada por parte de la Coordinadora de Capacitación a los jefes y Gerentes de áreas.

24) El Control de asistencia se realizará por parte de la Coordinadora Nacional de Capacitación o un delegado, en este check list constará nombres, apellidos, y espacio para la rúbrica del participante. En el caso de alteración del registro de asistencia, se realizarán las sanciones establecidas en el numeral 13, puntos i y ii.

25) Los participantes ingresarán al aula de capacitación hasta con 10 minutos de retraso, caso contrario contará con atraso y recibirán amonestación al file.

26) En el caso de talleres o cursos que se han dividido en horas, jornadas, etc. el personal que asista a la mitad o ingrese a la mitad del mismo constará como ausente.

27. La Coordinadora Nacional de Capacitación luego de haber concluido en su totalidad una capacitación dará a conocer al Gerente Nacional de Administración y Recursos Humanos, el personal que será sancionado y el que tendrá que ser multado.

28) Los instructores serán expertos en los temas de cada uno de los seminarios,

charlas, talleres. En el caso de instructores Externos deberán contar con una amplia experiencia académica y laboral.

29) Para incentivar al personal se establecerá al final del año un reconocimiento a las 62 personas a nivel nacional (una por sucursales y agencias) que hayan asistido a todas las capacitaciones y cumplido con cada una de las actividades que competen a este tema. Se establecerá con Gerencia General si éste será un incentivo pecuniario u honorífico.

30) Los colaboradores que deseen participar en estudio de cuarto nivel, deberán completar el formulario para aspirantes a un Programa de Capacitación Nivel 4 (ver anexo).

2.5.4.4.6.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Mediante técnicas adecuadas y con la periodicidad que determine la Coordinación Nacional de Recursos Humanos y la Gerencia General, todo colaborador será evaluado en cuanto a su desempeño. En esta evaluación se apreciará factores como: adaptabilidad, cooperación, iniciativa, productividad, conocimientos, responsabilidad, valores personales, logro de objetivos, etc., los cuales en conjunto tendrán una colaboración cuantitativa que totalizarán máximo 100 puntos. En su valoración participarán el Jefe o superior inmediato como evaluador, el propio evaluado, el jefe de la División y Recursos Humanos, todos quienes aportarán sus comentarios finales y resoluciones a los resultados (Ver hoja de Evaluación de Desempeño, anexa). Los procesos de evaluación serán los siguientes:

- Para personal nuevo se efectuará una evaluación a los tres, seis y once meses de trabajo.

- Todo el personal será evaluado normalmente de acuerdo a la metodología por la Gerencia General y el área de Administración y Recursos humanos.

2.5.4.4.6.4. ROTACIÓN Y PROMOCIONES

Por una parte, basado en un estudio de los perfiles de cada puesto o área de trabajo y sus interrelaciones, así como en las cualidades y potencialidades personales que demuestra cada colaborador, el Banco posibilitará la rotación periódica de su personal, de tal forma que le permita desarrollar su carrera y en el futuro inmediato, contar con personas de amplia experiencia y capacidad para otros puestos de trabajo o responsabilidades superiores. Por otra parte, el Banco acogerá también las recomendaciones dispuestas por la Compañía aseguradora.

En lo relativo a promociones, ésta se aplicará únicamente cuando se constate lealtad, honradez y un excelente desempeño del colaborador en las diferentes funciones asignadas, además del esfuerzo demostrado en su superación personal.

Los principios de equidad y oportunidad se velarán en todo momento para así evitar efectos negativos al grado de motivación y estabilidad del personal que el Banco debe mantener.

2.5.4.4.7. RETRIBUCIONES

El sistema de remuneraciones de los colaboradores del Banco, estará basado en factores como:

- * Importancia del puesto.
- * Grado de especialización y experiencia requerida.
- * Grado de responsabilidad que demanda el puesto.
- * Costo de vida de cada ciudad o región.

Estos factores constarán en una tabla de valoración de cargos interna elaborada técnicamente para el efecto. En empleados nuevos, su retribución será el mínimo establecido para el cargo en la tabla salarial interna y que respetará las Comisiones

Sectoriales de sueldos y Salarios del Ministerio de Trabajo -ahora es Ministerio de Relaciones Laborales-.

El pago se efectuará mensualmente mediante Nota de Crédito a la libreta de ahorros del Banco que necesariamente deberá aperturar el colaborador al inicio de su relación laboral.

El empleado podrá conocer el detalle de su Rol de Pagos a través del acceso al intranet del Banco con una clave creada para el efecto, el empleado manifestará por esta misma vía su conformidad, en cualquier momento podrá acceder al sistema y obtener esta impresión, sólo en los casos que se requieran debidamente certificados, deberá relacionarse el área de Recursos Humanos realice este proceso.

2.5.4.4.7.1. RETRIBUCIÓN ACCESORIA POR HORAS EXTRAS Y SUPLEMENTARIAS

Las labores que desarrollan los empleados del Banco, están determinadas para ser realizadas en la jornada normal, pero, en los casos que se requiera se extiendan las mismas por la acumulación de tareas, éstas deberán ser desarrolladas previa autorización del nivel superior respectivo, quien indicará el tiempo que se considera necesario para cumplir las mismas, si el empleado excede este límite el excedente no será reconocido, asimismo la de acuerdo al art. 58 del Código de Trabajo, las personas que desempeñen funciones de confianza (Supervisores, Jefes, Subgerente y Gerentes) no se considerará como trabajo suplementario las labores realizadas en horas que excedan la jornada ordinaria.

Para el pago respectivo el empleado deberá ingresar en el Sistema de Recursos Humanos las horas extras laboradas y el jefe inmediato revisará y aprobará las mismas hasta el 15 de cada mes, las que serán canceladas en el rol correspondiente. En caso de detectar anomalías el funcionario será sancionado de acuerdo a lo que se establece en el Reglamento Interno de Trabajo.

2.5.4.4.8. VACACIONES, PERMISOS E INASISTENCIAS

2.5.4.4.8.1. VACACIONES

Todo colaborador anualmente de manera obligatoria gozará de las vacaciones que le corresponden por Ley, es decir de un período ininterrumpido de 15 días dentro de los cuales se incluyen días no laborables. Acumulaciones de vacaciones están prohibidas salvo que exista excepcionalmente una autorización para hacerlo. También está prohibido negociar vacaciones a excepción de días adicionales.

En cualquier caso, el uso de las mismas obedecerá a un Plan Anual que deberá ser preparado por el Supervisor o jefe del área y presentado obligatoriamente hasta el 31 de enero de cada año a la División de Recursos Humanos. De existir cambios, éstos deben ser reportados por el titular departamental a la División de Recursos Humanos máximo con 15 días de anticipación.

Este Plan o cuadro describirá también los respectivos reemplazos o coberturas provisionales de los colaboradores que tomarán las vacaciones.

Prioridad en su fijación tendrán los empleados con mayor antigüedad y que tengan hijos en edad escolar, quienes una vez acordado, deberán cumplirlo. De no hacerlo no podrán desplazar a los períodos elegidos por los empleados de menor antigüedad.

En casos necesarios el titular optará por efectuar sorteos de los períodos vacacionales y como última instancia el programarlos de acuerdo a la fecha de aniversario de cada empleado.

Casos de excepción se aplicarán con las empleadas en estado de embarazo, quienes podrán elegir su período de vacaciones de tal forma que coincidan con su permiso de maternidad.

El trámite para obtener estas vacaciones deberá realizarlo cada empleado en el sistema, en cualquier fecha si tiene el derecho a ellas, para lo cual podrá realizar la

consulta y el respectivo trámite. El período considerado de 15 días, de los cuales obligatoriamente se considerarán 11 correspondientes a días laborables y 4 correspondientes a fines de semana (2 sábados y 2 domingos), por tanto luego de cada cinco días laborables gozados, de una vez o en varias ocasiones, se cargarán automáticamente dos días equivalentes al fin de semana.

El trámite regular en la solicitud de vacaciones, será trasladado por el sistema exclusivamente al Nivel Superior para su aprobación, tomando en cuenta que las vacaciones son por un período de 15 días, pero de acuerdo a la Ley y por requerimientos de entidades de control y otras, el empleado necesaria y obligatoriamente en el período de un año, por lo menos, debe tomar vacaciones un período mínimo de ocho días continuos, por lo que podrá dividir sus 15 días máximos en dos períodos.

Para los empleados que mantuviesen días adicionales de vacaciones a los 15 que por Ley mantiene, estos pueden ser negociados (vendidos), para lo cual el empleado, deberá acceder al sistema y realizar el requerimiento, mismo que será procesado automáticamente sin la necesidad de una aprobación.

Existe la posibilidad de que en situaciones muy especiales y eventuales un empleado pueda negociar (vender) días de vacaciones acumulados, este proceso podrá ser requerido a través del sistema, el cual trasladará la solicitud al Responsable de Recursos Humanos en Oficina Matriz, quien lo analizará y de resultar positivo recomendará para que sea aprobado exclusivamente por el Gerente Nacional de Recursos Humanos (deberá tomarse en cuenta que cada empleado debe tomar vacaciones por un período continuo mínimo de ocho días).

Por ninguna causa, el Colaborador que esté haciendo uso de sus vacaciones puede reintegrarse a sus labores antes de que las mismas hayan concluido, especialmente si éstas son los 15 días del período anual.

Durante el período de vacaciones las actividades de la persona que sale serán cubiertas por colaboradores de la misma área, sin que para el efecto se tenga que contratar personal.

Debe aclararse que "sin excepción" los empleados que ingresaron al Banco con fecha anterior a septiembre de 1999, o quienes teniendo ese derecho salieron del Banco, y reingresaron tienen derecho a un bono vacacional equivalente a la mitad de su salario, mismo que estará disponible al día posterior ha cumplido el período para optar por vacaciones, este bono podrá ser cobrado por el empleado en cualquier tiempo, pudiendo inclusive ser susceptible de acumulación, para lo cual deberá ingresar a través de la intranet al sistema y sin requerir ninguna autorización, realizar la solicitud, con lo que se acreditará de manera inmediata, cabe aclarar que este cobro se podrá realizar únicamente por el total del valor, es decir, no se podrá realizar cobros parciales.

2.5.4.4.8.2. PERMISOS E INASISTENCIAS

En primer lugar debe anotarse la obligatoriedad que tienen todos y cada uno de los empleados de registrar su ingreso y salida del Banco (incluye lapso utilizado para el lunch), en la asistencia al cumplimiento de sus obligaciones, utilizando para ello los mecanismos que sean proporcionados por la institución, pudiendo ser excluidos de esta obligación, única y exclusivamente los funcionarios que sean autorizados por la Gerencia General, por lo que el empleado que no realice el proceso demarcado, se le considerará como inasistencia.

El horario normal de trabajo contemplado por el Banco inicia a partir de las 08H30, hasta las 17H30, por lo que en casos debidamente justificados se requerirá de autorización del nivel superior, y será ingresado al sistema por el área de Recursos Humanos en Oficina Matriz.

En los casos de horarios rotativos, el sistema permitirá que cada jefe inmediato sea quien ingrese estos horarios. Cabe aclarar que si por diversas necesidades se ha modificado el horario a un empleado, éste necesariamente debe cumplirlo, caso contrario será objeto de observación y de ser el caso de sanción.

2.5.4.4.8.2.1. PERMISOS

Para conceder permisos por una jornada completa, el empleado debe mantener un

record de puntualidad y asistencia a no ser que sus excepciones correspondan a causas justificadas como calamidad doméstica, atención médica, labores fuera de la oficina, estudios o situaciones emergentes. De requerir permisos por otras circunstancias éstos deberán ser otorgados, pero con cargo a vacaciones del empleado.

De presentarse la necesidad de permisos momentáneos, éstos deberán contar con el visto bueno del supervisor o jefe departamental, quien asentará en el formato preexistente. Este formato se presentará al guardia de la oficina, quien registrará la salida e ingreso del colaborador en su bitácora y el formato lo remitirá a la División de Recursos Humanos.

2.5.4.4.8.2.2. INASISTENCIAS O AUSENCIAS

El control de inasistencias o atrasos, serán controladas automáticamente por el sistema, en los casos de atrasos de hasta cinco minutos, podrán ser justificados por el respectivo Nivel Superior, hasta por tres veces en el mes, en casos de que supere esa cantidad, el atraso le aparecerá directamente al Jefe inmediato del respectivo nivel superior, sin ser susceptible de justificación y se procederá a la multa por atrasos de acuerdo a lo que establece el Código de Trabajo a la amonestación respectiva como se establece en el reglamento interno de trabajo.

Debe considerarse además que a más de lo que contempla el Código de Trabajo, de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo, más de tres atrasos en un mes puede ser considerado como causal para tramitar un Visto Bueno.

Cuando un empleado haya solicitado viáticos (a través del sistema), para realizar viajes, el sistema de manera directa justificará la inasistencia en tanto que o cuando por situaciones especiales necesite de esos viáticos el Nivel Superior justificará esta inasistencia.

Cuando se presenten ausencias por una jornada completa, estas se notificarán por escrito a la División de Recursos Humanos. De corresponder a razones de enfermedad, la División de Recursos Humanos comunicará al médico del Banco

para que lo visite en su domicilio caso contrario el empleado deberá remitir un certificado médico del IESS o validado por el IESS. Ausencias a trabajos, cursos sesiones, etc. que no se justificaren, causarán las amonestaciones y sanciones respectivas.

En caso de ausencias injustificadas se aplicará el Art. 54 del Código del Trabajo (el trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas).

Ausencias podrán ser justificadas sólo en los siguientes casos:

Enfermedad, la cual deberá ser validada por el área de Recursos Humanos, o mediante la presentación de Certificado Médico emitido por galenos del IESS, o a su vez validado por el IESS.

Calamidad doméstica.

Matrimonio -de acuerdo a lo especificado en el Código de Trabajo.

Muerte: Padre, hijos, hermanos, cónyuges, abuelos, tíos, suegros, cuñados, yernos, nueras de acuerdo a lo especificado en el Código de Trabajo.

Enfermedad hijos: permiso a la madre, cuando éstos deban ser internados, hasta por tres días.

Casos de otra índole como accidentes u otros motivos, requerirá una atención especial a fin de coordinar su reemplazo.

Todos estos casos y sus formatos de respaldo se archivarán en la carpeta del colaborador que la mantiene la División de Recursos Humanos.

2.5.4.4.9. BENEFICIOS SOCIALES

Dependiendo del número de colaboradores con que cuente una oficina, la institución ofrecerá los servicios de:

- Asistencia médica, odontológica u oftalmológica.
- Tarjetas de descuento en comisariatos o farmacias.
- Guardería Infantil.
- Préstamos.
- Anticipos.

Y sin importar su número, es decir para todo el personal:

- Póliza de asistencia médica u otras, opcionales y a bajos costos.
- Subsidio de antigüedad (a partir del tercer año de servicios) y de acuerdo a escalafón vigente.

A continuación se detalla alguno de estos beneficios. Los otros los normará el directivo máximo de la División de Recursos Humanos.

Asistencia médica. En determinadas oficinas, el Banco cuenta con los servicios médicos adscritos como Dispensario anexo al IESS, el mismo que atiende diariamente en horarios preestablecidos.

Asistencia odontológica: Del mismo modo cuenta con los servicios de médicos odontológicos que atienden a todos los empleados previa obtención de la cita en su consultorio particular. Recibirán sin costo los siguientes servicios: profilaxis, radiografías, extracciones. En otros tratamientos recibirán un precio especial el mismo que será descontado a través de su rol de pagos.

Asistencia oftalmológica: Consultorios precalificados brindarán al empleado y su familia optometría gratuita. En caso de requerir lentes nos proporcionarán descuentos en compras. Para acceder a estos servicios, se solicitará una orden en Recursos Humanos.

Seguros: El Banco mantiene alianzas con compañías aseguradoras, que protegerán los principales riesgos como Asistencia Médica y Vida Opcional, tanto para titular, sólo titular y familia, cuyo costo y planes será financiado a través de rol de pagos. Iguales alianzas y modalidades de descuento podrá ofrecer para cubrir otros riesgos como de vehículos, medicina pre-pagada, etc.

Comisariato y farmacias: Se proveerá de tarjetas de descuento o crédito en alianza con prestigiosas cadenas de supermercados y farmacias, asignando cupos para compras al contado y a crédito.

Guardería: Las empleadas que mantengan a sus hijos menores de seis años en guarderías tendrán un bono mensual previo la presentación de la factura hasta el 10 de cada mes. Su cuantía será fijada por la Gerencia General.

Préstamos: Se podrá acceder a préstamos a una tasa especial fijada por la Tesorería del Banco a partir del año de servicio, con un plazo máximo de tres años, su cupo se fijará por el valor del dividendo mensual del mismo que no excederá el 40% de su sueldo básico. Este tipo de solicitudes contarán con la recomendación del jefe del área y el informe favorable (de aplicar) de la División de Análisis de Riesgos (por riesgo y capacidad de pago).

Anticipos: Sólo para casos de calamidad doméstica u otros plenamente justificados, el colaborador podrá acceder a un anticipo a partir de los tres meses de servicios. su cupo mensual será de máximo el 40% de su sueldo básico, a un plazo máximo de tres meses.

2.5.4.4.10. SANCIONES

Cualquier incumplimiento o falta laboral, será objeto de la respectiva sanción,

conforme lo estipula el Reglamento Interno de Trabajo o Código de Trabajo. En todo caso, éstas estarán en función de la gravedad de la falta y/o frecuencia de la misma. Tratándose de funciones cumplidas ineficazmente, las sanciones podrán ser:

- Amonestación verbal directa (del jefe inmediato)
- Amonestación verbal ante el Jefe de División.
- Amonestación escrita con copia al file o carpeta personal.
- Imposición de multa económica.
- Cambio de puesto de trabajo.
- cancelación de relación laboral, previa solicitud de visto bueno ante Inspectoría de Trabajo.

2.5.4.4.11. EXPEDIENTE (FILE O CARPETA) DEL PERSONAL:

El empleado hará llegar a Recursos Humanos Matriz copias notariadas o los originales con su respectiva copia, para que se proceda a alimentar en intranet, de Recursos Humanos, se aperturará y mantendrá un file personal por cada colaborador, en el que se incluirán los documentos referidos en las anteriores políticas, más formularios de evaluación de desempeños, certificados de cursos seguidos, cambios de puesto, cambios de estado civil, advenimientos de hijos, promociones de cargo, toma de vacaciones, observaciones y amonestaciones, etc.

- Tratándose de cambios de estado civil o advenimientos de hijos, es obligación del empleado hacer conocer inmediatamente al Departamento de Recursos Humanos esta situación, adjuntando las respectivas partidas.
- En el caso de ex-empleados las carpetas respectivas se mantendrán en un archivo permanente y accesible a cualquier revisión, durante seis años conforme lo exigen las normativas bancarias.

2.5.4.4.12. POLÍTICA DE APROBACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE

2.5.4.4.12.1. APROBACIÓN DE VIAJES

* El empleado deberá realizar la solicitud de aprobación de su viaje vía e-mail a través de intranet, utilizando el formulario existente para este fin, el mismo que después de contar con todos los requisitos se procede a obtener el visto bueno de su jefe inmediato, el cual deberá enviar el mail para la aprobación a la Gerencia Nacional Administrativa y al Ing. Fabián González.

* Con el formato autorizado Recursos Humanos iniciará los trámites respectivos de requerimiento de pasajes y entrega de anticipo de viaje de acuerdo a los tarifarios establecidos.

* Los funcionarios y empleados se hospedarán en los hoteles con los que el Banco tiene convenio corporativo.

Quito: Gerencia y Mandos Medios:

* Hotel Dann Carlton

* Hotel Howard Johnson.

COLABORADORES:

* Hotel Akros

* Hotel Sebastián

Guayaquil:

GERENCIA:

* Hotel Sheraton

* Hotel Unipark

* Gran Hotel Guayaquil

COLABORADORES:

* Hotel Palace

Cuenca: GERENCIA:

* Hotel el Dorado

COLABORADORES:

* Hotel Cordero

Para las reservas en distintas ciudades a las mencionadas se realizará en los hoteles establecidos para cada plaza. El Banco del austro en todos los hoteles antes mencionados cubrirá los valores de hospedaje y desayuno y los viáticos cubrirán almuerzos y meriendas (nada de bebida alcohólicas), cualquier gasto adicional (¡ valor exagerado en estas comidas o duplicidad de valores o ítems consumidos) deberá ser cancelado personalmente por el empleado.

2.5.4.4.12.2. LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE

El empleado deberá presentar la liquidación de gastos de viaje máximo cinco días laborables después de su retorno adjunto todos los soportes legales requeridos (facturas, en caso de gastos inferiores a 4 dólares y taxis se aceptarán notas de ventas) caso contrario se procederá a liquidar el anticipo de viaje con descuento directo de los haberes del empleado.

Los gastos establecidos para viáticos serán justificados estrictamente contra soportes que pueden ser facturas, notas de venta aprobadas por el SRI y que estén dentro de los parámetros normales de consumo.

El reembolso por consumos de taxis se efectuará sin la presentación de recibos y deberán constar dentro del reporte de viáticos que se encuentra en intranet. Los consumos exagerados no serán cubiertos por el Banco.

Dentro de los viáticos no está incluido ningún valor para cancelar por estadía de hotel ya que cada Sucursal realiza dicho trámite. Para cubrir viáticos o gastos de personal externo, estos valores serán cancelados de acuerdo a lo establecido en los contratos con las mismas empresas que prestan su servicio.

2.5.5. CONTROLES

a. De parte de Relaciones Humanas supervisando la política "conozca a su empleado". Cumpliendo normativas antilavado de dinero, una vez que el colaborador ingresó al Banco, la División de Recursos Humanos, efectuará seguimientos posteriores a fin de determinar señales de alerta que ameriten una investigación y consecuente reporte de "situación sospechosa" del colaborador.

Como procedimiento básico exigirá que al concluir un ejercicio económico, todos los colaboradores sin excepción, presenten y actualicen su información financiera económica, para una vez recibida compararla con la de ejercicios anteriores y advertir variaciones importantes que ameriten su explicación y justificación. Otro procedimiento apropiado es el de reconfirmar sus datos originalmente suministrados así como también verificar que no conste en las listas negativas (Cuentas cerradas, Central de riesgos, CONSEP, ABPE). Situaciones como las siguientes, también deberán ser objeto de investigación y reporte:

- Se notifica reservadamente qué colaborador entabló algún compromiso con un cliente (recibió comisiones, presentes, favores, se ofreció de garante, etc.).
- Hábitos de vida cambiaron notoriamente y no están de acuerdo con su nivel de ingresos.
- No acepta un cambio de puesto o tomar vacaciones.

- No reportó cambios de sus datos personales (domicilio, teléfonos, bienes, etc.)

2.5.5.1. DE LA PARTE DE AUDITORIA INTERNA Y LA UNIDAD DE ANTILAVADO DE DINERO:

Los Departamentos de Auditoría Interna y Control y Prevención de Lavado de Dinero, efectuarán las revisiones independientes que consideren necesarias a fin de evaluar el adecuado cumplimiento del presente Manual y otras normas e instructivos internos que lo complementan. Salvedades que observaren, las reportarán de inmediato a los niveles que correspondan para las acciones de regularización respectivas.

2.5.6. PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS DE SELECCIÓN

2.5.6.1. PROCESOS DE SELECCIÓN POR REEMPLAZO

1. Una vez que se presenta la vacante por renuncia, maternidad o enfermedad la línea de supervisión deberá llenar el Formulario Requerimiento de Personal RH-001 que se adjunta y que también se encuentra en Intranet con los datos del puesto para ser enviado a través de la persona encargada en Sucursales a Recursos Humanos Matriz.

2. En caso de no existir ningún cambio en el cargo a ser reemplazado, la aprobación deberá venir por parte de la Gerencia General de Administración y Recursos Humanos; mientras tanto si existiera algún cambio la autorización únicamente puede venir de parte de la Presidencia. No existe ninguna excepción a esta norma.

a.1. Para procesos de Regional Austro

3. Luego de ser aprobado por las autoridades pertinentes, el Departamento de Relaciones Humanas, tomando en consideración al perfil de puesto requerido, procederá en primer lugar a realizar una selección interna de personal.

4. Los candidatos serán evaluados en primer lugar por el Coordinador de Selección,

el cual presentará al Jefe de Área respectivo un informe con los candidatos finales para el cargo mediante la utilización del formulario de **Evaluación de Candidatos**.

5. El Jefe de Área realizará la respectiva evaluación de los candidatos finales e informará al Coordinador de Selección sobre la evaluación, llenando el formulario de **Evaluación de Candidatos**.

6. Tomando en consideración las evaluaciones respectivas, el Coordinador de Selección, recomendará la selección del candidato que cumpla de mejor manera con el perfil requerido. Además se deberá coordinar el futuro ingreso de la persona, la recepción de documentación personal y la firma del contrato de trabajo. En caso de que los candidatos internos no cumplan con los requerimientos y expectativas para el cargo, se procederá a realizar la selección externa y se continuará desde el punto 4 respectivamente.

a.2. Para procesos de otras Regionales

7. Los candidatos serán evaluados en primer lugar por el encargado de Relaciones Humanas de las regionales, el cual llenando el formulario de **Evaluación de Candidatos**, presentará un informe con los candidatos finales al Gerente Regional o de Sucursal y al Operativo de la Regional. Una copia de ese informe se debe hacer llegar al Coordinador de Selección.

8. Luego de las respectivas evaluaciones por parte de los Gerentes Regionales o de Sucursales y el Operativo de la Regional, se deberá enviar un informe al Coordinador de Selección, llenando el Formulario de Evaluación de Candidatos.

9. El Coordinador de Selección, realizará un análisis de los candidatos finales y procederá a recomendar la contratación de uno de ellos.

10. Además se deberá concertar con el Coordinador de Selección el futuro ingreso de la persona, la recepción de documentación personal y la firma del contrato de trabajo. En caso de que los candidatos internos no cumplan con los requerimientos y expectativas para el cargo, se procederá a realizar la selección externa y se

continuará desde el punto 4 respectivamente.

a.3. Procesos de selección a través de empresas reclutadoras

De acuerdo a la Planificación Estratégica del Banco del Austro S.A. y cuando el cargo lo amerite se procederá a realizar la selección del personal a través de las empresas Reclutadoras que tengan convenio con el Banco del Austro S.A. En estos casos el procedimiento continúa de la siguiente forma:

11. Luego de ser aprobado el Proceso de la Presidencia, la Gerencia Nacional Administrativa y Recursos Humanos, determinará la empresa con la cual se debe realizar el Proceso de Selección e informará al Coordinador de Selección para que se ponga en contacto con la empresa Reclutadora de Personal, y se coordine el proceso respectivo.

12. La empresa presenta al Coordinador de Selección y al Jefe de Area respectivo el informe de los candidatos finales, los cuales determinan conjuntamente al candidato más idóneo y se recomienda su contratación.

2.5.6.2. PROCESOS DE SELECCIÓN POR CREARSE

13. Para la creación de una posición el área que solicita la misma deberá realizar el requerimiento de análisis a través del formulario Requerimiento de Personal RH-001 para proceder con el respectivo levantamiento y la justificación necesaria.

14. Se podrá contratar personal por creaciones solamente con la autorización de la Presidencia, no existirá ninguna excepción a este punto.

Tomando en consideración las características del cargo se continúa el proceso desde el punto 3 que corresponda (Regional Austro, otras Regionales y con Empresas recicladoras)²⁸.

²⁸. [http://intranet/orgprocesos/Recursos Humanos/MANUAL % 20DE%20adm%20y% del 26 de agosto del 2009](http://intranet/orgprocesos/Recursos%20Humanos/MANUAL%20DE%20adm%20y%20del%2026%20de%20agosto%20del%202009)

CONCLUSIÓN

Creado el Banco del Austro S.A. y observada la prosperidad económica como institución financiera particular, se crearon algunas sucursales en el Ecuador, entre ellas la Sucursal-Loja, que viene funcionando desde 23 de febrero de 1996.

Se confunde reglamentaciones con Manual de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos. Se detecta el mismo código de ética en ambos documentos.

Por Manual de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, mejor le quedaba el título de: CÓDIGO DE ÉTICA DE CONVIVENCIA EN EL BANCO DEL AUSTRO S.A.

Decir que el candidato sería avaluado, creemos que es un error mecanográfico, ya que en el desarrollo de este capítulo se habla de evaluación, como bien se escribe en otras oportunidades.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LAS DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES Y LEGALES

INTRODUCCIÓN

El propósito del tercer capítulo es abordar el **ANÁLISIS DE LAS DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES Y LEGALES**, porque los directivos de la Institución financiera como el Banco del Austro S.A. para su creación, tuvieron que fundamentarse en los mandatos constitucionales y legales.

Las disposiciones transitorias quinta y sexta de la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, dispone: "...A partir de la vigencia de la presente Ley, las Instituciones Financieras se someterán al sistema de seguro de depósitos a cargo de la Corporación de Seguro de Depósitos.

A partir de la vigencia de la presente Ley, hasta que sea revisada por la COSEDE - Corporación de Seguro de Depósitos- luego del 31 de diciembre del 2009, el monto de la cobertura del seguro de depósitos será de veinte mil dólares de los Estados Unidos de Norte América (USD 20,000.00).

El método utilizado es el de análisis de las disposiciones constitucionales y legales, para desarrollar el siguiente esquema:

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LAS DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES Y LEGALES

Introducción

3.1. Trabajo y producción

3.1.1. Formas de organización de la producción y su gestión

3.1.2. Tipos de propiedad

3.1.3. Formas de trabajo y su retribución

3.1.4. Ahorro e inversión

3.2. Instituciones financieras privadas

3.2.1. Instituciones del Sistema Financiero Privado Nacional

3.2.2. Autorización y forma societaria

3.2.3. Denominación

3.2.4. Del Gobierno y de la administración

3.2.4.1. Derechos nacidos de las acciones

3.2.4.2. Junta General de Accionistas

3.2.4.3. Administración

3.2.5. De la constitución y organización del Sistema Financiero Privado.
Títulos y Reglamentos

3.2.5.1. Constitución

3.2.5.2. Trámite

3.3. Del gobierno y administración

3.3.1. Del gobierno

3.3.2. Administración

Conclusión

3.1. TRABAJO Y PRODUCCIÓN

El Título VI de la Constitución, trata del Régimen de Desarrollo y su Capítulo VI del Trabajo y producción, la Sección 1ª señala las formas de organización de la producción y su gestión.

3.1.1. FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LA ECONOMÍA

El Art. 319 de la Constitución de la República del Ecuador, trata de las formas de organización de la producción en la economía: "Se reconocen varias formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

"El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional"²⁹.

El mandato constitucional antes transcrito, tiene concordancia con el Art. 320 del mismo cuerpo constitucional y que señala los principios de la producción: "En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente".

3.1.2. TIPOS DE PROPIEDAD

La Sección 2ª del Capítulo VI, antes invocado trata los tipos de propiedad y el Art. 321 las formas de propiedad: "El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental"³⁰.

²⁹. CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Art. 319: **Formas de organización de la producción en la economía**

³⁰. CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Art. 321: **Formas de propiedad**

Este mandato constitucional tiene concordancia con lo que dispone el numeral 26 del Art. 66 de la misma Constitución: "El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental. El derecho al acceso a la propiedad se hará efectivo con la adopción de políticas públicas, entre otras medidas".

La forma privada es la que está siendo garantizada la organización del Banco del Austro, S.A.

3.1.3. FORMAS DE TRABAJO Y SU RETRIBUCIÓN

La Sección 3ª del Capítulo VI, antes invocado trata las formas de trabajo y su retribución; el Art. 325 de la Constitución señala el derecho al trabajo: "El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores"³¹.

Este mandato constitucional tiene las siguientes concordancias: Art. 33, derecho al trabajo; con el numeral 17 del Art. 66 de la misma Constitución: "El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la Ley". Con el Art. 326 de la Constitución que determina los principios.

Así mismo, el mandato constitucional del Art. 325 tiene concordancias con los Arts. 2, 11 y 263 del Código del Trabajo, porque en ellos se dispone la obligatoriedad del trabajo, la clasificación, aplicación del contrato.

3.1.4. AHORRO E INVERSIÓN

La Sección 6ª del Cap. VI de la Constitución trata del ahorro y la inversión; el Art. 338 de la misma Carta Magna el ahorro interno: "El Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país. Asimismo,

³¹. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Art. **325: Derecho al trabajo**

generará incentivos al retorno del ahorro y de los bienes de las personas migrantes, y para que el ahorro de las personas y de las diferentes unidades económicas se oriente hacia la inversión productiva de calidad"³².

El Banco del Austro S.A. tiene por objetivo el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país y, con estos fundamentos constitucionales se mantendrá.

3.2. INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS

El Art. 2 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, trata de las instituciones financieras privadas: "Para los propósitos de esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras y corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público. Los bancos y las sociedades financieras o cooperaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión..."³³.

El primer inciso del mandato constitucional anterior, tiene concordancia con el Art. 3 de la Ley de la Corporación Financiera Nacional, que trata de los objetivos y funciones. Concuera con los Arts. 1 y 3 de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento que se refieren a su constitución y objetivo y funciones.

3.2.1. INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO NACIONAL

Las disposiciones transitorias quinta y sexta de la Ley de Creación de la Red de

³². CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Art. 338: **Ahorro interno**

³³. CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. Art. 2: **Instituciones financieras privadas**

Seguridad Financiera³⁴, dispone: "...A partir de la vigencia de la presente Ley, las Instituciones Financieras se someterán al sistema de seguro de depósitos a cargo de la Corporación de Seguro de Depósitos.

A partir de la vigencia de la presente Ley, hasta que sea revisada por la COSEDE - Corporación de Seguro de Depósitos- luego del 31 de diciembre del 2009, el monto de la cobertura del seguro de depósitos será de veinte mil dólares de los Estados Unidos de Norte América (USD 20,000.00).

3.2.2. AUTORIZACIÓN Y FORMA SOCIETARIA

El Art. 3 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero exige la autorización a forma societaria: "La Superintendencia autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. Estas instituciones se constituirán bajo la forma de una compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público"³⁵.

Esta disposición legal tiene concordancias con los Arts. 143 y 147 de la Ley de Compañías, porque el primero define a la compañía y el segundo señala los requisitos para la constitución definitiva.

También concuerda con lo que regula el Art. 8 del Reglamento General a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero que indica la constitución de las instituciones del sistema financiero privado.

3.2.3. DENOMINACIÓN

El Art. 4 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, trata de la denominación: "La Superintendencia autorizará a las

³⁴. Ley sin número, promulgada en el Suplemento 3 del Registro Oficial N° 498 del 31 de diciembre del 2008

³⁵. CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Art. 3: **Autorización y forma societaria**

instituciones del sistema financiero privado, sujetas a esta Ley, la adopción y registro de cualquier denominación que crean conveniente, con tal que no pertenezca a otra institución y que no se preste a confusiones. En su denominación las instituciones del sistema financiero harán constar su calidad de "banco" o "sociedad financiera" o "corporaciones de inversión y desarrollo"³⁶.

La disposición legal antes transcrita, tiene concordancias con el Art. 16 de la Ley de Compañía porque señala el derecho sobre la razón social o denominación de la compañía; asimismo con el litera g) del Art. 1 de la Ley de Propiedad Intelectual que trata de los nombres comerciales.

3.2.4. DEL GOBIERNO Y DE LA ADMINISTRACIÓN

El Título III de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero trata del gobierno y de la administración.

3.2.4.1. DERECHOS NACIDOS DE LAS ACCIONES

El Art. 28 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero señala los derechos nacidos de las acciones: "En la Junta General de Accionistas, cada acción pagada dará derecho a un voto. Los accionistas podrán conferir poder o carta poder para votar en ella.

"La transferencia de acciones emitidas por las instituciones financieras, comporta la de todos los derechos inherentes a ellas.- El derecho preferente para la suscripción de acciones en un aumento de capital, así como para recibir el certificado de preferencia, será ejercido por los accionistas que aparezcan registrados como tales, en el Libro de Acciones y Accionistas, a la fecha en la que se publique por la prensa el llamado al ejercicio de este derecho"³⁷.

³⁶. CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Art. 4: **Denominación**

³⁷. CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Art. 28: **Derechos nacidos de las acciones**

El primer inciso de la disposición anterior concuerda con los arts. 157, 223 y 224 de la Ley de Compañías, porque en ellos se señala el derecho a voto, el título representativo y el extravío o destrucción.

El tercer inciso del Art. 28 que estamos analizando, también concuerda con el Art. 181 de la Ley de Compañías que da el derecho preferente.

3.2.4.2. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

El Art. 29 de la última Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, trata de la Junta General de Accionistas: "La Junta General de Accionistas se reunirá en la forma y para los efectos determinados en la Ley de Compañías, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual, con el fin de conocer y resolver sobre el informe del Directorio relativo a la marcha del negocio, los estados financieros y distribución de utilidades, el informe del auditor externo y el informe del auditor interno. Igualmente, si es del caso, conocerá sobre el informe del auditor externo sobre el grupo financiero.

"Toda elección que realice la Junta General de Accionistas se efectuará por voto escrito, de cuyo escrutinio se dejará constancia en el acta respectiva"³⁸.

La disposición legal, antes transcrita tiene concordancias con los Arts. 233-235 de la Ley de Compañías, porque allí se señalan las clases de juntas generales, la Junta General Ordinaria y, la Junta General Extraordinaria.

3.2.4.3. ADMINISTRACIÓN

El Art. 30 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, trata de la administración: "La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su estatuto.

³⁸. CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Art. 29: **Junta General de Accionistas**

"Los miembros del Directorio serán civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.- Son atribuciones y deberes del Directorio, sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, las siguientes:

a) Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución:

b) Analizar y pronunciar sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.

"Igualmente procederá, en lo que sea aplicable, con las operaciones activas y pasivas que individualmente excedan del dos por ciento (2%) del patrimonio técnico;

c) Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los contratos para evitar el lavado de dinero.

La opinión del Directorio deberá ser enviada a la Superintendencia de Bancos y Seguros en la órbita de su competencia siguiendo las instrucciones que ésta determine;

d) Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la institución; y,

e) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de esta Ley, de la Superintendencia de Bancos y Seguros en la órbita de su competencia, de la Junta General y del mismo Directorio.

"El o los miembros del Directorio y/o del Consejo de Administración que inobservaren lo dispuesto en este artículo serán sancionados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia con una

multa de **hasta dos mil unidades de valor constante (2000 UVCs)**, sin perjuicio de la responsabilidad penal a que su conducta diere lugar.

"Los representantes legales y funcionarios de la institución financiera que hubieren sido previamente convocados deberán, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificados, asistir obligatoriamente a las sesiones del Directorio, únicamente con voz informativa"³⁹.

3.2.5. DE LA CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO

El Título II del Reglamento General a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, trata de la constitución y organización de las instituciones del sistema financiero privado.

3.2.5.1. CONSTITUCIÓN

El Art. 8 del Reglamento General a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero trata de la constitución: "La Superintendencia de Bancos y Seguros autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado, las que adoptarán la forma de compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, las que deberán constituirse de conformidad con el Reglamento Especial que se expida mediante Decreto Ejecutivo"⁴⁰.

3.2.5.2. TRAMITE

El Art. 9 del Reglamento General a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero trata del trámite: "El trámite de constitución de las instituciones del

³⁹. CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Art. 30: **Administración**

⁴⁰. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Art. 8: **Constitución**

sistema financiero privado se sujetará a las disposiciones previstas en la Ley y a las normas que expida la Superintendencia de Bancos y Seguros para el efecto"⁴¹.

3.3. DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

El Dr. Carlos Ramírez Romero en el Módulo **DERECHO SOCIETARIO**, en la Sección trata del Gobierno y administración.

3.3.1. DEL GOBIERNO

"El gobierno de la compañía corresponde a los accionistas y lo ejercen a través de la Junta General. La Sección 6ª de la Ley de Compañías trata de la Compañía Anónima; el numeral 7 de la Junta General: "La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía"⁴².

El Art. 231 de la Ley de Compañías señala la competencia: "La Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue conveniente en defensa de la compañía.- Es de competencia de la Junta General:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esa facultad a otro organismo.
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;

⁴¹. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, Art. 9: **Trámite**

⁴². LEY DE COMPAÑÍAS, Art. 230: **Conformación**

3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiaria y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la Compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación"⁴³.

3.3.2. ADMINISTRACIÓN

"La administración la llevan los órganos establecidos en el estatuto"⁴⁴. Ese Estatuto ya lo revisamos anteriormente. Y la Ley de Compañías, en el Art. 251 dispone la estructura administrativa: "El control social fijará la estructura administrativa de la compañía"⁴⁵.

El Gobierno de la República garantiza la autonomía del Banco del Austro S.a. en los aspectos económico, financiero, técnico y administrativo. Su funcionamiento se norma por las disposiciones de la Constitución, de algunas leyes ya invocadas, su estatuto, reglamentos y regulaciones, y su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expendan sus organismos de administración.

⁴³. LEY DE COMPAÑÍAS, Art. 231: **Competencia**

⁴⁴. RAMÍREZ Romero, Carlos, **Módulo DERECHO SOCIETARIO**, Modalidad de Estudios a Distancia con soporte virtual, Postgrado en Derecho Empresarial, Escuela de Ciencias Jurídicas, Universidad Técnica Particular de Loja, 2006, p. 528

⁴⁵. LEY DE COMPAÑÍAS, Art. 251: **Estructura administrativa**

CONCLUSIÓN

En la Constitución de la República del Ecuador están los principios; en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, están las disposiciones; en el Derecho Societario y la Ley de Compañías tenemos la fundamentación para formar profesionales en Administración Bancaria con aptitud, conocimientos y destrezas para asesorar a los empresarios en la constitución, organización y gestión de empresas como la del Banco del Austro S.A. bajo la forma de sociedad, con miras a una producción competitiva de bienes y servicios, en un mercado abierto, globalizado y competitivo.

CAPITULO IV: LA METODOLOGÍA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo a más de exponer la metodología a seguirse, para conocer la estructura administrativa del Banco del Austro S.A., Sucursal Loja, se ha retomado la metodología programada en el proyecto para la Tesis, ya que allí se busca desarrollar los trabajos investigativos teóricos y de campo; pero además trataremos de colaborar con uno de los objetivos de las Instituciones Educativas de Nivel Superior, particularmente el de la Escuela de Administración Bancaria de la Universidad del Azuay, como es el de cumplir con su misión que es la entrega a la sociedad de profesionales graduados, que tengan la posibilidad de involucrarse inmediatamente a la actividad laboral del campo financiero y también seguir adquiriendo más conocimientos en posgrados, diplomados o maestrías que el mundo moderno ofrece, para lo que se ha estructurado el siguiente esquema:

4. LA METODOLOGÍA

4.1. Los métodos empleados

4.1.1. TIPO DE ESTUDIO.

4.2. MÉTODOS

4.2.1. MÉTODOS LÓGICOS O GENERALES

4.2.1.1. EL MÉTODO ANALÍTICO

4.2.1.2. MÉTODO SINTÉTICO

4.2.1.3. MÉTODO INDUCTIVO

4.2.1.3.1. Inducción

4.2.1.3.2. PROCEDIMIENTO

- * La inducción analítica

- * Análisis

- * Síntesis

4.2.1.4. MÉTODO DEDUCTIVO

4.2.2. MÉTODOS PARTICULARES O ESPECÍFICOS

4.2.2.1. MÉTODO HISTÓRICO-COMPARADO

4.2.2.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

4.2.2.3. MÉTODO EXPERIMENTAL

4.3. FORMA DE TRABAJO

4.4. TÉCNICAS

4.4.1. Concepto de las técnicas de investigación

4.4.2. Bibliografía documental

4.4.3. Técnica de recopilación de información

4.4.4. Encuestas

4.4.5. Entrevista

4.4.6. Estudio de casos

4.4.7. Ficha de observación

4.4.7.1. La constatación física

4.5. UNIVERSO Y MUESTRA

4.5.1. FASES

- Fase de diagnóstico

- Elaboración

- Propuesta

CAPITULO IV: LA METODOLOGÍA

4.1. LOS MÉTODOS EMPLEADOS

Para alcanzar estos objetivos, el Banco del Austro S.A, dispone de varios instrumentos que resultan todos, bien directamente, bien después de determinadas reclasificaciones, del análisis atento de las cuentas del Balance de Pérdidas y Ganancias; y, del Balance General del periodo 2008-2009, particularmente de los rubros de ingresos y gastos.

4.1.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio seleccionado para la realización del presente trabajo es descriptivo debido a que: se propone elementos del Banco del Austro que permiten diagnosticar la situación actual de la sucursal-Loja, preferencias de su estructura administrativa, decisiones de arriendo de locales, formas de conducta, actitud de las personas que componen la Sucursal-Loja.

4.2. MÉTODOS

En la investigación científica se emplean los métodos lógicos o científicos, que están destinados a descubrir la verdad o confirmarla mediante concesiones ciertas o firmes.

4.2.1. MÉTODOS LÓGICOS O GENERALES

Los métodos lógicos o generales; a este grupo pertenecen los métodos: analítico, sintético, inductivo y deductivo.

4.2.1.1. EL MÉTODO ANALÍTICO

Consiste en descomponer en partes -sucursales- algo complejo -Matriz del Banco del Austro, en desintegrar la Institución Financiera investigada, en sus partes

para describirlas, numerarlas y para aplicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen el todo. Ejemplo, descripción administrativa de la Sucursal-Loja del Banco del Austro.

4.2.1.2. MÉTODO SINTÉTICO

Es un proceso contrario al anterior, es decir, mediante la síntesis se construyen el todo de la Matriz del Banco del Austro uniendo sus partes que están separadas: Sucursales, facilitando la comprensión cabal del fenómeno estudiado o analizado. Ejemplo: estudio de la Matriz del Banco del Austro, cuyos elementos -sucursales- han sido previamente separados. Se complementa, de este modo, el análisis.

4.2.1.3. MÉTODO INDUCTIVO

El método que sirvió como base para el estudio es inductivo, en vista que se analizan sobre la concepción de Banco, procedimientos y técnicas para definir las sucursales y el entorno en el cual opera la Sucursal-Loja, del Banco del Austro. Además se estudian conceptos de naturaleza de la estructura administrativa? desarrollo de un ambiente bancario, estructura organizacional, entre otros.

4.2.1.3.1. Inducción

En términos generales, el método inductivo es el que va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, como la administración de la Sucursal, permite llegar a conclusiones generales sobre el Banco del Austro S.A. Una gran ventaja de la inducción es que impulsó a los investigadores a ponerse en contacto directo con la estructura administrativa. El camino va de la especificidad de la Sucursal a la unidad de los conceptos de la estructura administrativa del Banco del Austro S.A. El fundamento de la inducción es la experiencia aplicada al estudio de una Sucursal como objeto pequeño de forma relativa, porque se puede examinar todos y cada uno de las 72 unidades. Para aplicar el método inductivo se requirió que el

conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales de la Sucursal de Loja y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir del Banco del Austro.

4.2.1.3.2. PROCEDIMIENTO

El procedimiento en la elaboración del presente trabajo fue analítico-sintético:

* **La inducción analítica** procuró precisar las categorías de fenómenos singulares de la Administración del Banco del Austro S.A. que se encuentran entre los datos e informaciones recogidas. A partir de esta tarea se desarrollan los objetivos de trabajo que emergen directamente de un profundo estudio de los datos y de sus interrelaciones:

OBJETIVO GENERAL: Analizar la estructura administrativa de la Sucursal-Loja del Banco del Austro, durante el año económico 2009.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- * Sintetizar el marco teórico que fundamente el trabajo y producción en la Sucursal Loja.
- * Analizar las disposiciones constitucionales y legales en las que se han basado las autoridades para poner en funcionamiento el Banco del Austro.
- * Diagnosticar la estructura administrativa de la Sucursal Loja del Banco del Austro.
- * Proponer el financiamiento para local propio del Banco del Austro en la ciudad de Loja.

En segundo término, se pudieron emplear taxonomías, o sea, tipos ideales y sistemas de clasificación de nociones empleadas por la gente, como 72 Sucursales y agencias. Finalmente, el uso del caso único que funciona como microrreflejo de

una situación administrativa que se analiza directamente a través de las observaciones que se realizaron sobre comportamientos de los directivos y empleados⁴⁶

*** Análisis**

Es la descomposición de un todo: el Banco del Austro S.A. en sus elementos: 72 sucursales y agencias. Para analizar se debió presuponer, ¿cómo pueden separarse las partes sin una visión aproximada de lo que es el todo? Por tanto, analizar el Banco del Austro S.A., según Marx Hermann, fue "observar sus características a través de una descomposición de las partes que integran su estructura".

Analizar es: separar el conocimiento de la administración de las partes que lo estructuran: 72 unidades entre sucursales y agencias; es decir, hallar los principios y las relaciones, las dependencias que existen en el todo administrado. Esto se logra al separar en forma adecuada los conceptos básicos de la Administración con los secundarios o las relaciones esenciales de las aleatorias: sucursal.

Para llevar a cabo esta investigación con base en el método analítico debieron desarrollarse los pasos siguientes: observación de la Sucursal que funciona en la ciudad de Loja, descripción de la estructura administrativa, examen crítico de las expresiones legales, descomposición del fenómeno o Banco del Austro, enumeración de las partes: departamentos y secciones, ordenamiento y clasificación de su administración.

*** Síntesis**

El análisis presupone a la síntesis y viceversa. Análisis y síntesis son de manera correctiva y absoluta inseparables. La síntesis es una totalidad: el Banco del

⁴⁶ .PÉREZ Serrano, Gloria, Investigación cualitativa, 1994,

Austro, la cual contiene todo el sistema de relaciones: sucursales. Sintetizar es: rehacer, recomponer, decir o representar mucho: el Banco del Austro en poco: sucursal que funciona en la ciudad de Loja, de manera fiel, justa y clara. Esto se logró cuando se ha reestructurado el todo en forma condensada a través de un proceso progresivo y sistemático. Sin el análisis, el conocimiento se hace confuso y superficial; sin la síntesis, es incompleto. Es decir, cuando se utilizara el análisis de la estructura administrativa sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenderían verdaderamente. En consecuencia, la síntesis sin el análisis arrojaría resultados ajenos a la realidad.

Es un proceso analítico-sintético el cual ha partido del estudio de casos: Sucursal del Banco de Loja, para llegar al descubrimiento de un principio de la administración estructural. Los pasos del método inductivo:

- a) Observación de la sucursal-Loja
- b) Experimentación para sugerir la adquisición de local propio;
- c) Comparación entre lo arrendado y la propiedad;
- d) Abstracción de la estructura administrativa;
- e) Generalización para el financiamiento de locales.

MÉTODO DEDUCTIVO

Este método ha seguido un proceso sintético-analítico, contrario al anterior, la deducción parte de conceptos de la administración, principios financieros, leyes o normas generales, demostrados como conocimientos científicos en la explicación del objeto de la Sucursal que hemos investigado, de los cuales se extraen conclusiones. Pasos del método inductivo:

- a) Aplicación

b) Comprensión

c) Demostración

4.2.2. MÉTODOS PARTICULARES O ESPECÍFICOS

Los principales son: el método histórico-comparado, el método descriptivo y el método experimental.

4.2.2.1. MÉTODO HISTÓRICO - COMPARADO

Es el que trata de descubrir y analizar científicamente los hechos de la creación y desarrollo del Banco del Austro del pasado, se ubica en el pasado institucional.

Algunos autores lo llaman método genético porque puede investigar los hechos de la Matriz desde su génesis u origen, otros lo llaman simplemente histórico y por último otros lo llaman histórico-comparado porque permite el conocimiento científico del Banco del Austro actual al 2010 mirándolo desde su origen, de ese modo, el pasado sirve para comprender el presente, así como para superarlo.

4.2.2.2. MÉTODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo consiste en la observación actual de la Sucursal-Loja del Banco del Austro. Se ubica en el presente, pero no se limita a la simple recolección de datos, sino que procura interpretación racional y el análisis objetivo de los mismos, algunos autores lo llaman "método de observación" debido a que la observación es la forma más adecuada y más fácil de emplearlas. Las principales características de la investigación son:

- a) El conocimiento detallado de los rasgos externos de la sucursal, es decir, de aquello que aparece a los sentidos de los investigadores.
- b) El objetivo del método es obtener una descripción "fotográfica" de aquello que hemos investigado.

- c) Por su propio carácter descriptivo, no cuenta con los suficientes elementos teóricos y metodológicos para demostrar científicamente la problemática descriptiva en la investigación.
- d) El tratamiento de la información recopilada y procesada es predominantemente descriptivo y cuantitativo, sin llegar al análisis cuantitativo de los resultados.

4.2.2.3. MÉTODO EXPERIMENTAL

El método experimental consiste en provocar voluntariamente una situación que se ha estudiado (experimento de cambiar de arriendo a construcción de propiedad) es decir que modifica o altera voluntariamente la realidad presente de locales arrendados.

El método experimental es la aplicación más completa de la investigación científica porque permite establecer con toda claridad el principio de relación causa-efecto.

Este método no es sólo aplicable en las Ciencias Naturales, sino en las Ciencias Sociales, Ciencias Administrativas, en la práctica no sólo se experimenta en los laboratorios, sino en la Administración de Empresas. El método de experimentación persigue lo siguiente:

- a) Repetir un fenómeno ya conocido: arrendamiento.
- b) Explicar un fenómeno que no es suficientemente conocido: Sucursales.
- c) Iniciar correctamente una técnica, a fin de evitar errores,
- d) Formar la mentalidad y el espíritu científicos.
- e) Actuar en el terreno en la realidad de la sucursal de una manera objetiva

y lógica.

- f) Inducir hacia el descubrimiento o hacia la adquisición de nuevos conocimientos.

4.3. FORMA DE TRABAJO

La forma de trabajo planteada para la tesis realizada es cronológica progresiva ya que se analizaron conceptos básicos para luego introducirse en nuevas disposiciones legales: es decir un proceso ascendente de la constitución del Banco del Austro hasta el funcionamiento de la Sucursal-Loja a través del tiempo, por lo que se establece en primera instancia las causas de arrendamiento y luego los efectos económicos con una propiedad o local propio.

4.4. TÉCNICAS

4.4.1. Concepto de las técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son más que nada los mecanismos para la recopilación de datos, para verificar los métodos empleados en lo investigado, para llegar a la verdad de la Sucursal-Loja estudiada, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevaron a cabo para comprobar la hipótesis planteada.

En general, técnica es habilidad para transformar la realidad siguiendo una serie de reglas. Para Aristóteles la tecné supera a la experiencia, pero se sitúa en rango inferior al razonamiento (en cuanto pensar puro). Las técnicas utilizadas son:

4.4.2. Bibliografía documental:

Debido a que nuestro objetivo es: Analizar la estructura administrativa de la Sucursal-Loja del Banco del Austro, durante el año económico 2009, son los respectivos análisis, fichas y resúmenes en torno a los conceptos y teoría que sustenta el trabajo.

4.4.3. Técnica de recopilación de información

Los analistas utilizan una variedad de técnicas a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, encuestas, inspección de registros y observación. Generalmente se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa.

Todo experimento debe ser reproducible, es decir, debe estar planteado y descrito de forma que pueda repetirlo los experimentadores que dispongan del material adecuado: sugerir inversión para la construcción de local propio.

4.4.4. Encuestas:

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado y aprobado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración de los sujetos seleccionados en una muestra sobre un asunto determinado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, los encuestados leen previamente el cuestionario y lo responden por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación. La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado.

Por lo que se ha necesitado conocer la estructura administrativa de la Sucursal-Loja, con el fin de proponer el financiamiento de una construcción propia, para que los Directivos de la Matriz del Banco del Austro la satisfagan. Las encuestas fueron repartidas a los empleados y trabajadores para detectar los departamentos y secciones; también hubieron encuestas a usuarios o clientes del Banco.

4.4.5. Entrevista:

Consiste en un diálogo entre dos personas: los entrevistadores "investigadores" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación por ser el Gerente de la Sucursal-Banco del austro.

Para los directivos de la Matriz y de la Sucursal del Banco del Austro, los cuales aportaron con los criterios necesarios para el cumplimiento del trabajo. Las entrevistas debidamente elaboradas y convalidadas fueron entregadas con anterioridad a los directivos de la Sucursal, a fin de detectar la estructura administrativa.

4.4.6. Estudio de casos:

Se ha buscado el ejemplo de la Sucursal-Loja, como caso, de aplicación similar en todas y cada una de las 72 unidades entre sucursales y agencias instaladas en el Ecuador para conocer la estructura administrativa, las operaciones que llevaron a los de la Matriz a alcanzar un desempeño superior en Loja, donde operan.

4.4.7. Ficha de observación

Es una técnica que se basa en la utilización aguda de la visión de la Sucursal-Loja, para ello ha sido necesaria la elaboración de una guía que oriente los aspectos fundamentales a observar de la sucursal investigada.

4.4.7.1. La constatación física

Existen ciertas investigaciones que requieren que los investigadores comprueben la validez de los datos antes de utilizarlos, debimos confirmar la veracidad o existencia real de los mismos para incluirlos como parte de la investigación.

4.5. UNIVERSO Y MUESTRA

Se trabajó con los del universo de la Matriz del Banco del Austro y se analizó en la muestra de la administración de la Sucursal de la calle "José Antonio Eguiguren", entre las calles Sucre y 18 de Noviembre de la ciudad de Loja y con una muestra significativa de todos los empleados y trabajadores de la entidad antes descrita, porque es una población pequeña.

4.5.1. FASES

- **Fase de diagnóstico.** Se procedió al análisis de la organización administrativa de la Sucursal-Loja del Banco del Austro, porque sabemos que esa misma estructura se repite en todas las 72 unidades entre sucursales y agencias distribuidas en el Ecuador.
- **Elaboración:** Se organizaron los datos y elementos obtenidos que nos permitieron organizar y redactar los capítulos antes descritos.
- **Propuesta:** Como el problema central visualizado en Loja es que han tenido que cambiar más de tres locales en arriendo y toda la estructura administrativa tiene que acoplarse a lo que la infraestructura física del local arrendado les permite, por lo que se ha visto conveniente sugerir el financiamiento para la construcción propia del local de la Sucursal-Loja del Banco del Austro.

4.5.2. CONCLUSIÓN

¿Cómo y con qué hemos investigado sobre el tema, para cumplir con el objetivo general?: Analizar la estructura administrativa de la Sucursal-Loja del Banco del Austro, durante el año económico 2008-2009. En esta parte de la propuesta queda descrito amplia y claramente la forma cómo hemos ejecutado el proceso investigativo, los métodos y técnicas de investigación que se utilizaron así como los instrumentos que se aplicaron para recolectar la información, quienes son y dónde están los involucrados en la presente investigación.

CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

El propósito de este quinto capítulo de la tesis es entregar los resultados de la investigación de campo, para contrastar entre la fundamentación teórica, la fundamentación legal y lo que se da en la práctica en el Banco del Austro S.A. y en la Sucursal-Loja, objeto de nuestro trabajo investigativo.

La metodología utilizada implica el uso del método científico, porque ayuda a aprender a pensar de manera lógica y desapasionada, a exigir demostraciones. Es el fundamento del desarrollo de la ciencia Administrativa, de la epistemología, del conocimiento científico y de la investigación. Los elementos del método científico son dos fundamentalmente:

- a) Los conceptos y
- b) Las hipótesis, teniendo en cuenta su carácter sistemático.

La aplicación del método científico radica en la posibilidad que tienen los investigadores para plantearse objetivos concretos en la actividad investigativa. Para desarrollarlo, se utilizó el siguiente esquema:

CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

5.1. Banco del Austro

5.1.1. Constitución y Reglamento interno

5.1.2. Organigramas:

* De la estructura administrativa

* Organigrama funcional

* Otro

5.1.3. Manual de funciones

5.2. Sucursal del banco del Austro en Loja

Conclusión

-Análisis de la estructura administrativa de la Sucursal-Loja del Banco del Austro, 2008-2009

-Análisis de la ficha de observación en la Sucursal-Loja del Banco del Austro

-Análisis de la entrevista aplicada al Gerente de la Sucursal-Loja del Banco del Austro.-Análisis de las encuestas aplicadas a empleados y trabajadores de la Sucursal-Loja del Banco del Austro.

Conclusiones generales

Referencias

Glosario

Bibliografía

Anexos

5.1. BANCO DEL AUSTRO

5.1.1. CONSTITUCIÓN, ESTATUTOS Y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El Banco del Austro S.A. es una institución financiera privada de negocios bancarios y desarrollo, autónomo, con personería jurídica, patrimonio propio y duración de 100 años, según consta en los estatutos.

LOS ESTATUTOS DEL BANCO DEL AUSTRO S.A. 2007 fueron codificados y contienen todas las reformas de un Estatuto Social desde la constitución del Banco del Austro hasta la presente edición. Se incluye la última reforma contenida en la

Escritura pública celebrada ante el Notario Noveno del Cantón Cuenca, Dr. Eduardo Palacios Muñoz, el 19 de octubre del 2007, aprobado mediante resolución N° IRC-2007 – 183 de la Intendencia Regional de Cuenca, Superintendencia de Bancos y Seguros, del 5 de noviembre del 2007 e inscrito en el Registro Mercantil del Cantón Cuenca, bajo el N° 530, anotado en el Repertorio con el N° 7.879 de Noviembre del mismo año; además debemos anotar que al revisar los mismos se han observado algunos errores gramaticales que consideramos necesario tomarlos en cuenta.

Se puede ver que no existe ninguna fundamentación o considerandos, antes de iniciar la enumeración de títulos y capítulos, sugerimos que debe constar de la siguiente forma:

CONSIDERANDO:

Que la Constitución en el Art....

-En el ARTICULO QUINTO, que trata del Capital, en los estatutos se refiere :

DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, cuando la referencia apropiada sería: ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA, como ya se señala en algunas resoluciones legales; ya que no podemos olvidar que existen los Estados Unidos Mexicanos, Estados Unidos del Brasil.

-En el Art. 9 del Estatuto. Se lee “de caso”, consideramos que mejor se debe utilizar el contrato del caso, por sintaxis correcta.

-El epítome del Art. 11 deja leer Derecho, pero en el texto habla de Derechos, se debe usar el plural, en concordancia de número; además falta tomar en cuenta las responsabilidades en el epítome: Derechos, responsabilidades y obligaciones de los accionistas.

-En el Art. 14 usan el verbo podrá para referirse a la clase de juntas, para mantener la concordancia de número debieron poner: podrán...,

-El esquema de toda Ley, reglamento y estatuto es clasificar en títulos, capítulos y artículos; pero el Título II del Estatuto en estudio y análisis no tiene el capítulo inicial, aunque las materias tratadas hasta el Capítulo IV exigen otras clasificaciones necesarísimas. Y la numeración de cada capítulo se encierra en el título y no a continuación de otro título.

En el Art. 35 se expresan con “necesarios”, olvidándose que las “veces” es femenino, por tanto, no permiten la concordancia de género y, para eliminar ese error, deben poner en una próxima corrección: cuantas veces considere necesarias.

El Art. 38 deja leer “Son deberes y atribuciones del Directorio las siguientes”, pero la concordancia de género de los deberes y las atribuciones, exigen utilizar el artículo los siguientes.

En el Literal d) del Art. 38, se ve en una de las prohibiciones que redundan en su redacción: “d) Nombrar y remover al Presidente del Directorio... lo correcto sería:

“d) Nombrar y remover al Presidente o Vicepresidente del Directorio”.)

El Literal 1) del Art. 38 de los Estatutos, contempla la autorización de la compra o venta de bienes inmuebles, referencia que es fundamental y que será tomada en cuenta para la propuesta alternativa de la adquisición de un local propio para la Sucursal de Loja; motivo de nuestro planteamiento en el presente trabajo, para eliminar el arrendamiento de un local para el funcionamiento de dicha sucursal, lo que sin duda traerá muchos beneficios, especialmente para atraer más clientes, sabiendo además que la adquisición de un bien raíz nunca es un gasto sino una inversión y por supuesto favorece la economía, al evitar en gasto mensual de arrendamiento.

El Literal ñ) del Art. 38 y en otros, dejan ver los términos “... éstos Estatutos”; ese término de estos, junto a un sustantivo no es pronombre para que lleve acento, lo que debe reformarse.

Ateniéndose al literal e) del Art. 42 de los Estatutos, recomendaron al Directorio la creación de la Sucursal-Loja y de la Agencia Bancaria del Banco del Austro S. A., que funciona en la misma ciudad de Loja, en la esquina de las calles Mercadillo y Av. Manuel Agustín Aguirre, una vez establecido el plan de inversión y el presupuesto provisional de operación correspondientes, a lo cual se sugiere añadir el costo de un local propio.

El Literal h) del Art. 42 de los Estatutos del Banco del Austro S. A es otro de los fundamentos para la creación de la Sucursal-Loja, porque allí señala: “Dirigir la política con otros Bancos, incluida la política de créditos, así como las de sucursales, las filiales, afiliadas o subsidiarias.

En el literal j) del Art. 42 de los Estatutos del Banco del Austro S.A., se lee: “Determinar previo informe del Gerente General y de los departamentos respectivos...” Los departamentos no pueden informar, porque son una parte física, por lo tanto, debe decirse: “...y de los directivos de los departamentos...”

Los Arts. 34 y 35 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, invocados en el Art. 48 de los Estatutos del Banco del Austro S.S., disponen, el primero:

Art. 34. Inhabilidades para ser Director: “No pueden ser Directores de una institución del sistema financiero privado: a) Los gerentes, apoderados generales, auditores internos y externos y más funcionarios y empleados, cualquiera sea su denominación de la institución de que se trate y de sus empresas subsidiarias o afiliadas;

c) Los directores, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie;

d) Quienes estuviesen en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero sujetas a esta Ley;

e) Quienes estuviesen litigando contra la institución del sistema financiero privado de que se trate;

f) Quienes hubiesen sido condenados por delito mientras penda la pena;

g) El cónyuge o el pariente dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad y el padre o hijo adoptivo de un Director principal o suplente, funcionario o empleado de la institución del sistema financiero privado de que se trate, salvo que cuente con autorización expresa de la Superintendencia;

h) Quienes por cualquier causa estén legalmente incapacitados; e,

i) Los menores de edad.

Las indicaciones contenidas en las letras b) a la i) de este artículo son también aplicables a los representantes legales, vicepresidentes, gerentes, subgerentes y auditores internos de una institución del sistema financiero privado, así como a

los representantes legales de las personas jurídicas que fuesen designados vocales del Directorio.

Las disposiciones contenidas en las letras c) y d) de este artículo serán aplicables también a las personas jurídicas designadas; cuando alguno de sus socios o accionistas que representen al menos el veinte por ciento (20%) de su capital estén incurso en dichas inhabilidades. No más del cuarenta por ciento (40%) de los miembros del Directorio de una sociedad controladora, del Banco o sociedad financiera o corporaciones de inversión y desarrollo, cuando éstos lideren el grupo financiero podrán integrar también el de sus subsidiarias.

La prohibición de la letra g) de este artículo no es aplicable a la elección de un Director suplente de su respectivo principal, cuando el estatuto establezca esta modalidad.- Las prohibiciones o inhabilidades señaladas en este artículo serán aplicables también en los casos que se trate de hechos supervinientes al ejercicio de las funciones.

El literal c) del Art. 34 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, concuerda con el Art. 1567 del Código Civil, que trata de la mora deuditoria.

El literal d) del Art. 34 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, concuerda con los Arts. 576 a 538 del Código Penal, que tratan de la quiebra, quiebra de persona jurídica e insolvencia.

También concuerda con el Art. 1512 del que se refiere a la caducidad del plazo. Y al Art. 508 del Código de Procedimiento Civil, que trata de las clases de insolvencia del deudor.

El literal g) del Art. 34 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, concuerda con los Arts. 22 y 23 del Código Civil, que se refiere a los parentescos de consanguinidad y de afinidad.

En el literal h) del Art. 34 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, concuerda con el inciso primer del Art. 1463 que se refiere a los incapaces. Efectos de sus actos: “Son absolutamente incapaces los dementes, los impúberes y los sordomudos que puedan darse a entender por escrito.”⁴⁷

El literal i) del Art. 34 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, concuerda con el Art. 21 del Código Civil que señala la clasificación de las personas por la edad. También concuerda con los Arts. 2 y 4 del Código de la Niñez y Adolescencia, que trata de los sujetos protegidos y definición de niño, niña y adolescente.

El Art. 35 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, invocado en el Art. 48 de los Estatutos del Banco del Austro S.A., exige el aviso y análisis de las designaciones: “Las instituciones del sistema financiero privado comunicarán a la Superintendencia la designación de directores, representantes legales y auditores en el término de ocho días contados desde la fecha de su designación.

En el lapso de ocho días de notificada la Superintendencia con las designaciones aludidas en el inciso anterior, analizará la calidad moral y ética de los directores, representantes legales y auditores, debiendo la Junta Bancaria disponer que quede sin efecto el respectivo nombramiento, o en su defecto decidir la remoción inmediata de los indicados funcionarios, en los siguientes casos:

- a) Si fueren directores, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie.
- b) Si estuviesen en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualesquiera de las instituciones del sistema financiero sujetas a esta Ley;
- c) Si en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de

⁴⁷ SISTEMA FINANCIERO, Art. 34: Inhabilidades para ser Director
CÓDIGO CIVIL, Inciso 1º del Art. 1463: Incapaces. Efectos de sus actos

sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera;

d) Si estuviesen litigando contra la institución del sistema financiero de que se trate;

e) Si hubiesen recibido en contra auto ejecutoriado de apertura del plenario o hubiesen sido condenados por delito mientras penda la pena;

f) Si anteriormente hubieren sido removidos de sus funciones por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita e sus competencias, por encontrarse incurso en las causales previstas en los artículos 128, 132, 149, y otras señaladas en esta Ley, sin perjuicio de las sanciones civiles o penales a que hubiese lugar, a menos que los funcionarios afectados prueben haber desvirtuado administrativamente y procesalmente tal remoción.

g) Si fueren cónyuges o parientes dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad o fueren padres o hijos adoptivos de un Director Principal o suplente, funcionario o empleado de la institución del sistema financiero de que se trate, salvo que cuente con la autorización expresa de la Superintendencia;

h) Si por cualquier causa estén legalmente incapacitados; e

i) Si fuesen menores de edad.

La Junta Bancaria podrá disponer en cualquier tiempo se deje sin efecto la designación, o la remoción de los directores, representantes legales y auditores, si éstos incurrieran en uno o más de los eventos previstos en este artículo”⁴⁸

En el Literal e) del Art. 35 de la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero se invoca el término plenario, pero el Código de Procedimiento Penal vigente que derogó al de 1983, normaba la etapa del proceso penal denominada “Etapa del Plenario”, actualmente se denomina “Etapa

⁴⁸ Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Art. 35

del Juicio”

El Reglamento Interno de Trabajo, del Banco del Austro S.A., Banco de apoyo, en uso de las facultades que le concede el Art. 64 del Código del Trabajo, lo expidió para la Matriz en la ciudad de Cuenca el 20 de mayo del 2008.

CAPITULO I: CAMPO DE APLICACIÓN.

Art. 1. El presente Reglamento Interno de Trabajo obliga estrictamente al Banco del Austro S.A. como a sus trabajadores, sean empleados u obreros, al tenor de lo dispuesto en los Arts. 42 n° 12 y 44 literales a) y b) del Código del Trabajo, presumiéndose de Derecho conocido por el empleador y los trabajadores: en consecuencia ninguno puede alegar su ignorancia o desconocimiento.

Art. 2. Para los efectos del presente Reglamento, en adelante se podrán utilizar simplemente las palabras "Banco" o "Empleador" para identificar al Banco del Austro S.A. y "Trabajador" o "Trabajadores", para identificar a empleados u obreros.

Art. 3. El Banco de conformidad con la Ley, exhibirá en forma permanente y en lugar de fácil acceso para los trabajadores el presente Reglamento Interno de Trabajo, una vez que sea debidamente aprobado por el Sr. Director Regional del Trabajo, comprometiéndose a la devolución del mismo para cuyo efecto mandará a imprimir los folletos que sean necesarios a fin de repartir a todos los trabajadores.

Art. 4. El trabajador del Banco debe tener presente que con su trabajo, desempeña un rol importante en la vida del País, especialmente por la confianza depositada no solamente por el Banco sino por la clientela y el público en general. Por lo mismo, sus cualidades de delicadeza, honorabilidad, confidencialidad y educación son esenciales en el desempeño de su trabajo.

Art. 5. Para la suscripción del contrato individual de trabajo, la persona que ha

sido aceptada en el proceso de selección deberá presentar la documentación que le sea requerida.

Currículum:

- * Cédula de identidad
- * Documento declaración financiera.
- * Formulario 107 Unidades trabajadores
- * Copia Planilla Servicios Básicos
- * Libreta Militar, si es el caso
- * Record Policial actualizado
- * Certificado de trabajos
- * Certificado de votación
- * Dos fotografías tamaño carnet
- * Cuenta de ahorros y copia de caratula
- * Partida de matrimonio
- * Cédula de identidad del cónyuge
- * Partida de nacimiento de hijos
- * Documentación que acredite su formación académica
- * Cursos realizados.

Art. 6. Todo trabajador estará en la obligación de reportar por escrito o por correo electrónico, al Departamento de Recursos Humanos los cambios que se refieran a los siguientes datos:

-Estado Civil.

-Aumento o disminución de cargas familiares: nacimiento de hijos, cambio de estado civil de hijos mayores de edad, defunciones. Fallecimiento de hijos o cónyuge.

- Parentesco, matrimonio o unión de hecho con otro empleado/a del Banco.

- Dirección domiciliaria y correo electrónico.

- Número telefónico propio o de referencia.

- Relación de parentesco con trabajadores del Banco del Austro S.A.

- Situación Financiera a su ingreso y actualización anual de la misma.

- Otros empleos autorizados previamente por el Banco.

- Títulos o certificados académicos obtenidos.

Art. 7. El Banco, podrá en cualquier tiempo, modificar la distribución de labores entre el personal, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de la entidad, con el objeto de capacitación del trabajador en el Banco.

Art. 8. El Banco, para llenar las vacantes que se produzcan, se sujetará al subsistema de Descripción, Clasificación y Valoración de Cargos, así como a los perfiles por competencias y realizará la selección de personal tanto interno como externo en base de pruebas de capacidad y concurso de merecimientos entre aquellos que califiquen para el cargo vacante.

Art. 9. El Banco, sin disminuir de categoría ni de remuneración a un empleado, podrá asignarle similares tareas de las que venía desempeñando si estos cambios deben hacerse por razones de notificación de sistemas de automatización de procedimientos o cambios estructurales.

CAPITULO II: HORARIOS, TURNOS Y CONTROL DE ASISTENCIA

Art. 10. El tiempo destinado para el refrigerio es de 60 minutos diarios y su uso será reglamentado por el Banco para cada oficina o departamento.

Art. 11. Los horarios de atención al público podrán ser modificados por el Banco, con la respectiva autorización de la Superintendencia de Bancos, y conforme a la ley.

Art. 12. El Banco no reconocerá horas extraordinarias o suplementarias a los Gerentes, Subgerentes, Jefes departamentales, Supervisores o a quienes tuvieren funciones de confianza o dirección, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 58 del Código del Trabajo.

La ejecución de trabajos extraordinarios o suplementarios sin la correspondiente orden escrita del jefe inmediato no será reconocida por el Banco.

No se considerarán horas extraordinarias o suplementarias las que tuvieren que laborar los trabajadores para compensar por disposición de la autoridad competente, o como consecuencia de sus propios errores, negligencias, permisos o postergación del trabajo.

Art. 13. El Banco podrá establecer turnos de trabajo y horarios especiales por cambios de organización, procedimientos y sistemas, debiendo reconocer a los empleados el recargo legal cuando éste proceda, previo al trámite de ley.

Art. 14. El Banco podrá establecer el sistema de registro que crea conveniente para controlar la asistencia y puntualidad en cuyo caso los trabajadores deberán

someterse a dicho control.

CAPITULO III: AUSENCIAS, PERMISOS Y VACACIONES

Art. 15. La falta de puntualidad o inasistencia injustificadas serán sancionadas conforme al presente reglamento y a lo prescrito en el numeral 1 del Art. 172 del Código de Trabajo.

Para este efecto se considerará falta de puntualidad al hecho de llegar al lugar de trabajo con atraso, o sea pasada la hora de entrada. Todo atraso o falta de puntualidad será con una multa gradual y que no podrá ser mayor a la máxima legal. Cuatro atrasos en el transcurso de 30 días serán considerados como motivo suficiente para solicitar el visto bueno y dar por terminado el control de trabajo.

Una falta de asistencia sin la debida justificación da lugar a que el Banco pueda imponerle una multa que no excederá del 10% diario -mensual-. Si incurriera en abandono o más de tres faltas de asistencia durante un período mensual de labor, el Banco podrá pedir el visto bueno y dar por terminado el Contrato de Trabajo.

Art. 16. Cuando un trabajador no realizare su labor completa dentro de la jornada legal obligatoria, perderá la parte proporcional de su remuneración conforme lo dispuesto en el Art. 54 del Código del Trabajo.

Art. 17. Las ausencias imprevistas, por motivo de enfermedad, serán comunicadas conforme a la Ley. La enfermedad será debidamente comprobada con el certificado del médico, de preferencia con un facultativo del IESS, en todo caso el trabajador tendrá que convalidar el certificado particular en el IESS, y/o verificada por medio del médico designado por el Banco.

En caso de falta de notificación al Banco, se entenderá que la enfermedad no existe y se registrará la falta como injustificada dando lugar a las sanciones

pertinentes.

Art. 18. El trabajador que faltare a su jornada de trabajo y tuviere motivos graves y suficientes para hacerlo, tales como: tratamientos médicos, intervenciones quirúrgicas, etc. comunicará con la debida anticipación a su jefe inmediato y al Jefe de Recursos Humanos.

Art. 19. Cuando la inasistencia se daba a caso fortuito o fuerza mayor, hará conocer lo antes posible al Banco, de dicha causa, y el Banco quedará en libertad de justificar o no dicha ausencia.

Art. 20. Los empleados que controlen combinaciones de cajas de seguridad, bodegas, archivos, valores, etc. deberán justificar su ausencia, con la mayor anticipación posible, directamente al Gerente de Área quien determinará la persona que reemplace al ausente, así como la forma de entrega de las llaves, combinaciones, etc. en forma inmediata y a entera satisfacción del Banco.

En los casos que se indica a continuación, el Banco concederá al respectivo empleado, los siguientes permisos con remuneración:

* Según reforma al código de trabajo, publicado en el registro oficial No. 518 señala: "Artículo 4.- Sustitúyase el artículo 152 del Código de Trabajo por el siguiente: toda mujer trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a falta de éste, por otro profesional; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en la que tal hecho se ha producido.

El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más.

* Tres días laborables por el fallecimiento del padre o madre, hijo o cónyuge; si éste acontece fuera de la provincia un día adicional. Igual en los casos de otros familiares se aplicará lo dispuesto en el Código del Trabajo, esto es, tres (3) días de licencia remunerada para el caso de fallecimiento de abuelos, nietos, hermanos, suegros, yernos, nueras, o cuñados.

* Tres días laborables con ocasión de su matrimonio.

Estos permisos no podrán trasladarse a otra fecha de la que suceda el evento. Todo permiso que no esté contemplado en este artículo o en Ley, se cargará a las vacaciones del empleado.

Art. 21. Son días de descanso obligatorio además de los sábados y domingos, los señalados en el Art. 65 del Código de Trabajo, sin perjuicio de lo cual estas vacaciones puedan sufrir modificaciones con la aprobación de la Superintendencia de Bancos o de las autoridades del trabajo.

Art. 22. Todo trabajador del Banco tendrá derecho a 15 días ininterrumpidos de vacaciones anuales, conforme a la Ley. Los empleados que hubieren prestado servicios por más de cinco (5) años en el Banco, tendrán derecho a las vacaciones adicionales de la Ley, las mismas que a discreción del Banco podrán ser compensadas en dinero.

Art. 23. El Departamento de Recursos Humanos regulará que anualmente todos los empleados y funcionarios hagan uso de su derecho a vacaciones en base a calendario anual presentado para el efecto, las mismas que no podrán ser negadas sino por necesidades institucionales. En casos de emergencia, el Banco podrá modificar los cuadros de vacaciones.

Los empleados que deseen acumular sus vacaciones, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 75 del Código de Trabajo, deberán presentar su solicitud por escrito al Departamento de Personal para ser considerada.

Art. 24. Finalizados los días de descanso obligatorio, de los permisos, de las vacaciones y de las ausencias debidas a enfermedad, los trabajadores deberán reintegrarse a sus labores, de no hacerlo se sujetarán a las sanciones establecidas en la ley y en este Reglamento.

Art. 25. Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos que el Banco estime convenientes y a obtener los certificados y fichas de salud que confiera la autoridad competente.

CAPITULO IV: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 26. Sin perjuicio de las obligaciones señaladas en el Art. 45 del Código de Trabajo, las mismas que se entienden expresamente incorporadas a este Reglamento, todo trabajador estará especialmente obligado a:

- a) Realizar el trabajo asignado a su puesto, de acuerdo a lo que establecen los Sistemas de Personal y los Manuales de Procedimientos con eficiencia y prontitud, concluyendo en el día las labores que le corresponden.
- b) Quienes realicen un reemplazo a otro empleado por ausencia de éste, deberán hacerlo de acuerdo con las responsabilidades y atribuciones establecidas para este puesto.
- c) Obedecer y sujetarse estrictamente a las normas, órdenes, instrucciones, etc. que den las respectivas autoridades del Banco, ya sean en forma directa, en circulares o instructivos, el trabajador será responsable en los perjuicios que su desobediencia deriva al Banco.
- d) Guardar consideración y respeto en el trato con sus superiores y compañeros.- Mantener con el público un trato cortés y amable tanto en su relación personal como telefónica para brindar una atención esmerada y eficiente.
- e) Presentarse aseado, con el cabello cortado adecuadamente, y correctamente

vestido, en cuanto a los caballeros. El personal femenino deberá utilizar el uniforme entregado por el Banco de acuerdo a los instructivos emitidos para el efecto.

f) Permanecer durante la jornada de trabajo en el puesto o lugar donde se desempeña y mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

g) Cuidar debidamente los equipos y bienes a su cargo con el objeto de conservarlos en perfecto estado de funcionamiento y dar aviso a su superior de cualquier desperfecto que ocurriere en los mismos, para que los revisen técnicos competentes. Al final de la jornada los equipos eléctricos deberán quedar desconectados.

h) Proporcionar informes veraces a las autoridades del Banco.

i) Cuidar escrupulosamente el dinero y los valores que estuvieren a su cargo, responsabilizándose por los mismos, así como todas las demás pertenencias del Banco.

j) Los empleados que bajo su responsabilidad se hallen valores o dinero, cuando por cualquier circunstancia deban abandonar su puesto, aunque sea por pocos minutos deberán dejar su puesto de trabajo con las debidas seguridades. Está prohibido el encargo de estos valores o dinero a terceras personas.

k) En caso de faltantes de dinero en efectivo y otros, el personal no podrá retirarse del Banco, mientras no se hayan balanceado tales efectos y el jefe responsable haya acordado que el trabajo está concluido o autorice la salida.

l) El empleado no podrá otorgar garantías para operaciones de crédito en el Banco a clientes o compañeros de trabajo.

m) Prestar facilidades a cualquier control y verificación de pertenencias del Banco que éste le exija.

- n) Apagar las luces e instalaciones eléctricas, etc., al concluir la jornada de trabajo.
- ñ) Los empleados que tuviesen a su cargo la conducción de vehículos del Banco, serán responsables por su mantenimiento y conservación.
- o) Portar la identificación emitida por el Banco y de acuerdo para las normas establecidas durante su permanencia en el trabajo.
- p) Mantener dignidad en el desempeño del puesto, en la vida pública y privada.
- q) Rendir cuenta exacta de los materiales y útiles que reciban para desempeñar sus labores y restituir al Banco los materiales no usados. Conservar en buen estado los instrumentos o útiles que se les den para el trabajo.
- r) Poner en conocimiento del representante del Banco o de su jefe inmediato, de las enfermedades contagiosas que padezca, tan pronto como se enteren las mismas.
- s) Comunicar al representante del Banco o jefe inmediato, las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños y perjuicios a la entidad, compañeros de trabajo, y en general a las personas que acuden requiriendo los servicios que presta el Banco.
- t) Mantener en reserva los aspectos profesionales y de servicio, de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñan, así como de los asuntos administrativos con cuya divulgación puedan causar perjuicio al Banco.
- u) Mantener la información física y electrónica de manera confidencial. Esto es, equipos bloqueados y escritorios sin documentos en su ausencia.
- v) Mantener las claves asignadas en secreto y no divulgar y revelar las mismas, bajo ningún concepto.

w) Conocer y aplicar en sus funciones diarias las políticas y procedimientos de seguridad de la información.

x) Al término del contrato o al producirse la renuncia del funcionario, éste deberá mantener en absoluta reserva la confidencialidad de la información de la institución.

y) La formación y capacitación es obligatoria, y deben necesariamente cumplir con lo siguiente:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

2. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas y fines respectivos.

3. Presentar los exámenes de evaluación, conocimiento y de aptitud, o los certificados que sean requeridos.

4. De no haber aprobado o cumplido, devolverá los gastos ocasionados por la empresa en la capacitación.

CAPITULO V: PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 26. Además de las prohibiciones constantes en el Código de Trabajo, especialmente en los arts. 46 y 329, las mismas que se entienden incorporadas a este Reglamento, así como las especiales que constan en la Ley General de Instituciones del sistema Financiero, al trabajador le estarán especialmente prohibidas:

a) Cometer cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraude, robos menores u otros que impliquen comisión de delito, contravención penal o constituirse en cómplice o encubridor de los mismos. La empresa se reserva el

derecho de ejercer las acciones civiles y penales que la ley señale en estos casos sin perjuicio de la sanción laboral que corresponda.

b) Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, con excepción de las personas que cumplen las funciones de seguridad.

c) Suspender e interrumpir el trabajo propio o el de sus compañeros, salvo en casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente comprobados.

d) Marcar la tarjeta o registrar la asistencia del compañero de trabajo.

e) Enterarse del contenido de cartas, correo electrónico y en general de comunicaciones pertenecientes al Banco; interferir el teléfono con el ánimo de escuchar la conversación desde otro teléfono o un derivado.

f) Sembrar discordia e intrigas entre los compañeros y superiores. Toda desobediencia en este sentido será severamente sancionada de acuerdo a lo dispuesto al numeral 2 del Art. 172 del Código de Trabajo.

g) Propagar rumores falsos que vengán en detrimento del Banco o de algún representante de dicha entidad, o que produzca inquietud o malestar ante los trabajadores.

h) Negarse a trabajar en las labores que correspondan y en la sección y turnos destinados; o en reemplazo de otro trabajador, cuando por las circunstancias se hiciera estrictamente indispensable.

i) Transmitir, revelar o entregar datos o información que conozca por las funciones que desempeña o por ser empleado del Banco. Por esta razón se prohíbe sacar del Banco cualquier documento, formulario, registro, archivo, etc.

j) Alterar, suplantar, sustraer, destruir registros comprobantes y otros documentos del Banco.

- k) Firmar a nombre del Banco sin autorización así como utilizar en asuntos personales papeles, sobres, etc. que lleven el sello o membrete del mismo.
- l) Ejecutar cualquier acto que cause daño a las pertenencias del Banco o ponga en peligro la seguridad o la integridad personal de quienes se encuentran en sus locales.
- m) Servir de intermediario o garante de los clientes en sus transacciones con el Banco, cobrar en el Banco cheques endosados a su favor sin autorización del respectivo Gerente de Área o Gerente de Sucursal.
- n) Desempeñar funciones en otras instituciones financieras o de una actividad en la que se produzca conflictos de intereses.
- o) Realizar cualquier actividad ilícita que afecte al Banco, su propia persona o a terceros.
- q) Introducir al Banco drogas, bebidas alcohólicas o estupefacientes así como consumirlos en su interior o presentarse al trabajo en estado etílico o bajo los efectos de estupefacientes. Introducir literatura inconveniente que fuera lesiva al prestigio del Banco, a la moral o buenas costumbres.
- f) Ingresar a los locales del Banco fuera de las horas de oficina sin la debida autorización.
- s) Recibir obsequios, favores u otros por servicios prestados o por concederse.
- t) Ocupar el tiempo de trabajo en asuntos personales y que no fueren inherentes a las labores bancarias; recibir visitas por parte de familiares, amigos, etc.
- u) Alterar los turnos de trabajo o encargar, sin autorización, a otra persona la realización de su labor o promover a participar en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo durante la jornada respectiva de labores.

v) Fumar o servirse alimentos en su puesto de trabajo o en las instalaciones del Banco.

w) Realizar en las oficinas del Banco, sin autorización del Gerente de área, actos ajenos al trabajo (comercio, colectas, rifas, suscripciones o propaganda política y otros).

x) Utilizar el teléfono en asuntos no relacionados con su trabajo; las llamadas particulares relacionadas con asuntos familiares urgentes, deben reducirse al mínimo.

y) Colocar carteles, propagandas, afiches, avisos, fotografías, etc. en sitios que no sean aprobados por el Banco. Por lo tanto, queda prohibido colocar fotografías, textos, letreros, etc. en los escritorios, ventanillas u otros lugares de trabajo. Los avisos de tipo administrativo serán ubicados por los funcionarios utilizados por el Banco.

z) Queda terminantemente prohibido revelar los datos y en general toda información del Banco, ya sea electrónica, impresa o verbal a personas no autorizadas y sin previo visto bueno del responsable de la entidad bancaria. Así mismo no podrá proporcionar copias de ninguna naturaleza, salvo autorización escrita del Gerente General. La confidencialidad constituye un aspecto importante en la Compañía. La violación se considera falta grave.

Z.1. Comercializar, divulgar o entregar en forma parcial o total los códigos, fuentes y documentos escritos y desarrollados por los empleados del Banco, pues, constituyen propiedad intelectual de la institución.

Z.2. El uso de cámaras fotográficas, videos, teléfonos celulares y palmas en las zonas de seguridad de la institución, (Centros de Cómputo, área de cajas y bóveda).+

Z.3. Los funcionarios o empleados a quienes se les haya asignado identificación

de usuarios (números personales, códigos de función) o claves para acceso a sistemas, no podrán prestar esta información por ningún concepto y serán responsables por cualquier caso de mal manejo tales como: encargo, divulgación o cualquier otra forma por la cual estas sean usadas por otra persona.

Z.4. Se encuentra terminantemente prohibido a todos los empleados del Banco mantener cualquier tipo de relación amorosa en sus dependencias.

En caso de que el empleado incurra en las prohibiciones del Art. 28 del presente Reglamento interno, será considerada como falta grave y se solicitará de inmediato el visto bueno para dar por terminada la relación laboral legalmente.

CAPITULO VI: OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art. 27. Son obligaciones del Banco, además de las establecidas en las leyes, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento desde el punto de vista higiénico y salud.
- b) Conceder los permisos respectivos para la atención médica de su personal, conforme dispone la Ley.
- c) Escuchar a través de sus representantes, los reclamos y sugerencias que puedan presentar sus trabajadores.
- d) Tratar a los trabajadores con el respeto y consideración que se merecen.
- d) Tratar a los trabajadores con el respeto y consideración que se merecen.
- e) Proporcionar, renovar y mejorar a los trabajadores los materiales necesarios para el desempeño de sus actividades.
- f) Informar al personal sobre los procedimientos y funcionamiento de la Entidad.

Art. 28. A más de las prohibiciones establecidas en el Código del Trabajo, el Banco, no podrá:

- a) Autorizar o permitir la colocación y distribución de propaganda política en los sitios de trabajo.
- b) Imponer multa a los trabajadores, que no sean las previstas en este Reglamento Interno de Trabajo.
- c) Negarse a pagar cumplidamente los salarios y sueldos de los trabajadores y empleados, salvo caso de fuerza mayor.
- d) Retener más del 10% de la remuneración por concepto de multas.

CAPITULO VII: SANCIONES

Art. 29. El incumplimiento de las obligaciones constantes en este Reglamento, o la comisión de una de las faltas señaladas en el mismo, serán consideradas como indisciplina o desobediencia graves al presente reglamento interno para los efectos del numeral 2 del Art. 172 del Código de Trabajo.

Art. 30. Corresponde al jefe de sección o departamento vigilar y controlar la conducta de los trabajadores a su cargo y enviar a Recursos Humanos el correspondiente informe o reporte sobre cualquier infracción al presente Reglamento Interno, quien a su juicio sancionará la falta:

- a) Amonestación verbal o escrita.
- b) Imposición de multas hasta el 10% de la remuneración del trabajador, conforme lo establecido el literal b) del Art. 44 del Código de Trabajo.
- c) Solicitar el correspondiente visto bueno del Inspector del Trabajo para dar por concluidas las relaciones laborales en coordinación con Recursos Humanos y el área legal del Banco.

Las sanciones anteriormente detalladas se impondrán de conformidad con la gravedad de la falta cometida.

Art. 31. La sanción de multa establecida en el presente reglamento se aplicará por la Gerencia Administrativa o la persona autorizada para ello, quien ordenará el cobro mediante retención de la remuneración del trabajador hasta el 10% de la remuneración.

Art. 32. Todas las sanciones que se apliquen a un trabajador serán anotadas en su expediente personal.

Art. 33. En caso de que el trabajador incurra en el incumplimiento de las obligaciones puntualizadas en el Art. 45 y prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código de Trabajo y en las constantes del presente Reglamento, el empleador solicitará el respectivo visto bueno del Inspector del Trabajo a objeto de dar por terminadas las relaciones laborales.

Art. 34. Las siguientes infracciones serán sancionadas con la cancelación o el descuento del valor total del artículo que se trate:

- a) La destrucción o pérdida de los instrumentos de seguridad y protección personal;
- b) La destrucción o pérdida del uniforme, materiales, equipos y otros enseres que le hayan sido entregados en forma permanente o temporal.
- c) La destrucción o pérdida de los varios artículos de propiedad del Banco.

La destrucción de que habla este artículo hace relación a la que se produce por negligencia, abuso o mala fe; pero no se tomará en cuenta la destrucción causada por el tiempo o el uso normal.

CAPITULO VIII: DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA: En todo lo que no estuviese previsto en este Reglamento, las partes se sujetan a las disposiciones legales establecidas en el Código de Trabajo.

SEGUNDA: El Banco se reserva el derecho de presentar a la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo, todas las reformas o adiciones que estimare necesarias al presente Reglamento; o solicitar que las autoridades pertinentes de oficio proceden a reformarlo. Una vez aprobadas o reformadas les dará a conocer a sus trabajadores en la forma establecida en el Art. 64 del Código de Trabajo.

DEROGATORIA: Se deja sin efecto el Reglamento Interno de Trabajo aprobado por el Sr. Subdirector del Trabajo del Austro, mediante Acuerdo N° 137 de 19 de noviembre de 1984.

Cuenca, a 20 de mayo del 2008.

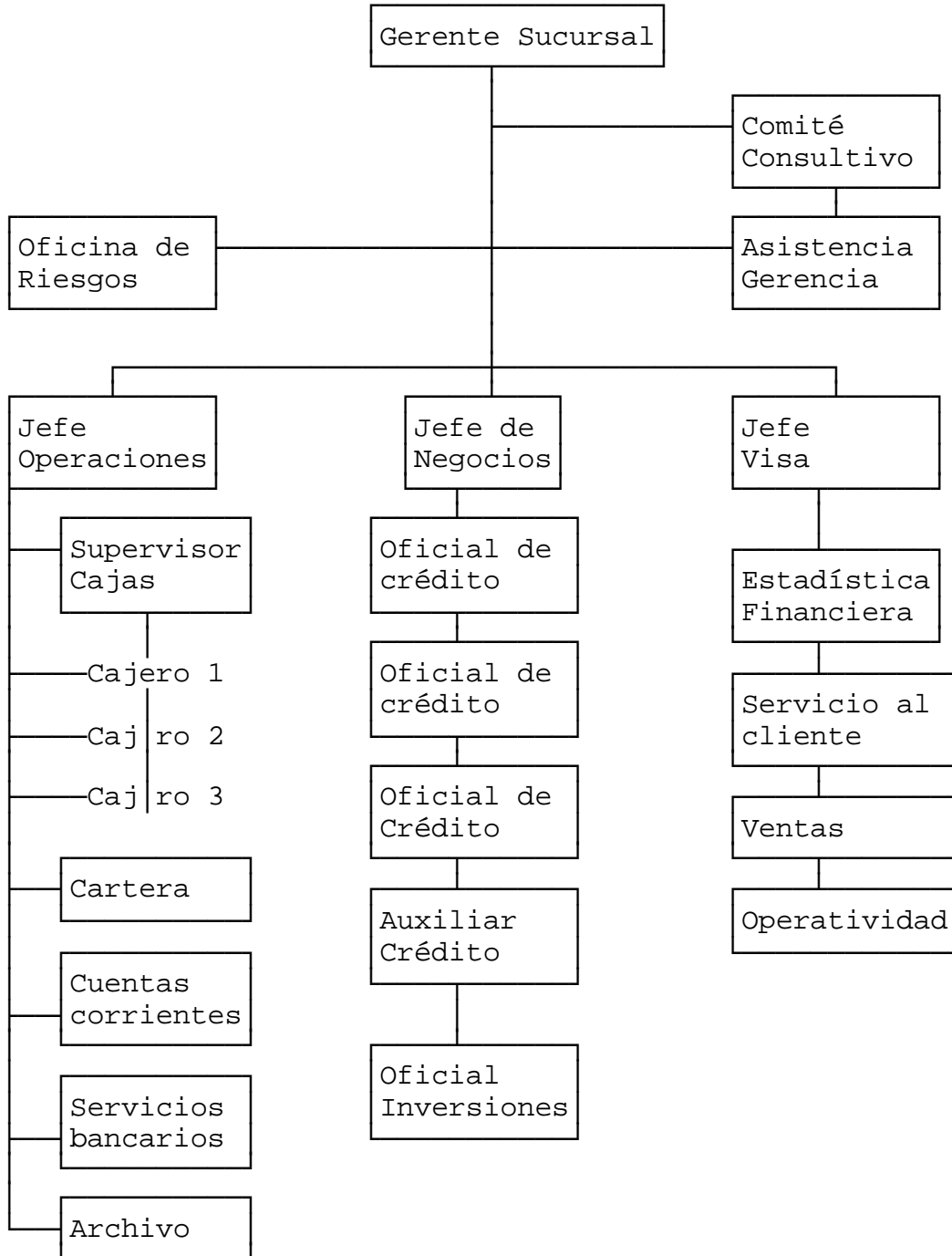
Econ. Patricio Robayo Idrovo

Dr. Juan Vélez Palacios

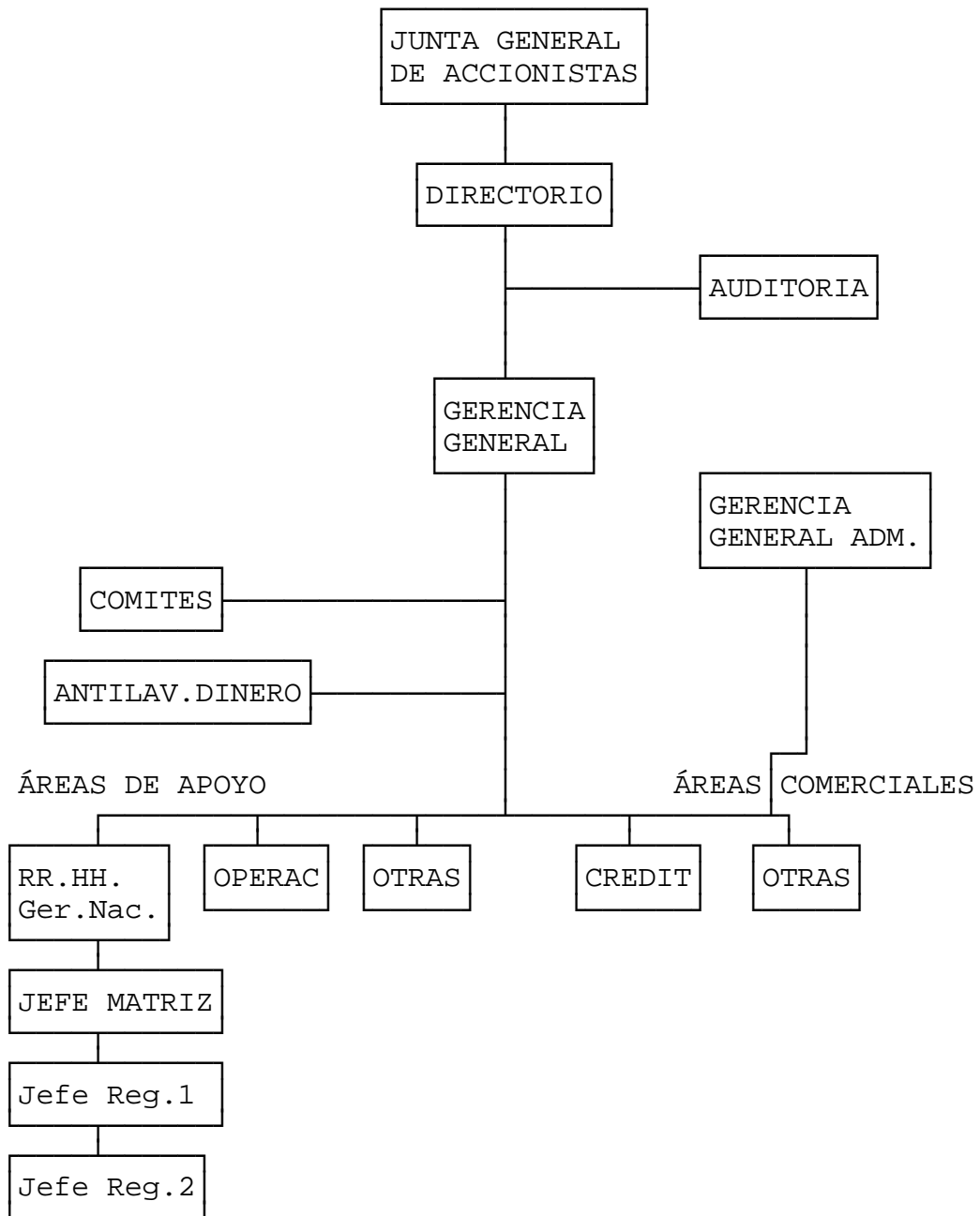
GERENTE GENERAL BANCO DEL AUSTRO S.A. MATR. 744-CAA

5.1.2. ORGANIGRAMAS:

* DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



*** ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



MANUALES DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

- Gerente Regional de Operaciones, Quito
- Jefe de Operaciones de Azogues
- Jefe de Operaciones Latacunga
- Jefe de Operaciones Riobamba
- Jefe de Operaciones Machala
- Jefe de Operaciones Esmeraldas
- Jefe de Operaciones Ibarra
- Jefe de Operaciones Loja
- Jefe de Operaciones Manta
- Jefe de Operaciones Macas
- Jefe de Operaciones Tena
- Jefe de Operaciones Puyo
- Jefe de Operaciones Ambato
- Jefe de Operaciones Sto. Domingo
- Jefe de Operaciones Tulcán

PLAN DE ACCIÓN DE LA GERENCIA NACIONAL DE OPERACIONES.

El plan de acción de la Gerencia Nacional de Operaciones para el año 2009, contempla en la gestión de rendición de cuentas, sesiones de trabajo para revisar, cuestionar, analizar, y resolver con los distintos jefes departamentales o responsables de cada área; en tal sentido se dispone la siguiente instrucción operativa.

INSTRUCCIÓN OPERATIVA:

1. Los funcionarios de operaciones de cada sucursal deben constituirse en sesión de trabajo mensual, con todos los jefes departamentales y responsables de área para que analicen, cuestionen y deriven acciones correctivas, si es el caso, sobre las distintas pruebas departamentales de las oficinas de su cargo.
2. Las sesiones de revisión deben realizarse como máximo hasta el 12 del mes siguiente al que corresponde la revisión;
3. El Funcionario de Operaciones presentará como máximo hasta el 15 de cada mes a la Gerencia Nacional de Operaciones un resumen ejecutivo sobre los resultados de cada sesión de trabajo y su gestión, en el cual hará constar si las pruebas departamentales reflejan información razonable; si existen casos que están en proceso de aclaración, los resultados del seguimiento a los temas pendientes; y, especial mención a aquellos temas que ameriten tratamiento particular.
4. El control mensual sobre el cumplimiento estricto por parte de los funcionarios de operaciones, tanto a la ejecución de sesiones de trabajo, como a la presentación del informe ejecutivo referidos en el numeral anterior, está a cargo de la Sra. Marcela Beltrán, quien presentará el reporte pertinente a la GNO hasta el 16 de cada mes;
5. Lo referente al mes de enero del 2009, debe realizarse en el transcurso de esta

semana, de manera que el Informe de los Funcionarios de Operaciones se debe presentar hasta el día viernes 6. Y lo relacionado al mes de febrero se sujetará a los plazos antes previstos.

6. Esta instrucción operativa también aplica para la subgerencia de tarjetas de crédito.

7. En la Oficina Matriz, la dirección de la sección de trabajo y su informe está a cargo de la Ingeniera Cecilia Valencia, con el apoyo del Jefe de Control interno.

Atentamente.

Gerente Nacional de Operaciones

POLÍTICAS GENERALES. MANUAL DE POLÍTICAS: compras, gastos y pagos en general

Para: Subgerentes Generales

Gerente Apoderado

Gerentes Nacionales

Gerentes Sucursales

Subgerentes

Asistentes de Gerencia

Jefes departamentales

Jefes de Agencia.

1. POLÍTICAS GENERALES

1. Esta acción cubre todo lo relativo a la solicitud, cotización, aprobación, adquisición y pago de Activos Fijos, suministros de oficina, contratos por servicio de terceros, compras varias y gastos en general, que el Banco requiere para el normal desarrollo de sus actividades.

2. Por principio organizativo, estas necesidades deberán estar proyectadas semestralmente y constarán en los Presupuestos Generales vigentes.

3. Dependiendo de su cuantía se contará con el Comité Ejecutivo de Gastos de la Oficina Matriz, quien velará porque las adquisiciones y montos a pagar sean justificables y razonables respectivamente. Este Comité, estará integrado por las personas que expresamente las designe la Gerencia General.

4. Tratándose de requerimientos "presupuestados", para la adquisición únicamente será necesaria la firma del titular de la División solicitante de cada localidad, más el visto bueno del Coordinador del Comité Ejecutivo de Gastos de la Matriz o su representante (en las Sucursales).

5. Requerimientos no presupuestados cuyo monto supere los 100 Salarios Mínimos Vitales (SMV) en la Oficina Matriz y 50 SMV en las sucursales, necesariamente se transferirán a la consideración del Comité Ejecutivo de Gastos de la Matriz, quien negará o recomendará a los niveles pertinentes su aprobación.

6. Todo requerimiento deberá ser suscrito por el supervisor o jefe departamental y por su titular de División. Se asentarán en los formularios creados para el efecto (Solicitud de Compras o Requerimientos de Servicios) o mediante Memorándum y en todo caso deberán expresar si consta o no presupuestado, las características del bien o servicio requerido, el por qué se hace necesaria la compra o servicio, la utilidad, la utilidad que proporcionará, el valor estimado (el cual será consultado telefónicamente a Adquisiciones), etc.

7. Estos requerimientos se canalizarán a través de los Centros de Servicios Generales en cada localidad cuando no superen los montos descritos en el numeral 5.- Si tratándose de Sucursales, estos montos superaren, deben remitir el pedido al Centro de Servicios Generales de Matriz.

Requerimientos de servicios de mantenimiento de los equipos de computación, serán la excepción temporalmente, continuarán atendiéndose a través de la persona asignada en el Centro de Cómputo de la Matriz.

8. Las adquisiciones de activos, suministros, de cuantía material se documentarán en los formularios denominados "Orden de Compra", los cuales tendrán numeración consecutiva y serán entregadas a los proveedores respectivos. Estas órdenes contendrán la firma del Titular responsable del Centro de Servicios Generales.

En caso de que algún bien existiere en Proveeduría, Adquisiciones requerirá el artículo a través del formulario UGF-11 denominado "Solicitud de Proveeduría".

9. Toda adjudicación de compra o contratación de servicios, se realizará con la disposición de por lo menos dos cotizaciones de proveedores. De existir un proveedor "exclusivo" en el mercado, deberá indicarse esta situación en la "Orden de Compra", en cuyo caso se asentará el visto bueno del Coordinador del Comité de Gastos.

10. Como regla general, las compras de suministros de oficina, no deben exceder la existencia para seis meses. Sin embargo, si un precio es lo suficientemente atractivo, una provisión mayor podrá ser solicitada por el Tribunal del Centro de Servicios Generales.

Stocks de determinados equipos de oficina (Ej: calculadoras, máquinas de escribir, teléfono, etc.). Serán recomendados por el Comité de Gastos, en cuyo caso de haberse efectivizado una compra se conservarán en la oficina de Proveeduría.

11. Los requerimientos de formularios impresos, realizados por la Sección Proveeduría, se efectuarán a través de la Oficina Matriz y contarán con la aprobación del titular del Departamento de Orientación y Métodos, previa su orden de elaboración. Ordenes emergentes de impresión de parte de las Sucursales, contarán siempre con la aprobación de Organización y Métodos de Casa Matriz.

12. Todo contrato o convenio por arrendamientos, publicidad, mantenimiento, etc. deberán contener el visto bueno de la División Jurídica del Banco, previa su aceptación. Cualquier excepción será aprobada por el coordinador del Comité ejecutivo de Gastos. Los contratos de publicidad o propaganda adicional contendrán el visto bueno de la Gerencia de Marketing.

13. La entrega de donaciones o contribuciones, deberán acogerse al monto presupuestario para el efecto y se realizarán bajo la aprobación de la Gerencia General o Subgerencias Generales, sujetándose en todo caso, a los límites de compras vigentes para los respectivos rangos.

14. Las compras que representan gastos menores a un Salario Mínimo Vital (SMV), se canalizarán a través de las Cajas Chicas de las respectivas Oficinas (Matriz, Sucursales y Agencias), mediante el formulario creado para el efecto (CAJ-15).

15. La aprobación de las compras y pagos en general, se sujetarán a los siguientes niveles:

a) Para adquisición de Activos Fijos:

- Directorio	Más de 50 SMV
- Gerencia general	Hasta 50 SMV
- Subgerencias Generales	Hasta 25 SMV

- Gerencias Nacionales Hasta 15 SMV
- Gerentes de Sucursales Hasta 10 SMV
- Gerentes o Subgerentes de operaciones Hasta 10 SMV

B) Para gastos y contratos en general:

- Directorio Más de 50 SMV
- Gerencia general Hasta 50 SMV
- Subgerencias Generales Hasta 15 SMV
- Gerencias Nacionales Hasta 10 SMV
- Gerentes o Subgerentes de operaciones Hasta 5 SMV

16. Los pagos de planilla de agua, luz, teléfono, télex, etc.; o cánones fijos de arrendamiento y servicios registrados en contratos o convenios, se realizarán con la aprobación del Titular de los respectivos Centros de Servicios Generales de cada localidad, sin considerar su monto. Tratándose de facturas de publicidad y propaganda, se requerirá de aprobación de la División de Marketing o se representante (en el caso de Sucursales).

En el caso de pago por luz, agua, teléfono y télex, revisará la razonabilidad de los gastos, y de observar variaciones significativas de un mes para otro, investigará su causal y reportará de inmediato al titular de operaciones, para las justificaciones/correcciones pertinentes.

17. Los proveedores de Bienes, suministros, o servicios en general, deberán ser en lo posible, cuentacorrentistas o cuentahorristas del Banco.

18. Los pagos de Proveedores, obligatoriamente deberán ser efectuados

mediante Nota de Crédito, o con cheque de Gerencia cruzado. Para los casos en los que el proveedor no es cliente del Banco, y la transacción es un valor significativo, se pagará mediante cheque de Banco Central (cruzado) o Cheque Bancario o transferencia en dólares (si es un proveedor extranjero). Tratándose de pagos por cuentas menores a 3 SMV, será suficiente la cancelación en efectivo a través de la caja chica o cajas normales según corresponda.

19. Previo un pago, Adquisiciones tiene la obligación de exigir al proveedor, la presentación de facturas, notas de venta, recibos, planillas, etc. Con las formalidades legales (RUC., cédula de identidad, nombres y firmas).

20. Es responsabilidad de las personas asignadas a la función de adquisiciones, obtener las facturas definitivas en un plazo de hasta 3 días, cuando los pagos se efectúen sobre facturas proformas.

21. Al efectuar un pago de una compra o servicio, la persona asignada a esta función asentará en la factura, recibo o contrato que lo respalde, el número de "Solicitud de Compra", "Requerimiento de Servicio" o "Memorándum", en los que consta la aprobación original de la compra respectiva. Igual procedimiento de referencia se aplicará en los comprobantes contables respectivos.

22. Las entregas de los activos fijos o artículos comprados, deberán registrar en su documento de respaldo (Memorándum, Solicitud de Compra, Factura, Nota de Venta, Recibo, etc.) la firma de recepción de la persona que se encargará de su utilización final.

23. Las recepciones de los equipos que se encontraren en proveeduría, se contabilizarán como activos fijos por cuenta del Centro de Servicios Generales.

24. Los documentos que representan contratos en general, estarán bajo custodia del Centro de Servicios Generales y su Titular controlará su vigencia y aplicación estricta en cuanto a términos estipulados (características de los bienes o servicios, plazos de entrega o ejecución, aplicación de multas, etc.)

25. Las retenciones por concepto de impuestos que se originan en determinados pagos deberán efectuarse de acuerdo a los conceptos y porcentajes dispuestos por las normas legales vigentes, siendo responsabilidad de Adquisiciones, emitir al comprobante respectivo y efectuar el pago a los beneficiarios públicos en los plazos reglamentados.

26. El registro contable de las transacciones que se involucran en el proceso de una compra, cargo o gasto, etc. Deberá efectuarse de acuerdo a las instrucciones del Catálogo de Cuentas en la Superintendencia de Bancos.

27. Los cargos contables al Gasto por provisiones de intereses o comisiones causados, depreciaciones de activos fijos, amortizaciones de activos diferidos (pagos anticipados, gastos diferidos, proveeduría, etc.). Y remuneraciones del personal, que periódicamente se efectúan (mensualmente), requerirán la aprobación de los Titulares de los Departamentos que originan los mismos, bajo su exclusiva responsabilidad.

28. Las solicitudes para gastos de viaje, viáticos, compra de pasajes aéreos y terrestres, etc.: a favor de funcionarios y empleados del Banco, se canalizarán a través de la División de Recursos Humanos de cada localidad, en cuyo caso deberán instrumentarse mediante el formulario "Solicitud de Viaje" (Form.Per.27).

29. Los pagos por concepto de cursos de capacitación del personal, se efectuarán previa aprobación del Comité de Desarrollo de RR.HH., como evidencia de que se cumplió el programa vigente.

30. Los cargos contables a pérdidas, únicamente podrán ser aprobados por el Directorio de Casa Matriz con: la Gerencia General, Subgerencias Generales y Gerencias Nacionales de acuerdo a los niveles descritos en el numeral 15 b), siempre y cuando correspondan a casos eventuales del cobro normal de negocios bancarios, en los que la definición de personas responsables no haya sido posible y respetando aspectos legales vigentes.

5.1.3. FUNCIONARIOS DEL BANCO DEL AUSTRO

- Gerente General
- Gerente Matriz
- Directorio de Casa matriz
- Funcionarios...
- Empleados...
- Trabajadores...
- Cursos de capacitación del personal
- Identificación de usuarios con números personales, códigos de función, claves para acceso a sistemas.

5.1.4. DEPARTAMENTOS

- Departamento de Recursos Humanos y,
- Comité de Desarrollo de Recursos Humanos
- Departamento de Personal
- Departamento de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos
- Sistema de Registros para controlar la asistencia y puntualidad
- Departamento de Orientación, Organización y Métodos
- Departamentos de Remuneraciones del Personal

- División Jurídica del Banco

5.1.5. OFICINAS DE AUTORIDADES

- Oficina Matriz

- Gerencia General, Representante del Banco

- Gerencia Administrativa

- Gerente Nacional de Operaciones, Ing. Raúl González Jiménez

- Gerencia Nacional de Operaciones de Tarjetas de Crédito

- Gerentes Nacionales

- Gerencias de áreas

- Gerentes de Sucursales

- Gerente Apoderado

- Gerencia de Marketing

- Jefe de Departamentos

- Jefes departamentales

- Subgerencias

- Subgerencias Generales

- Subgerentes

- Asistentes de Gerencia
- Supervisión
- Jefatura de Recursos Humanos, para cuadros de vacaciones
- Jefe de Control Interno
- Jefes de Agencias
- Sistemas de Personal
- En la Oficina Matriz, la Dirección de la Sección de Trabajo
- Comité Ejecutivo de Gastos de la Oficina Matriz
- Adquisiciones
- Centro de Servicios Generales de Matriz
- Tribunal del centro de Servicios Generales
- Centros de Cómputo de la Matriz
- Sección de Proveduría
- Archivos
- Bodegas
- Zonas de Seguridad
- Cajas de Seguridad

- Áreas de cajas y bodegas
- Adquisiciones, Función de adquisiciones

5.1.6. MATERIALES

- Equipos y bienes de oficinas
- Instrumentos y útiles
- Funciones de Seguridad
- Tarjetas de registro de trabajo
- Formularios denominados "Orden de Compra"
- Formulario UGF-11 denominado "Solicitud de Proveeduría"
- Orden de compras
- Formulario (CAI-15)
- Activos Fijos
- Planillas de agua, luz, teléfonos, télex
- Cánones fijos de arrendamiento
- Servicios registrados en contratos o convenios
- Pagos a proveedores
- Nota de crédito

- Cheque cruzado de Gerencia
- Cheque de Banco Central (cruzado)
- Cheque bancario
- Transferencias
- Cajas normales
- Caja chica
- Proveedor
- Facturas definitivas
- Notas de venta
- Recibos
- Planillas
- Formalidades legales (RUC, cédulas de identidad, nombres y firmas)
- Número de solicitud de compras
- Activos fijos o artículos comprados
- Requerimientos de servicios
- Memorándum
- Documento de respaldo (memorándum, solicitud de compra, factura, nota de venta, recibo, etc.)

- Documentos de contratos con términos estipulados: características de los bienes o servicios, plazos de entrega o ejecución, aplicación de multas, etc.
- Catálogo de Cuentas en la Superintendencia de Bancos
- Cargos contables al gasto por provisiones de intereses o comisiones causados, depreciaciones de activos fijos, amortizaciones de activos diferidos (pagos anticipados, gastos diferidos, proveeduría, etc.)
- Solicitudes para gastos de viaje, viáticos, compra de pasajes aéreos y terrestres.
- Formulario "Solicitud de Viaje" (Form.Per.27)

5.2. SUCURSAL-LOJA DEL BANCO DEL AUSTRO

5.2.1. DEFINICIÓN

La Sucursal-Loja es un establecimiento bancario que depende del Banco del Austro S.A., Principal, cuyo nombre reproduce, ya esté situado en distinta población o en barrio distinto de la ciudad de Cuenca, en donde funciona la Matriz. Este Banco posee sucursales porque sus negocios bancarios marchan favorables y, tan favorables, que sobrevivió al terrorismo económico de Estado de 1999 y al feriado bancario del 2000.

5.2.2. CARÁCTER

La Sucursal-Loja, como las otras sucursales que funcionan a lo largo y ancho del Ecuador, mantienen la unidad de firma social del Banco del Austro S. A., no posee capital propio ni responsabilidad separada, aunque pueda gozar de relativa independencia dentro de la estructura interna de la institución. Sus jefes son gerentes con mayores o menores atribuciones. Lleva contabilidad de acuerdo al catálogo único de cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos, que luego se resume en la general del Banco del Austro S.A.

Esta Sucursal-Loja integra una especie de base económica de la gran empresa llamada Banco del Austro S. A., cuyas instrucciones y suministros proceden exclusivamente de la Casa Central o Matriz que funciona en la ciudad de Cuenca.

5.2.3 RÉGIMEN

Dentro de la Legislación Mercantil, para las sucursales rigen los preceptos generales de los establecimientos mercantiles, sujetas al Estatuto del Banco, su Reglamento Interno y Manual de Políticas del Banco del Austro S.A. Está sujeta a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, particularmente en lo que compete a la creación de sucursales en el exterior en los artículos 19 y 26.

Las sucursales tendrán un administrador (Gerente de la Sucursal) sus atribuciones y deberes son los que señalan la Ley y los que consten en el Estatuto del Banco del Austro S.A., el Reglamento Interno y la Junta General de Socios.

5.2.4. PERSONAL

- Gerente de Sucursal-Loja

- Subgerencia

- Jefe de Sección

- Representante del Coordinador del Comité Ejecutivo de Gastos de la Matriz

- Centro de Servicios generales

- Ordenes emergentes de impresión de parte de las sucursales, contarán siempre con la aprobación de Organización y Métodos de Casa Matriz

- Cajas chicas de las respectivas oficinas (Matriz, sucursales y agencias)

- Pagos

- División de Recursos Humanos de cada localidad

- Cuentas corrientes

- Libretas de Ahorros, MI AZULITA, que para la seguridad del cliente debe servirse:
 1. Custodiar adecuadamente la libreta a fin de evitar usos indebidos de ella.

 2. En caso de extravío, robo o pérdida, reportar inmediatamente al Banco para proceder a su anulación.

 3. Mantener por su cuenta, un registro detallado de cada uno de los cheques que deposite (Banco girado, número de cuenta, serie, nombre del girador y valor).

 4. Exigir a la Cajera del Banco un "Comprobante de retención de Libreta" cuando por fuerza mayor el Banco retenga su libreta.

 5. Verificar que cada transacción que efectúa en las ventanillas del Banco, conste registrada en su libreta y que su saldo final sea el correcto.

 6. Finalmente, favor tener presente los términos del Reglamento de Ahorros, constantes en esta libreta, pues, los mismos rigen este servicio y usted los acepta al registrar su firma en esta libreta y al suscribir la "Solicitud de Apertura de Libretas de Ahorros".

5.2.5. RUBROS DE ARRENDAMIENTO DE LOCALES

Según el Sr. Gerente de la Sucursal-Loja, del Banco del Austro, Lic. Darío Palacios, el local principal, de las calles "José Antonio Eguiguren", entre las calles "Sucre" y "18 de Noviembre", N° 15-26, en donde está funcionando un año 16 días, al 4 de diciembre del 2009, han cancelado \$ 6,160.00 y, por la ventanilla

extensión, que viene funcionando un año un mes, han cancelado \$ 896.00 y que funciona en la calle "Mercadillo" y Avda. "Manuel Agustín Aguirre".

En el local anterior, que funcionaba en las calles "Bernardo Valdivieso, entre "Colón" y la "José Antonio Eguiguren", funcionó durante 5 años y 6 meses y por el cual pagaron \$ 4,793.23. Desconociéndose los pagos de arriendo del primer local.

5.2.6. FINANCIAMIENTO DEL LOCAL PROPIO

Si bien es cierto que el Sr. Gerente de la Sucursal-Loja del Banco del Austro, es del criterio de que deben seguir arrendando, el criterio mayoritario de los empleados y trabajadores es de que las Autoridades del Banco del Austro deben tomar en cuenta que desde 1996 han sido un fuerte capital el que han gastado en arrendar tres locales y, cada cual menos funcionales, por lo que han tenido que invertir altos capitales para acondicionar los locales.

El financiamiento del local propio es urgente, porque Loja es una buena plaza rentable en la que han hallado las autoridades del Banco buena acogida, por lo que exige aporten el dinero necesario para la construcción del local propio de la Sucursal-Loja del Banco del Austro y lograr así mejor funcionalidad.

La aportación de los recursos necesarios para la construcción del local en donde funcionaría la Sucursal-Loja del Banco del Austro, es urgente. Con la expresión "financiamiento complementario" designamos esta parte de nuestro proyecto y desarrollo de la tesis que será presentada a los directivos del Banco del Austro que, a solicitud de los prestatarios y de los investigadores y que el Banco, con posibilidades de recursos, podrá vender a instituciones financieras privadas, con objeto de ayudar a movilizar más recursos en condiciones razonables para actividades de desarrollo bancario que tienen prioridad.

CONCLUSIÓN

Los resultados de la investigación han permitido presentar al Banco del Austro en toda su dimensión, con el fundamento del Reglamento Interno, la instrucción operativa, gestión para rendición de cuentas y funcionarios de operaciones de oficinas, con el Manual de las políticas generales que han resultado ser maravillosos instrumentos para apropiarse del objeto de estudio. El ANALISIS y gerencia de cartera implicarán la ubicación de cada sucursal en una estrategia propia basada en su fuerza competitiva o posicionamiento y el atractivo del segmento o sector de mercado. Se utilizarán para ello matrices de clasificación de los productos o servicios.

Como planteamos al inicio de este capítulo, luego de analizar los resultados según contempla en los Estatutos, hemos visto

La conveniencia de poseer un local propio; porque es su imagen, la confianza que esto significa para sus usuarios, especialmente en la época actual en la que éste factor pesa mucho en el campo financiero y como también señalamos, un bien raíz jamás es un gasto sino una inversión que sin duda alguna trae un beneficio económico al disminuir el rubro de gastos de arrendamiento.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA SUCURSAL-LOJA DEL BANCO DEL AUSTRO, 2008-2009

ANÁLISIS DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN EN LA SUCURSAL-LOJA DEL BANCO DEL AUSTRO

1ª. Institución Financiera observada:

- Sucursal del Banco del Austro-Loja

2ª. Fecha de observación: 12 de octubre del 2009.

3ª. Observadores: Egdo. Vicente Guzmán Espinoza.

Egda. Gladys Rodas Calderón.

4ª. Autoridad que la administra:

- Gerente de la sucursal-Loja: Lic. Darío Virgilio Palacios Burneo

5ª. ¿Desde cuándo funciona en Loja el Banco del Austro?

- Desde 1994//

- Desde el 22 de febrero de 1996///

Según la mayoría, desde hace doce años.

6ª ¿Cuántos locales arrendados han ocupado?

- Tres:

- Direcciones de esos locales:

1º. - José Antonio Eguiguren y Bolívar, esquina;

2º. - Bernardo Valdivieso, entre José Antonio Eguiguren y Colón

3º.- José Antonio Eguiguren, entre Sucre y 18 de Noviembre

7ª. ¿Qué departamentos se observan en la Sucursal?

- Gerencia/

- Secretaría/

- Inversiones/

- Servicios Bancarios/
- Departamento de Cajas/
- Servicio al Cliente/
- Cuentas Corrientes/
- Oficial de Crédito/
- Crédito/
- Departamento de Negocios/
- Jefe de Negocios/
- Seguros Unidos/
- Departamento de Tarjetas de Crédito/
- Asesor de establecimientos/
- Cobranzas/
- Informe de riesgos/
- Operaciones/
- Cartera/
- Operaciones/
- Cuentas Corrientes/

- Asesoría Ventas/
- Ventas/
- Video Conferencias/

8ª. ¿Cuánto personal trabaja en cada Departamento?

- Gerencia/.....1
- Secretaría/.....1
- Inversiones/.....1
- Servicios Bancarios/.....2
- Departamento de Cajas/.....5
- Servicio al Cliente/.....2
- Asesoría Ventas/.....4
- Cuentas Corrientes/.....1
- Oficial de Crédito/.....3
- Crédito/.....1
- Departamento de Negocios/.....1
- Jefe de Negocios/.....1
- Seguros Unidos/.....1

- Departamento de Tarjetas de Crédito/..5
- Asesor de establecimientos/.....2
- Cobranzas/.....1
- Informe de riesgos/.....1
- Operaciones/.....1
- Cartera/.....1
- Operaciones/.....1
- Cuentas Corrientes/.....1
- Ventas/.....1
- Video Conferencias/.....1
- Total:.....33

Son 33 personas que trabajan en la Sucursal-Loja del Banco del Austro.

9ª ¿Qué servicios ofrecen?

- Préstamos
- Seguros
- Tarjetas de crédito
- Cuentas

- Ahorro y crédito
- Servipagos
- Cajeros automáticos
- Captaciones de dinero
- TIC
- Negocios

10ª. ¿Qué es para usted más rentable?

- Local propio
- Arrendado
- ¿Por qué? Se ahorra más para el Banco
- No se paga mensualidades
- Se ahorra el gasto de arriendo
- Sería un activo más del Banco del Austro

-Con local propio seríamos rentables ya que con todo lo que pagamos de arriendo podríamos implementar en mejoras a las Sucursales

- Más presencia y fortaleza.

11ª. ¿Considera Ud. factible que los Directivos del Banco del Austro financien la construcción de locales propios?

Si

¿Por qué?

- Sería un ahorro para el Banco
- Proyección
- Más amplitud y comodidad para brindar un mejor servicio y coordinación
- Sería un activo para el Banco, sin pagar tanto arriendo.
- Porque de esta manera tendríamos más ingresos para nuestra Sucursal
- Una excelente plaza.
- No tendrían que pagar los elevados arriendos que cobran.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA SUCURSAL- LOJA DEL BANCO DEL AUSTRO

Como Egresados de la Escuela de Administración Bancaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, nos habíamos propuesto desarrollar el tema: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL BANCO DEL AUSTRO, SUCURSAL LOJA, 2008-2009, por lo que solicitamos cordialmente al Sr. Gerente conteste con sinceridad el cuestionario de la entrevista y los datos de las respuestas son válidos para acreditar el Diseño de la Tesis con investigación de campo.

A lo observado, tenemos que añadir que, los servicios que ofrecen son: Todos los servicios y productos financieros. Para el Sr. Gerente, el Lic. Dario Virgilio Palacios Bueno, el local arrendado es más rentable porque no se mantienen activos improductivos.

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA SUCURSAL-LOJA DEL BANCO DEL AUSTRO

Como Egresados de la Escuela de Administración Bancaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, nos habíamos propuesto desarrollar el tema: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL BANCO DEL AUSTRO, SUCURSAL LOJA, 2008-2009, por lo que solicitamos cordialmente a una muestra de 21 empleados y trabajadores contesten con sinceridad el cuestionario de la encuesta y los datos de las respuestas son válidos para acreditar el Diseño de la Tesis con investigación de campo.

-Funciones que desempeñan:

-Secretaría

-Oficial de crédito

-Asesor de Ventas de Tarjetas de Crédito

-Asesor de Ventas de Cuentas de Ahorros, Cuentas Corrientes y Tarjetas de Crédito, Comercio, Coordinación

-Auxiliar de servicios al cliente y tarjetas de crédito

-Oficial de Riesgos

-Supervisor de Cartera

-Jefe del Departamento TIC

-Jefe de Negocios

- Auxiliar de Negocios

- Auxiliar de Informes de Crédito

- Inversiones

- Servicios Bancarios

- Jefe de Cajeros

- Auxiliar de Seguros Unidos

- Asesor de establecimientos

- Auxiliar de Cobranzas

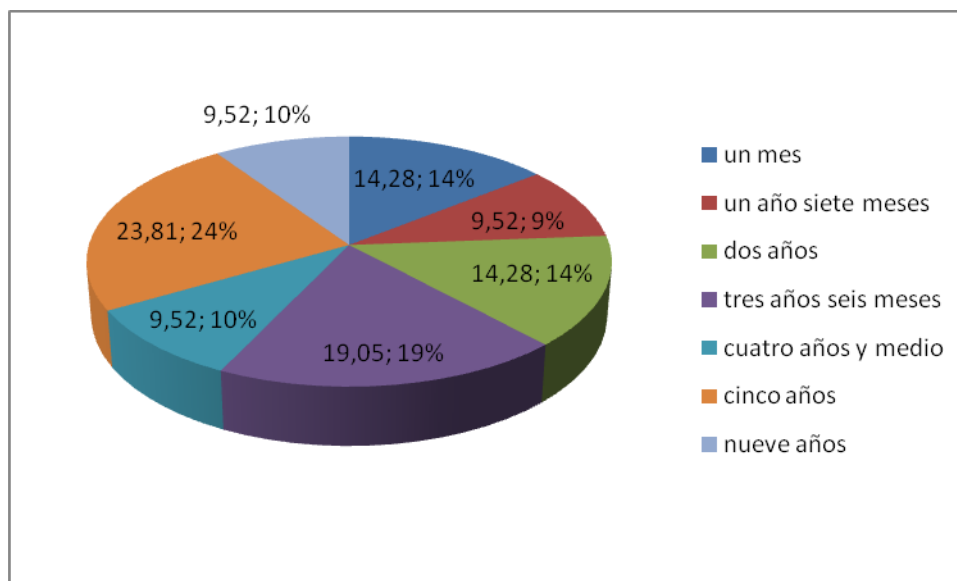
- Auxiliar de Operaciones

- Video Conferencias

- Total: 21 empleados y trabajadores

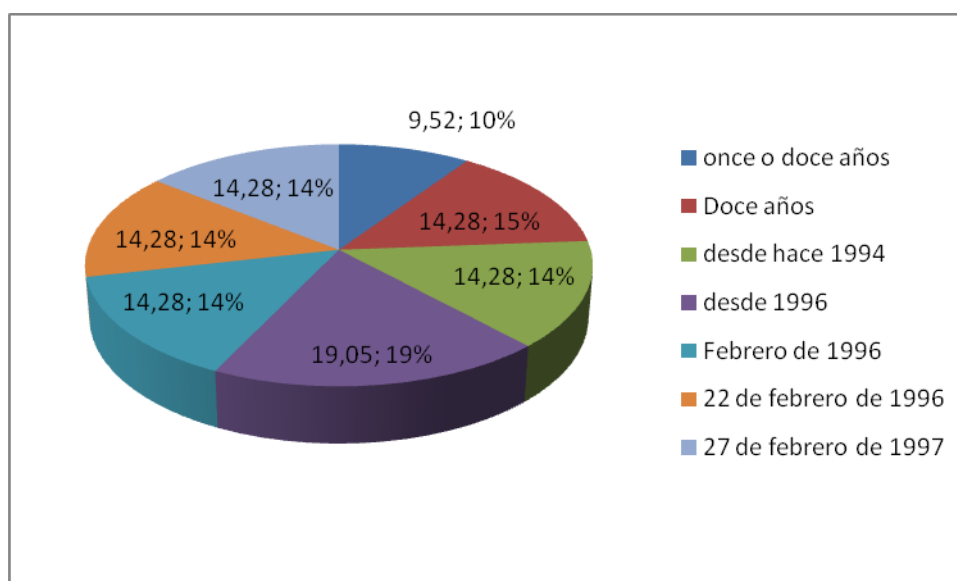
4ª ¿Qué tiempo trabajan en esta Sucursal del Banco del Austro?

	f	%
un mes	3	14,28
un año siete meses	2	9,52
dos años	3	14,28
tres años seis meses	4	19,05
cuatro años y medio	2	9,52
cinco años	5	23,81
nueve años	2	9,52
TOTAL	21	100,0



5ª ¿Desde cuándo funciona en Loja el Banco del Austro?

	f	%
once o doce años	2	9,52
Doce años	3	14,28
desde hace 1994	3	14,28
desde 1996	4	19,05
Febrero de 1996	3	14,28
22 de febrero de 1996	3	14,28
27 de febrero de 1997	3	14,28
TOTAL	21	100,0



6ª Determine la dirección donde actualmente funciona:

- José Antonio Eguiguren, entre Sucre y 18 de Noviembre = 21

7ª ¿Cuántos locales arrendados han ocupado?: Tres = 21

Describa las direcciones de esos locales aquí en Loja:

1º. - José Antonio Eguiguren y Bolívar, esquina;

2º. - Bernardo Valdivieso, entre José Antonio Eguiguren y Colón

3º.- José Antonio Eguiguren, entre Sucre y 18 de Noviembre

8ª ¿En qué Departamento trabaja Ud.?

-Secretaría

-Oficial de crédito

-Asesor de Ventas de Tarjetas de Crédito

-Asesor de Ventas de Cuentas de Ahorros, Cuentas Corrientes y Tarjetas de Crédito, Comercio, Coordinación

-Auxiliar de servicios al cliente y tarjetas de crédito

-Oficial de Riesgos

-Supervisor de Cartera

-Jefe del Departamento TIC

- Jefe de Negocios
- Auxiliar de Negocios
- Auxiliar de Informes de Crédito
- Inversiones
- Servicios Bancarios
- Jefe de Cajeros
- Auxiliar de Seguros Unidos
- Asesor de establecimientos
- Auxiliar de Cobranzas
- Auxiliar de Operaciones
- Video Conferencias
- Total: 21 empleados y trabajadores

9ª Con Ud. ¿cuánto personal trabaja en su departamento?

- Auxiliar y oficial de crédito, Jefe de Negocios e Inversiones
- Seis asesores de ventas
- Asesor Ventas y Tarjetas de Crédito 6
- Establecimientos, Informes de Crédito y operaciones

-Sólo

-Auxiliares de Servicio Contable, de Crédito y Operaciones, Asesores de Establecimientos y Cobranzas.

-Jefe y Oficiales de Negocios y Credivehículos.

-Operaciones, Informes de Créditos, Jefatura TIC, Servicio al Cliente, Cobranzas, Establecimientos y Ventas = 10

10ª. ¿Qué servicios ofrece?

- Servicios Bancarios

- Crédito

- Préstamos, ahorros, credivehículo, Tartejas TIC

- Negocios

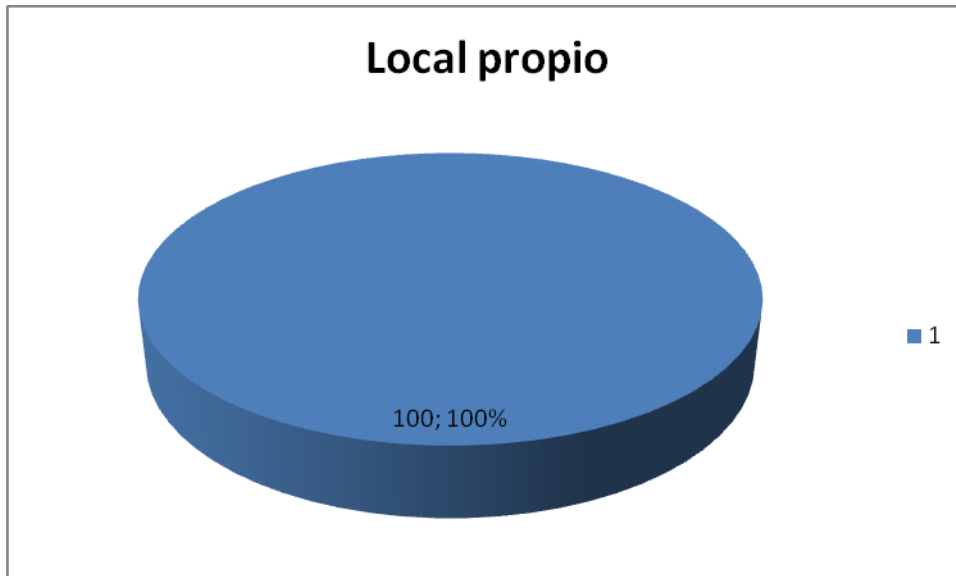
- Tarjetas de Crédito

- Servipago y Cajero automático

- TIC y afiliación a establecimientos

11ª. ¿Qué es para Ud. más rentable?

	f	%
Local propio	21	100
Arrendado	0	0
TOTAL	21	100,0



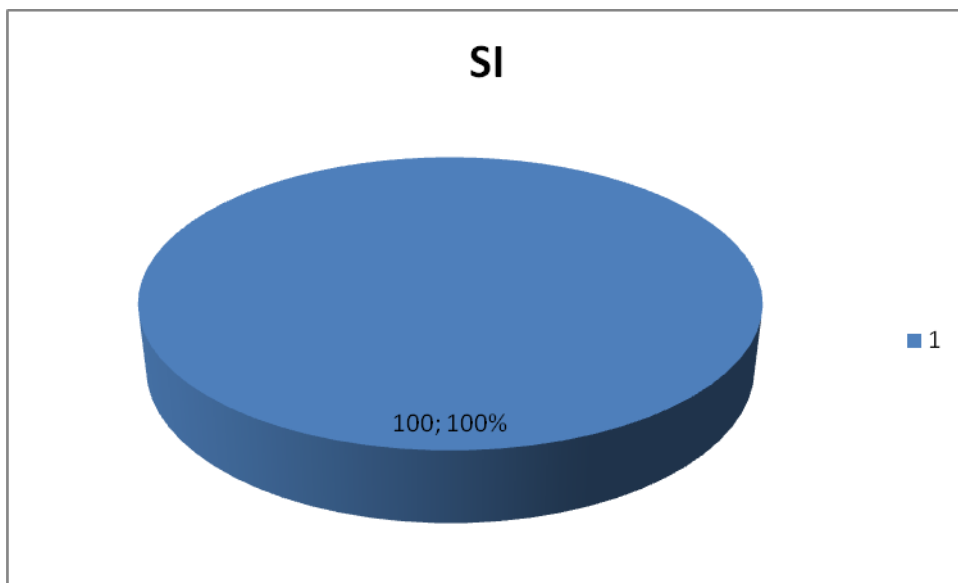
¿Por qué?

- Ahorra arriendo y más presencia
- Sería un ahorro para el Banco
- No se cancelarían mensualidades
- Sería un activo más del Banco
- Con lo que cancelan el arriendo, podría adquirir su local propio
- Los arriendos que son muy elevados

- Ahorramos.

12ª ¿Considera Ud. factible que los directivos del Banco del Austro financien la construcción de locales propios?

	f	%
SI	21	100
NO	0	0
TOTAL	21	100,0



¿Por qué?

- Por ser una excelente plaza
- Sería un ahorro para el banco/
- Por proyección
- No tendrían que pagar arriendos
- Evitaríamos egresos para la Institución.

13ª. Consigne otros datos que hemos ignorado en esta encuesta:

- ¿Cómo mejorar a la Institución?

- Plantear mejor remuneración de los empleados

CONCLUSIÓN

Es curioso lo de la Sucursal del Banco del Austro, mientras mejor lo hace, más crece. Trabajando con un Gerente, en 21 departamentos, 33 empleados y trabajadores que consideran factible que los directivos del Banco financien la construcción de locales propios porque no teniendo que pagar arriendos evitaríamos egresos para la Institución, por ser una excelente plaza, sería un ahorro para el Banco y tendría mayor proyección.

La estructura administrativa de la Sucursal-Loja del Banco del Austro obedece al propósito de dar la mayor efectividad posible a las decisiones que se toman en la Matriz, sólo en las Sucursales, las decisiones son ejecutadas por una sola persona. Aunque la responsabilidad final para llevar a cabo una acción puede descansar en el Gerente, ordinariamente se llega a la decisión a través de una serie de gestiones normales o especiales realizadas por los empleados y trabajadores. En la práctica, para poner en marcha una decisión, ha sido necesario la existencia de un organismo administrativo en el cual cada departamento de la Sucursal esté representado por alguien que posee, a la vez, autoridad y responsabilidad suficiente para la supervisión y control del mismo.

CONCLUSIONES GENERALES

Concluido el trabajo del ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL BANCO DEL AUSTRO, creemos estar en capacidad de entregar las siguientes conclusiones:

1ª.El concepto de administración implica un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planeación, organización, dirección, integración y control de las operaciones del banco que se encarga de transformar en realidad los objetivos, ideas o propósitos deseados a través de las aptitudes, decisiones y conocimientos correctos. Las primeras incomprendiones que dificultan el buen desarrollo de la negociación están, en efecto, situadas a este nivel, y es necesario hacerlas desaparecer o, al menos, atenuarlas antes de abordar otros aspectos de dicha negociación. Queda sintetizado el marco teórico que fundamenta el trabajo y producción en la Banca.

2ª.Creado el Banco del Austro S.A. y observada la prosperidad económica como institución financiera particular, se crearon algunas sucursales en el Ecuador, entre ellas la Sucursal-Loja, que viene funcionando desde 1996. Se confunde reglamentaciones con Manual de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos. Se detecta el mismo código de ética en ambos documentos. Por Manual de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, mejor le quedaba el título de: CÓDIGO DE ÉTICA DE CONVIVENCIA EN EL BANCO DEL AUSTRO S.A. Decir que el candidato sería avaluado, implica desconocer el significado de avalúo: Consiste en fijar el precio o valor de un bien o un servicio mediante el empleo del signo monetario teniendo en cuenta las diversas circunstancias a que está sujeta. Mejor sería el uso del término evaluación.

3ª.En la Constitución de la República del Ecuador están los principios; en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las disposiciones; en el Derecho Societario y la Ley de Compañías tenemos la fundamentación para formar profesionales en Administración Bancaria con aptitud, conocimientos y destrezas

para asesorar a los empresarios en la constitución, organización y gestión de empresas como la del Banco del Austro S.A. bajo la forma de sociedad, con miras a una producción competitiva de bienes y servicios, en un mercado abierto y globalizado.

4ª. ¿Cómo y con qué hemos investigado sobre el tema, para cumplir con el objetivo general?: Analizar la estructura administrativa de la Sucursal-Loja del Banco del Austro, durante el año económico 2009. En esta parte de la propuesta queda descrito amplia y claramente la forma cómo hemos ejecutado el proceso investigativo, los métodos y técnicas de investigación que se utilizaron así como los instrumentos que se aplicaron para recolectar la información, quienes son y dónde están los involucrados en la presente investigación.

REFERENCIAS

GLOSARIO:

* ANÁLISIS. Separación en elementos o partes que integran un todo a fin de evaluarlas. Lo estudiado en esta tesis: Sucursal-Loja del Banco del Austro.

* ESTRUCTURA. Palabra de uso tan frecuente como extenso en la actualidad; pues comprende desde la organización y composición de una colectividad, incluso la de sociedad toda, hasta la disposición y forma de los objetos. La voz proviene de la arquitectura, donde se aplica a la distribución de edificios: Sucursal-Loja del Banco del Austro. Método de exposición y distribución de capítulos.

* ESTRUCTURA DEL BALANCE. Es el aspecto o forma que toma un balance, que se compone por grupos y cuentas sintéticas principales que presentan la situación financiera de la Institución en un periodo determinado, presentados en forma de relatorio y balances con sus respectivas cuentas.

* ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO. Composición del patrimonio de la empresa, aspecto de su presentación, acto de formarlo y organización por elementos de un Patrimonio: sucursales del Banco del Austro.

* ADMINISTRACIÓN. Es la ciencia social, que establece los principios y los procesos por medio de los cuales se alcanza el grado de eficacia y se planifica, organiza, dirige y controla todos los recursos disponibles (físicos, humanos, financieros, etc.) que posee el Banco del Austro para lograr sus metas.

* BANCO. Empresa cuyo fin es servir tanto para el tráfico de pagos como facilitar créditos. Puede ser de origen privado o público. El estudiado es de origen privado.

* AUSTRO. Según su Estatuto, en el Art. 1 se da la denominación, señalando que

el Banco del Austro S.A. es una Sociedad Anónima, de nacionalidad ecuatoriana, que se rige por las leyes y reglamentos pertinentes y por estos Estatutos. Dentro de su cultura organización, el Manual de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, considera a su recurso humano y su potencial como su principal elemento que contribuye al cumplimiento efectivo de su misión, visión y objetivos institucionales.

* SUCURSAL-LOJA. El Art. 51 del Estatuto del Banco estatuye que los gerentes sucursales, designados por el Directorio, durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Tendrán las atribuciones y deberes señalados por el Directorio.

BIBLIOGRAFÍA

BOB, Nelson, De recomenzar a los empleados, 2001, p. xi

CABANELLAS, Guillermo, Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, Ocho Tomos, Edit. Heliasta, S.R.L, Buenos Aires, 20ª ed. 1986

CACIGAL García, José L., Gerencia Educativa, Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta, 1997, p. 24

CHIAVENATO, I., Introducción a la Teoría general de la Administración, Lito Camargo, Colombia, Trabajo original publicado en 1993, 5ª ed., 1995, p. 8

DIAS Mosto, Jorge, Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración, 5 Tomos, Editorial de Libros Técnicos, Lima-Perú, 2000

GUILLOU, Jacques, Cómo negociar con sus banqueros, Los expedientes de Solicitud de Crédito, Colecciones de Técnica, Gestión y Marketing, Edit. Tecniban, S.A., Madrid, 1995

H. Meunier, F. de Baralet, P., Boumer, La trí sorerire de entropiser, 2ª ed., Edit. Dunod, 1984

HAROLD, Koontz, The Management Theory Jungle, Journald of the Academy, of Mangement, Vol. 4, N° 3, pp. 174-181

HERRERAM, Edgar, Administración Educativa, 1996, pp.6-7

JAMES A.F., Stoner y Charles Wankel, Administración, 2001, p. xi

KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna, Un análisis de Sistemas y contingencias de las funciones administrativas, 6ª ed., Edit. McGraw-Hill Latinoamericana S.A., Bogotá-Colombia, 1979

LAVAUD, R., Comment mener une analyse financière, 2^a ed., Edit. Dunod, 1984, p. 36

MARTINIC, Sergio, Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales, Herramientas para el aprendizaje, COMEXAMI-CEJUV, México, 1997

MINISTERIO de Comunicación de Colombia, ¿Cómo hacer?, Herramientas de comunicación para la infancia, Proyectos de Comunicación para la Infancia, 1999

MONTAÑO Ortega, César, Concepto, principios y síntesis histórica de la Administración Pública, en Módulo XI: Régimen Jurídico de la Administración Pública, Carrera de Derecho, Área Jurídica, Social y Administrativa, Universidad Nacional de Loja, 2007

MURIEL, María Luisa y Guilda Rota, Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Públicas, p. 60

PASACA Mora, Manuel Enrique, Manual para la elaboración de proyectos de graduación a nivel superior, Impreso en Editorial Offset Imagen, Loja, 2009

PEREZ Serrano, Gloria, Investigación Cualitativa

RAMÍREZ Romero, Carlos, Derecho Societario, Módulo, Modalidad de Estudios a Distancia con Soporte Virtual, Postgrado de Derecho Empresarial, Escuela de Ciencias Jurídicas, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja-Ecuador, 2004

TERREY, G.R. y Franklin L.G., Principios de Administración, Compañía Editorial Continental, México D.F., 1985, p. 22

UNIVERSIDAD DEL AZUAY, Diseño de Tesis para optar por el título de Licenciados en Administración Bancaria, Cuenca, 2009

UNIVERSIDAD DEL AZUAY, Guía para la elaboración y presentación de tesis o trabajos de graduación, 2006

UNIVERSIDAD DEL AZUAY, Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias de la Administración, 2007

VALANCE General del Banco del Austro, al 31 de diciembre del 2008

VILLAMAYOR, Claudia y Ernesto Lamas, Gestión de la Radio Comunitaria y Ciudadana, FES y AMARC, Quito, 1998

LEGISLACIÓN

CODIFICACIÓN de la LEY de Instituciones del Sistema Financiero, Leyes conexas, Concordancias, Tomo I, Corporación de Estudios y Publicaciones, Publicada en el Registro Oficial N° 250 del 23 de enero del 2001, Quito, Actualizada a enero del 2009

CONSTITUCIÓN de la República del Ecuador, Comentarios, Legislación Conexa, Concordancias, Publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre del 2008, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, Actualizada al 2 de enero del 2009

COOPERATIVAS de Ahorro y Crédito de Intermediación Financiera, Decreto Ejecutivo N° 354

ESTATUTOS del Banco del Austro S.A., 2007. Contiene todas las reformas de su Estatuto Social desde la constitución del Banco de Austro S.A. hasta la presente edición. Se incluye la última reforma contenida en la escritura pública celebrada ante el Notario Noveno del Cantón Cuenca, Dr. Eduardo Palacios Muñoz, el 19 de octubre del 2007, aprobada por Resolución N° 1RC-2007-183 de la Intendencia Regional de Cuenca, Superintendencia de Bancos y Seguros, del 5 de noviembre del 2007 e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Cuenca bajo el N° 530, Anotada en el Repertorio con el N° 7.978, el 9 de noviembre del 2007.

LEY de Compañías, Legislación conexas, Profesional, Corporación de Estudios y

Publicaciones, Quito, Actualizada a octubre del 2009

LEY de Instituciones del Sistema Financiero, Leyes conexas, Concordancias, Profesional Tomo I, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, Actualizada a julio del 2009

MANUAL de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, diciembre 26 del 2007

REGLAMENTO a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Decreto Ejecutivo N° 1852 de 4 de junio de 1994

REGLAMENTO Interno de Trabajo, Banco del Austro S.A.

INTERNET

<http://intranet/orgprocesos/recursoshumanos/manual%20de%20adm%20y,26/08/2009>

ANEXOS

MATRIZ DEL BANCO DEL AUSTRO CUENCA



BANCO DEL AUSTRO

SUCURSAL LOJA

