

**CARACTER, COSTUMBRES Y ADMINISTRACION
DEL BANQUERO**

Tomado del Libro

Tratado de las Operaciones de Banca

Courcelle - Seneuil

París, 25 de diciembre de 1873

PAN
32.11
22 ca
. 1

P

Cortesía del

Banco Interoceánico de Panamá, S.A.

**CARACTER, COSTUMBRES Y ADMINISTRACION
DEL BANQUERO**



1997 3 1995

1997

CAPITULO I

CARACTER, COSTUMBRES Y ADMINISTRACION DEL BANQUERO

§ 1. — *Carácter.*

El banquero debe en cierto grado reunir las cualidades que distinguen á todo hombre de negocios, desde el que dirige un gobierno hasta el último empresario comercial ó industrial: juicio, buen sentido, firmeza, decision, apreciacion fria y lenta, inteligencia clara y despierta, poca imaginacion y mucha memoria y aplicacion. El que tenga los nervios irritables, imaginacion fogosa, corazon demasiado sensible, memoria defectuosa, inteligencia ardiente, inquieta y voluble, debe abrazar otra profesion. El hombre de inteligencia floja y tardía para comprender ó de caracter indeciso, debe tambien huir de la banca, que es entre todas las clases de comercio, la que ménos soporta las medianías.

La opinion, por razonable que sea de un individuo cualquiera, jamás podrá llegar á tener la fuerza y autoridad de la de un práctico en asunto tan delicado é importante. Gilbert, hombre de mucho talento, que supo elevarse al primer rango, despues de haber recorrido los grados inferiores de la profesion, y cuyas palabras están autorizadas por una práctica de treinta y seis años, enumera en los pasages siguientes, las principales cualidades necesarias á un banquero, ó mas bien las debilidades y faltas contra las que debe estar siempre en guardia:

« Un banquero no necesita ser ni poeta, ni filósofo, ni sábio, ni literato, ni orador, ni hombre de Estado, ni poseer ningun talento brillante que le distinga de los demás hombres, ántes bien le será mejor no poseer ninguno de este género; y sí le será suficiente tener en alto grado esa cualidad práctica llamada *sentido comun*. El talento del banquero es la resultante del conjunto de ciertas cualidades, ninguna de ellas en particular brillante, pero que es raro hallarlas reunidas en una misma persona. Seria un error suponer que el comercio de banca es una rutina y que no se necesita ciencia y habilidad para ejercerle. El gran número de quiebras que ha habido en este comercio de cincuenta años á esta parte, prueba evidentemente que los buenos banqueros escasean tanto como los buenos prácticos en cualquiera otro género. El co-

mercio del dinero emplea facultades intelectuales de un orden superior y muy útiles á la sociedad, porque el modo con que se practica ejerce siempre grande influencia sobre la dicha de la humanidad. Si es verdad que un hombre prudente, ó en otros términos, dotado de mucha razon y de sentido comun, no es necesariamente un hombre de talento, debe al ménos estar libre de todo defecto saliente.

» La indecision es una gran falta en el banquero que debe saber pesar rápidamente en todas las cuestiones el pro y el contra y tomar una resolucion pronta ; y aunque se excusa ordinariamente de irresolucion, invocando la utilidad de la reflexion madura, es cierto en realidad que las personas indecisas reflexionan ménos que las demás. El que teme decidirse, se fatiga bien pronto de una reflexion que tiende á una conclusion práctica, y piensa en otra cosa, ó bien busca motivos de dilacion. Un espíritu indeciso acaba siempre por diferir ó aplazar.

» No es ménos perjudicial la falta de firmeza : Cuando el banquero toma una resolucion, despues de haber reflexionado maduramente y pesado el pro y el contra, debe mantenerse en ella, y debe saber porque dice *no*, y una vez dicho *no*, jamás debe modificar su palabras

» La viveza y el atolondramiento son tambien grandes defectos. Es una imprudente temeridad responder ántes de haber oido, y escuchando atento, el hombre prudente se instruye y llega á las buenas resoluciones.

» Es igualmente un gran defecto dejarse dominar por preocupaciones personales de temperamento ó de costumbre. Todos los hombres, sin excepcion del banquero, tienen sus debilidades contra las que siempre deben estar en guardia.

» El banquero tiene una gran ventaja en conocerse á sí mismo y en saber cuáles son sus cualidades y cuáles sus defectos ; si por su mismo carácter se vé llevado á un exceso de prudencia ó á un exceso de liberalidad ; si sus maneras son bruscas ó agradables ; si se inclina á ver las cosas por su lado brillante ó por su lado sombrío ; si las relaciones sociales ejercen buena ó mala influencia en el modo de cumplir sus deberes ; si producen algun efecto en sus relaciones (1) de negocios los regalos y los cumplimientos de sus parroquianos. Cuando experimente alguna pérdida, debe averiguar si es resultado del movimiento de las cosas ó si tiene origen

(1) He traducido la palabra *customer*, literalmente por *habitué*, y no por *client*, palabra ambiciosa y poco comercial que se usa, sin motivo para ello, en Francia.

en alguna debilidad de su carácter, y debe recordar las cosas en que haya faltado, firmeza, discrecion, juicio ó constancia, para estar sobre aviso en lo sucesivo.

» Mas si es útil al banquero conocer sus debilidades, no lo es ménos, procurar ocultarlas á sus parroquianos. Las personas astutas que con frecuencia necesitan dinero, bien pronto encuentran el lado flaco de su banquero, y si conocen que los requiebros, las lisonjas, las habladurías, los regalos y las amenazas le impresionan, bien pronto le tendrán subyugado á sus exigencias. Hé aquí porque hará muy bien el banquero en no sostener relaciones demasiado familiares con los que están en posicion de pedirle crédito por fuertes sumas. »

Antes de comprometerse en la banca, conviene estudiar con cuidado la vocacion y aptitud con que para esto se cuenta; por que si es cierto que este comercio remunera casi con seguridad los trabajos del hombre activo y capaz, tampoco es dudoso que el que en ellos se compromete imprudentemente, no encuentra sino escollos casi inevitables, disgustos sin número, perpétuas inquietudes, y en último resultado quizás la ruina y la deshonra.

No es raro encontrar hombres que, contando con un capital propio respetable y con cierto conocimiento teórico de los negocios, han tomado el título y la cualidad de banqueros, sin haber tenido prévio aprendizaje: no puede imaginarse mayor imprudencia, pues, si bien es sencilla y fácil de comprenderse la teoría de las operaciones de banca, son tambien indispensables la costumbre y la rutina al que quiere obtener buen resultado en su práctica diaria. Bien puede decirse que lo que teóricamente se sabe mejor, no se sabe sino á medias, y por otra parte; cuántos detalles se escapan á la teoría! Esta no puede enseñar, por ejemplo, ni á recorrer rápidamente ni á comprender á primera vista una cuenta corriente, ni á compulsar útilmente los libros de banco en algunos instantes, ni aun á sacar consecuencias y noticias de la sola inspeccion de un efecto de comercio; mucho ménos enseñará detalles, que únicamente pueden ser conocidos con los hábitos y el comercio de los hombres; y que aunque sean detalles, tienen una importancia tal, que no sería difícil citar á alguno que, despues de haber adquirido nombre en la banca, concluyó mal por haberlos ignorado.

La teoría enseña los principios generales y el encadenamiento de los hechos, y como una inadvertencia, una falta trae á veces las mas graves consecuencias, como puede el banquero ser enga-

ñado, atolondrado y arrastrado por ciertas circunstancias : la teoría, en una palabra, enseña el arte de observar y de aprender ; pero no se la posee bien, ni inspira la confianza que él merece, sino despues de haber presenciado un hecho en apoyo de cada precepto. En las artes de aplicacion, el hombre no acaba de aprender sino es por la experiencia personal ; experiencia, que es mucho mejor adquirir al servicio de otro y sin riesgo para nadie, que hacerla á su propio riesgo, exponiéndose á perder su fortuna y quizás tambien la de las personas cuya confianza se obtuviera. ¡ Cuántos hombres se han encontrado aptos para los negocios comerciales, pero solo despues que la pérdida de sus capitales hizo su capacidad, á tanto coste adquirida, inútil para ellos mismos y para la sociedad !

Además el banquero está siempre obligado á emplear el trabajo de otro, á tener colaboradores bajo sus órdenes, y le importa muchísimo conocer los últimos detalles de la organizacion de un escritorio, los móviles que imprimen actividad á una reunion de dependientes, las causas que fomentan el celo y laboriosidad ó estimulan la pereza y la apatía. Saber dirigir el trabajo de muchos hombres, es siempre un arte difícil é importante ; y tratando de la banca, debemos repetir lo que se ha dicho respecto de otras profesiones : es útil haber obedecido para saber mandar.

No se crea que las cualidades que distinguen al banquero ó que la capacidad comercial se adquieren en los escritorios, ni que es necesaria una larga práctica de los detalles al que se halla destinado á dirigir una casa ; pues una larga práctica en todas las cosas impone hábitos y muy luego tambien la rutina, fuera de la cual, el hombre, osificado hasta cierto punto, no sabe moverse. Si posible fuera en pocas palabras determinar la duracion del aprendizaje necesario para el que quiere ser banquero, diríase que debe durar bastante para que el sujeto se imponga en todos los detalles del oficio, y que debiera durar muy poco para no adquirir el hábito de practicarlos en una posicion subalterna, de dos á cinco años próximamente.

Es penoso á veces fundar una casa de banca ; pero con mas frecuencia es peligroso tomar una série de negocios. Ni las cifras enunciadas en los libros, ni las extracciones previas (prélèvements) ó dividendos percibidos, ni los inventarios pueden dar una idea exacta de la situacion de una casa de banca.

En las otras ramas del comercio, basta hechar una ojeada sobre el libro de almacen para poder apreciar con corta diferencia el

valor de las mercancías : los resultados obtenidos en los años precedentes son positivos ; en cuanto á los créditos y deudas generalmente son en reducido número, y es fácil separarlas y dejarlas á cuenta del que hace la cesion. Pero en la banca, las deudas y los créditos constituyen la materia misma del comercio, y la cartera es un verdadero almacén en el que cada efecto tiene su valor expresado ; pero es su valor real. ¿ Quién lo sabe ? A veces el banquero mismo lo ignora, y solo sabe que tal parroquiano, cuya cuenta presenta las mas bellas apariencias, no vive sino del crédito.

El banquero sabe muy bien, es cierto, que tal cuenta se mantiene por renovaciones, quizás desde hace muchos años ; pero el que se presenta para adquirir ignora esta circunstancia, que frecuentemente no llega á conocer, sino es por acaso. A ménos que no esté desde hace largo tiempo en la casa, cuyo sucesor quiere ser, y si no sabe las costumbres, la clientela y los secretos mas ocultos, no puede lograr una série de negocios con conocimiento de causa, y sin exponerse á riesgos los mas graves.

En efecto, difícil es que una casa de banca que lleva largo tiempo funcionando, deje de tener algunas *criaturas*, como dicen los ingleses, es decir cuentas que no se atreve á cerrar por temor de ocasionar la quiebra del cliente y verse obligado á pasar por ganancias y pérdidas una suma importante ; pero mas difícil es todavía que una casa de banca antigua se halle libre de compromisos á largo plazo y difíciles de realizar, tales como préstamos sobre inmuebles, créditos abiertos ligeramente sobre garantías hipotecarias etc. Un hombre práctico tendria cuenta de todo esto adquiriendo una série de negocios ; pero semejantes hombres no hacen esa adquisicion sino cuando tienen conocimiento intimo de la casa, cuyos sucesores van á ser, y de la localidad en que se establecen.

Porque poco supone poseer, aunque sea á fondo, la teoría de la banca y tener la suficiente práctica del oficio, sino se conocen las costumbres, los hábitos, las rutinas, las preocupaciones del comercio, con quien se van á entablar negocios. Este conocimiento local es indispensable ; y un hombre inteligente lo adquiere pronto y fácilmente.

§ 2. — Costumbres y máximas.

Tomo del escritor ya citado en este capítulo la mayor parte de las reglas técnicas del arte del banquero. Tal vez se crean sus máximas un poco minuciosas, pero revelan al hombre práctico, y lla-

mando la atencion del lector sobre detalles que muchos desprecian con demasiada frecuencia, pueden prestar grande utilidad.

« Un banquero, dice Gilbert, debe saber elegir sus socios y colaboradores, de manera que puedan compensar por sus buenas cualidades los defectos que en sí mismo reconoce. Es necesario que sepa emplear sus dependientes en los detalles de sus negocios, reservándose siempre la vigilancia y direccion del conjunto. Háuse visto directores de banco gastar su salud con un trabajo material excesivo, que hubieran podido confiar á sus dependientes, y al mismo tiempo abandonar el trabajo intelectual de la direccion, con gran daño de sus negocios.

» Un banquero debe saber economizar el tiempo asignando funciones bien determinadas á cada uno de los que están á sus órdenes, dejándoles cierta latitud para ejercitar sus facultades, formarse un juicio independiente y reconocerse responsables.

» Si adopta en sus ocupaciones un orden regular, todavía economiza tiempo. Diariamente debe ir al escritorio á la misma hora, debe trabajar todos los dias con el mismo orden y retirarse tambien á la misma hora; observando otra rutina, evitará la agitacion moral y adquirirá los hábitos de calma, de trabajo y decision que le permitirán despachar mucha faena sin que nunca se encuentre turbado.

» Un banquero tambien debe economizar el tiempo, teniendo con sus parroquianos y el público comunicaciones muy cortas en cuanto posible sea. Nunca debe fomentar la conversacion sobre otro asunto que aquel de que se trata, y hará muy bien si recibe en pié á toda su gente, á fin de que se entretengan ménos. El ajuar del escritorio debe estar arreglado de manera que el asiento destinado al parroquiano esté mas bien al lado de la puerta que cerca de la chimenea. Es conveniente tambien que el escritorio tenga una puerta para el público y otra que comunique con los escritorios de los dependientes á fin de poder en un momento verificar una cuenta en caso de necesidad, etc. No es bueno que el parroquiano que presenta valores de importancia al descuento, asista á las deliberaciones del banquero; es mejor establecer el uso de la prévia presentacion en el despacho del dependiente principal, que va á consultar al patron y dá su respuesta.

» Un banquero debe tomar sus medidas para obtener noticias y acordarse de las que haya recibido; al efecto, él mismo no debe tener libro alguno, pero sí debe conservar siempre en su escritorio: 1º el libro de saldos generales en que se anota semanal-

mente el movimiento de sus negocios : 2º el libro de saldos diarios, en el cual se halla un extracto, dia por dia, de todas las cuentas corrientes ; 3º el libro de saldos semanales sobre descuentos, préstamos, etc., obtenidos por cada parroquiano durante la semana precedente ; 4º el libro de inspeccion que contiene el importe de los valores escritos por personas que no tienen cuenta con él ; 5º el libro de informaciones, que contiene noticias sobre el carácter y la solvabilidad de las personas con quienes se tienen relaciones de negocios ; 6º en fin el memorial, en donde están anotados los arreglos particulares hechos con cada uno de sus parroquianos. El banquero hará muy bien en tener una lista de sus parroquianos clasificados por profesiones, como comerciantes de vinos, de cueros etc. ; de esta manera á primera vista se enteraria en que clase figuran sus relaciones, y que éxito de ganancia ó pérdida pueden tener en este ó en el otro comercio ; hallaria tambien en este estudio el medio para juzgar, si los efectos que sus parroquianos le presentan al descuento provienen de una operacion de su comercio ordinario.

» Es muy importante tener un libro de noticias ó informes, aunque, á decir verdad, un banquero que tiene una grande memoria podria prescindir de él ; pero la memoria mas feliz puede caer en falta, y esta en los casos mas necesarios ; y como por otra parte puede suceder que el banquero de un dia para otro está ausente, aunque no sea mas que por momentos, y se lleva consigo su memoria...

» Puede el banquero obtener informes de un comerciante, bien sea por sí mismo, bien sea por un cliente, cerca del banquero de este comerciante ; pero estos informes son defectuosos ; por el banquero á quien se le piden, ordinariamente no juzga de la solvabilidad de sus parroquianos, sino segun el estado de su cuenta corriente con él, y si esta se liquida con un saldo acreedor, los informes que dá son siempre favorables. Además, el banquero puede tener interés en conservar ó aumentar el crédito de su cliente, y decir por consiguiente de él mas bien, que lo que él mismo piensa. Por el contrario, las casas que tienen el mismo comercio, se conocen bien mutuamente ; el comerciante al por mayor sabe perfectamente cual es la solvabilidad de los comerciantes al por menor, que hacen negocios con él, y cada banquero tiene tambien alguno de cada rama del comercio en su clientela, que puede fácilmente darle informes ; así como tambien puede hallar útiles indicaciones sobre los efectos mis-

mos que pasan á su cartera, si tiene suficientemente tiempo de examinarlos.

» Importa muchísimo al banquero estar al corriente de la fortuna y de los negocios de sus clientes. Cuando este se pone en cuenta, él mismo suministra algunos informes, y bien pronto suministran otros los libros; pues el total de la cuenta corriente indica la importancia de los negocios; el estado de los balances manifiesta si el negociante tiene ó no, muchos fondos disponibles; y los efectos dicen si tiene muchos negocios con las mismas casas, y si estas son buenas. Por otro lado, las aceptaciones del cliente indican la clase de personas con quienes hace negocios, ó que acostumbran á darle crédito. Pero el mejor medio de informarse es ver á la persona; medio que, como todos los otros, puede inducir á equivocaciones; pero en general, el porte y las maneras de un individuo atestiguan cual es su carácter. Hay personas que se valen siempre de sus empleados para presentar las facturas al descuento, etc.; pero esto está muy bien mientras no tienen necesidad de un crédito extraordinario, pues cuando llega este caso, debe el banquero hacer que se presente el jefe de la casa, y si abrigara dudas sobre el carácter de su cliente, que se atenga á la impresion que le produzca la primera entrevista; impresion que de diez veces no le engañará una. No hay necesidad de estudiar la frenología ó la fisionomía para apreciar exactamente el carácter del hombre con quien se habla de negocios.

/ » Un banquero de provincias tiene mas facilidad para informarse del carácter y solvabilidad de sus parroquianos, que el banquero de las capitales; porque en los pueblos de provincia todo el mundo conoce los negocios de cada uno, sus relaciones de familia, su fortuna, sus esperanzas y sobre todo sus costumbres.

» El banquero debe dirigirse en sus negocios por principios generales, y debe saber de antemano si quiere ó no quiere hacer préstamos sobre hipotecas, sobre contratos, conocimientos, garantías, (*warantes*), y si está resuelto á descontar el papel que haya de circular á mas de tres meces, etc., etc.

» Una de las grandes ventajas que tienen los principios generales es la economía del tiempo. Cuando el banquero contesta á su parroquiano: « Es contrario á las reglas y principios de la casa hacer anticipos sobre conocimientos, » este nada tiene que replicar. A falta de principios generales habrá necesidad de explicarse, conversar y correr el riesgo de ser sorprendido por un interlocutor habil y que habla con elegancia. El banquero que se

impone una regla, escucha con calma, no varia sus respuestas ni su resolucion.

» Es útil al banquero tener principios generales, y estos aumentarán tanto mas, cuanto mayor experiencia adquiera; pero no conviene exponerlos y discutirlos á cada paso. En general, en caso de negativa, es preferible no dar esplicaciones; porque siendo tan poco general la ciencia de la banca, se expondría á no ser comprendido. Por otra parte, ¿ qué razonamiento podrá ampliarse para demostrar á uno que necesita dinero, que no obra mal el banquero que se lo niega?... Puédese sin embargo, en ciertos casos particulares, separarse de los principios generales, pero nunca con frecuencia ni sin graves motivos.

» En las grandes ciudades es preferible dedicarse á una ó dos clases de negocios, que á todas las operaciones de banca, que es lo que se practica en Lóndres.

» El banquero debe ser prudente cuanto abre nueva cuenta en sus libros, y el nuevo cliente debe ser presentado por algun negociante que le conozca personalmente, siendo indudable que cuanta mas consideracion tenga ese negociante, mas fuerza hará tambien su recomendacion. Al que se presenta sin padrino, debe preguntársele quién le recomienda, á que clase de negocios se dedica y que crédito presume necesitar; debiendo manifestar tambien en esta entrevista de que especie y caracter son los efectos que trae al descuento y dar todos los detalles que merezcan particular consideracion. Adviértase que comete una gran falta el comerciante que da informes inexactos al banquero, con quién abre alguna cuenta. Todo banquero tiene las cuentas dudosas que le hacen sospechar algun fraude ó el empleo de valores que no inspiran confianza, y entra fácilmente en cuidado. En general será bueno no aceptar nunca la cuenta del que tiene otro banquero; pues frecuentemente sucede que cuando se tienen dos banqueros, es para obtener de ambos todo el crédito posible. Si el comerciante ha dejado atraerse la clientela, es bueno que diga los motivos.

» Es muy mala política atraerse la clientela de otros banqueros abriendo créditos mas amplios; así como tambien lo es y con bastante frecuencia, tener clientes muy distantes, cuyos negocios no pueden seguirse fácilmente...

El pequeño banquero no debe tener en su casa gruesas cuentas pues hánse visto arruinarse por ellas, bancos que por otra parte estaban bien administrados. En efecto, si una de esas cuentas

necesita crédito, absorbe los recursos del banquero y le obliga á restringir el crédito de los otros clientes, ó á recurrir, bien sea al descuento de cartera, bien á alguna otra forma de empréstito; y aunque la gruesa cuenta fuese siempre acreedora, todavía ofrecería grandes inconvenientes. El pequeño banco no puede emplear un depósito considerable, de manera que le vuelva á hallar en caso de necesidad, pues se vé obligado para hacer frente á las demandas de reembolso á aumentar sus existencias en Caja, mucho mas que un gran banquero: así 100,000 *ls.* depositadas en una casa que tenga 2 millones de depósitos, no aumentan las existencias en caja; pero si esa misma cantidad se coloca en casa de un banquero cuyos depósitos no ascienden mas que á 300,000 *ls.* tendrá necesidad de aumentar sus depósitos en caja. Así se han visto pequeños bancos muy atormentados por el reembolso de sumas considerables que en ellos habian depositado compañías de ferro-carriles.

• En cinco clases pueden dividirse los efectos presentados á descuento: 1^o Letras giradas por los fabricantes contra los comerciantes al por mayor; — 2^o Letras de comerciantes al por mayor contra comerciantes al por menor; — 3^o Letras del comerciante al por menor contra el consumidor; — 4^o Efectos cuyo origen no es comercial, pero que tienen valor real, como las asignaciones sobre rentas y arrendamientos, sobre deudores por contratos, etc.; — 5^o Birlochas ó efectos de complasencia.

» Los efectos de las dos primeras clases son los mejores y que mejor convienen al descuento; los de la tercera clase no deben fomentarse demasiado; porque la persona que consiente un pagaré ó una aceptación á un carnicero, á un panadero, á un sastre, etc.; es casi siempre la que gasta mas que tiene: las gentes arregladas pagan á sus proveedores al contado. Los efectos de la cuarta clase tampoco deben fomentarse mucho, pues quienes no están en el comercio, nadie tienen que hacer con el papel del comercio.

» Debe reusarse siempre el descuento á los efectos de la última clase, que un banquero experimentado reconoce fácilmente, supuesto que enuncian cantidades redondas, tan fuertes como lo permite el sello en que están inscritas, y su vencimiento está generalmente lo mas apartado posible, y son presentados al descuento inmediatamente despues del giro. Los girantes, aceptantes y endosantes suelen ser parientes, amigos y tener profesiones cuyo ejercicio no dá lugar entre ellos, á la creacion de papel comercial

» En los casos dudosos, debe el banquero ántes de descontar un objeto, consultar sus libros y buscar respuesta á las siguientes preguntas: ¿Cuál es el carácter del cliente? La contestacion está en el libro de informes. ¿Cuál es el balance ordinario de la cuenta? La respuesta en el libro de cuentas corrientes. ¿Cuál es el importe de los descuentos ya consentidos á este cliente? La respuesta en el gran libro de descuentos. ¿Qué relacion hay entre la cuenta de descuento y la cuenta corriente? Los efectos descontados eran sobre muchos ó pocos deudores? ¿Estos efectos han sido descontados sobre el crédito del cliente ó el de otros firman-tes? ¿Estos efectos son pagados realmente? Vienen á continuacion las averiguaciones sobre las segundas firmas, sobre la del aceptante. Véase el libro de informes. ¿Qué negocios pueden haberse hecho entre el girante y el aceptante? El girante ha librado ya letras sobre el mismo aceptante, y han sido pagadas exactamente? ¿De estos giros falta alguno por vencer, y cuándo llega su vencimiento?

» Hay signos precursores de quiebra que el banquero debe saber observar. Cuando, por ejemplo, disminuye el balance de la cuenta corriente al mismo tiempo que aumentan los descuentos, cuando los efectos presentados al descuento llevan firmas sospechosas; cuando los efectos vueltos, se han retirado con lentitud y al fin del dia; el banquero debe ponerse en guardia; y desconfiar sobre todo de los giros cruzados, procurando desde el momento mismo que los observa, idear los medios de desembarazarse cortesmente de la cuenta.

» El banquero debe exigir que la cuenta corriente esté en proporcion con la importancia de los descuentos. Si el saldo es débil, debe deducir el banquero que su cliente se halla embarazado en sus negocios, ó que va mas léjos de lo que su capital le consente.

» Lo que se llama arreglar una cuenta » (*soigner un compte*), es una operacion que exige á veces mucha prudencia, mucho tacto y constancia. Un banquero despues de haber hecho á uno de sus clientes anticipos considerables, viene á saber de repente, que no merecia su confianza: si le suprime ó suspende el crédito concedido, el cliente faltará y le hará perder: en este caso conviene en ocasiones esperar, aceptar los valores buenos y rehusar los malos, pedir de tiempo en tiempo entregas y fianzas, de manera, que vuelva poco á poco á ponerse seguro. Algunas veces es mejor ofrecer un aumento de crédito mediante buenas ga-

rantias, pero es necesario tener cuidado con las que son difíciles de realizar. Hemos visto banqueros que por haber hecho anticipos sobre prendas de esta clase, perdieron mas que si hubiesen desde luego aceptado los azares de una quiebra del cliente. La mayor parte de los bancos que han caído, han perecido por no haber sabido mirar de frente una pérdida: desde luego habian abierto un crédito con poca prudencia; despues para no comprometer los fondos anticipados, se empeñaron mas y mas, hasta que la suerte del banco quedó unida á la del cliente, sucumbiendo los dos finalmente. »

Se notará indudablemente, que Gilbert en la totalidad de estos preceptos, parece suponer que el banquero es libre para hacer lo que quiera, para tomar este papel y rehusar aquel otro. Esta libertad existe hasta cierto término en Paris, en Londres y quizás en algunas otras ciudades grandes; pero sucede de muy distinto modo en las de segundo y tercer orden, y sobre todo en los campos; en estas localidades hácese una porcion de operaciones de banca mas difíciles que las de las grandes plazas, y que exigen del banquero mucho cuidado, inteligencia y á veces invencion. Los bancos repartidos en pueblos oscuros son numerosos y dignos de fomento, ó al ménos de recuerdo, pues son hasta cierto punto, los gastadores de la civilizacion comercial, que llevan una vida ruda y aguantan las fatigas en provecho de todos, que van en busca de capitales, y de lo que escasea mas que estos en los campos, las capacidades comerciales ó industriales.

En las ciudades mismas, tambien hay que pasar con frecuencia tiempos muy duros en que son raros los negocios y la competencia ardiente y ciega: y no solo esto, sino que hay que trabajar para defenderse de las exigencias de los capitalistas, y para fijar una clientela caprichosa, voluble, olvidadiza de servicios prestados; y en estas situaciones, á veces extremas, no puede apenas conservarse la libertad. Por lo demás, los principios enunciados en las citas anteriores son, bajo cualquier punto de vista, intachables.

Hay una clase de papel que los prácticos miran con demasiado desden, es el papel de la clase media (bourgeois), si así puede llamarse, como las letras de cobranzas que provienen de personas extrañas al comercio, remesas de fondos, etc.: este papel, cierto es que no abunda, pero es seguro, pues que jamás llega á sufrir descuento. Sería conveniente fomentarle en vez de oponerle el desprecio y otras exigencias, y si se le acogiera bien, sería un medio de

popularizar el banco y habituar á todas las clases de la sociedad á servirse de él. Ese hombre á quien se rehusa ó se desdeña hacer una remesa de fondos ó una cobranza, quizás vendria inmediatamente á depositar algunas de sus economías en casa del banquero; mas tarde tendria una cuenta corriente, y estimaria mejor pagar por letras, que manejar los fondos y contemplar durante muchos meses en su arca los escudos que no utiliza, ni él ni nadie; quejémonos á veces de la repugnancia que sienten los habitantes de los campos, á ir á depositar sus fondos en el banco; no olvidemos que quizás sea fundada esta repugnancia, y que no es imposible llegar á vencerla.

No insistiré mas sobre las máximas y preceptos prácticos, que en su mayor parte se hallan diseminadas en todo el curso de esta obra y ligadas á los principios que les sirven de demostracion, segun el método que mejor conviene á todos los que no pueden invocar la autoridad de una larga práctica ó experiencia. Me valgo todavía de otra cita de Gilbart, la que se refiere á la conducta que debe guardar el banquero en tiempo de crisis. El pánico de que aquí tratamos, felizmente no es conocido, sino sobre las grandes plazas, de Londres y Paris especialmente; pero no deja de herir de rechazo en las provincias y constituir una de las calamidades contra las que importa mucho al banquero estar preparado.

» Una crisis está siempre precedida de un período de especulacion; siguiéndose de aquí, que el banquero que quiere atravesarla sin contratiempo, debe ser prudente en tiempo de especulacion. Para esto necesita una gran firmeza, porque es muy difícil obrar con cautela durante la especulacion, que durante la crisis; y si el banquero no es prudente en tiempo de especulacion, muy poco le servirá su prudencia cuando la crisis sobrevenga.

» Cuando, pues, abunde el dinero y sea alzado el valor de las rentas, y los demás banqueros abran liberalmente créditos, debe redoblar la precaucion en sus descuentos y en los anticipos que hace; y no tiene necesidad de que el temor de guardar capitales sin empleo ó de ofender sus cuenta-habiente, le haga olvidar sus principios. Este es el momento de liquidar sus cuentas deudoras y dormidas y de alejar los valores dudosos y los clientes flojos; este es el momento tambien de no hacer sino colocaciones de corto vencimiento sobre valores fáciles de realizar y poco expuestos á cambiar de valor bajo la fuerza de la crisis. En semejantes casos, las colocaciones mejores son el descuento del papel de co-

mercio de primer orden, aun á interes mínimo, y los anticipos sobre rentas ú otros valores seguros.

» Bien pronto toman los negocios un aspecto amenazador, en cuyo caso debe rehusarse el descuento de los efectos interiores y conservar sus capitales realizables. Para obtener este resultado, conviene recorrer los libros con mas atencion que nunca, recordar los anticipos, vigilar porque las cuentas corrientes esten bien cubiertas, reducir los descuentos y separar las cuentas inferiores; todo lo cual debe verificarse con discrecion y juicio, de manera que las reducciones recaigan sobre los efectos dudosos ó que no pertenecen á la clientela ordinaria: debe igualmente inspeccionar con cuidado las cuentas cuyo saldo acreedor no está en proporcion con los descuentos obtenidos.

» Cuando llega la crisis, los fondos tienen demanda por tres lados: 1º los cuenta-habientes reducen sus saldos acreedores, retíranse los depósitos, porque entonces los capitalistas pueden hallar en otra parte un interes mas elevado, ó contentados por el bajo precio de las rentas; 2º aumentan las demandas de descuentos y de anticipos, que vienen no solo de la pequeña clientela de la que no puede cuidarse el banquero, sino tambien de negociantes ricos que tiene interés en obligar y desea servir; 3º el mismo juzgará prudente guardar una existencia en caja mas fuerte para subvenir á las demandas. Debe, pues, el banquero réalizar en reserva, empezando por los valores sobre los cuales no tiene pérdidas. « Si ha colocado fondos exigibles á voluntad en casa de un banquero de descuentos (escompteur) debe recojerlos; si ha prestado á la bolsa á corto plazo, no renovará sus préstamos; si ha tomado papel del banquero de descuentos, lo realizará á plazo y no descontará mas. Si estas realizaciones no son suficientes, debe vender sus rentas ó sus letras del Tesoro ó debe ponerlas en prenda. El banquero de provincias que ha colocado sus reservas en efectos de comercio, será feliz entonces si los vuelve á descontar, y mas dichoso si puede volverlos á descontar en condiciones que no sean demasiado duras.

» Cuando la crisis ha empezado, ya no es necesario pensar ni en reducir los anticipos, ni en suspender los descuentos; es preferible elevar la tasa del interes; pues toda demanda de dinero sería inútil y haría creer que el banquero está escaso de fondos. La crisis, sin embargo, es un buen pretexto para exigir reembolsos ó para rehusar créditos á todos aquellos á quienes no se quiere absolutamente prestar.

» En el período de crisis, el banquero vése obligado á rehusar con frecuencia, y debe tener mucha discrecion en el modo de dar sus negativas, pues por corteses que sean las formas que emplee, siempre ofenderá. El ofendido se quejará quizás y correrá la voz en el público, que el banquero está apurado y hasta quizás que está á punto de suspender sus pagos; y hé aquí la causa de los rumores de quiebra que corren en estos momentos, y que destruyendo la confianza, aumentan el apuro.

» En tiempo de crisis se ofrecerá muchas veces al banquero llevarle á su casa una cuenta, á condicion de que habrá de hacer ciertos anticipos.

» Debe examinar con precaucion una oferta de esta naturaleza; porque es muy posible que tal negociante cuya cuenta es buena y de importancia, quiera dejar su banquero, toda vez que este no se halla en situacion de hacer frente á sus necesidades; pero tambien puede suceder que comerciantes de poca suposicion tomen pretexto de la *escasez del dinero* para pedir un crédito que su banquero no ha podido, dicen ellos, concederles, y que en realidad no ha querido. Al banquero, pues, á quien se dirigen, corresponde ver y reflexionar: si acepta ó rehusa esta oferta, corre peligro de equivocarse; pero si comete un error, vale mas que sea por exceso de prudencia.

» Es poco cuerdo querer atraerse la clientela de estos banqueros, en tiempo de crisis, por medio de ofertas de crédito, cuando el mejor medio de adquirir nuevos clientes es tratar bien á los que ya se tiene. Es mejor emplear sus capitales en sostener amigos viejos, que en adquirirlos nuevos. Si teneis bastante para atender á los dos empleos, esto es magnífico! Todavía mas; es necesario no tomar sino con prudencia nuevas cuentas, sobre todo si hay que hacer la primera apertura. En tiempo de crisis, el banquero verá venir algunos de sus clientes mas ricos, que en tiempos ordinarios negocian su papel al banquero de descuentos en cuya casa encontraban condiciones mas suaves ó aceptables. Si el banquero se vé obligado á reducir sus negocios en la crisis, debe empezar por los clientes de esta clase; pero si tiene fondos y el negociante es rico, el banquero aceptará el papel presentado y se contentará con percibir un interés alzado, recordando con dulzura al cliente sus antiguas infidelidades. Las exportaciones al bien producen siempre mas efecto, cuando se hacen en tiempo de afliccion.

»...En épocas de crisis, las cuenta-habientes, á quienes el ban-

quero abona un interes, lo exigirán mas alzado, lo cual es justo; pero téngase cuidado, al hacer justicia á esta demanda, de comprometer al capitalista por un tiempo determinado; porque de otra manera, no tardaria en retirar sus fondos ó exigir una tasa de interes, que no podria aceptar el banquero sin imprudencia. El banquero, que, en tiempo de pánico, consintiera en pagar una tasa de interés alzado, inspiraria dudas acerca de su solvabilidad, lo que haria retirar de su casa mas capitalistas, que lo que podria componer el interes abonado á los capitales depositados.

»...En cuanto se puede juzgar del porvenir por la experiencia del pasado, á toda crisis ó pánico, síguese un reflujo de capitales. Seria de grande interés para el banquero, saber en que punto preciso cambiará la corriente de los negocios; pero no puede saberlo, y es lo mejor seguir los acontecimientos dia por dia, que empeñarse en especulaciones de esta clase. Sin embargo, desde que se vislumbra el cambio, el banquero obrará muy cuerdamente colocando todos sus fondos disponibles en valores realizables, cuyo precio es probable que no tarde en subir, como los billetes del tesoro y rentas. Deberá ser liberal en sus anticipos y reducirá el interes abonado á los capitalistas; pero debe tambien ser prudente en sus descuentos, porque, aunque reaparezca el dinero, no se reanima el comercio sino con lentitud, y la repercusion del pánico dá origen á frecuentes quiebras; conviene, pues, en semejante caso, no descontar mas que papel de toda seguridad.

» Observemos finalmente que en la época de crisis, debe el banquero tener mas cuidado que nunca de su salud y de guardar su régimen, precaviéndose mucho contra el humor tétrico y melancólico y los presentimientos sombríos: esfuércese en conservar su juicio en calma, y preparándose á todo, no vaya á aumentar el mal, anunciando nuevas desgracias; si se deja abatir, tendrá ménos fuerzas para luchar contra las dificultades de su posicion; negará crédito, por ejemplo, á sus mejores clientes, realizará sus reservas á cualquier precio y á toda prisa para fortificar desmesuradamente sus existencias en caja. Este modo de proceder agrava la crisis, y como el miedo es contagioso, el banquero triste asusta á las personas con quienes habla, y él mismo viene á aumentar el pánico.»

§ 3. — *Administración interior.*

Aquí, mas que nunca, debemos dejar la palabra al práctico: veáuse, pues, sus preceptos:

Arreglo interior. — Es importante que el banco esté situado en uno de los cuarteles mas hermosos y mas ricos de la ciudad, y que el edificio mismo tenga agradable aspecto. No hay que mirar demasiado á los gastos del establecimiento material, pues es una de las condiciones para obtener buen resultado. Es necesario que la habitacion del banquero esté enteramente separada del escritorio, y que no comuniqué con él, si es posible, mas que por una puerta, cuya llave tendrá únicamente el banquero, pero de manera que no ponga á la vista del público, la cocina, la sala, los hijos y las nodrizas.

El escritorio, aislado de la vivienda personal del banquero, debe ser espacioso, con buenas luces, y bastante ventilacion.

» Debe ser bastante espacioso para que los dependientes puedan trabajar con desahogo. El contador debe estar dispuesto de tal manera, que pueda contener varios libros abiertos á la vez porque entonces se trabaja con mas rapidez; que los cajeros puedan moverse con libertad y que haya bastante espacio para el público, pues cuando este es reducido se cuentan mal las especies, y toda equivocacion que se comete quita mucho tiempo á los cajeros á consecuencia de las esplicaciones á que dan lugar con el público. Por otra parte es necesario el desahogo del local para la salud de los dependientes, pues contiene mas aire respirable, que por cierto escasea demasiado en aquellos escritorios en que trabajan muchos juntos todo el dia con luz artificial.

» El escritorio debe tener bastante luz; y en confirmacion de esto, recordaremos el hecho de que se cometen ménos equivocaciones en los escritos durante el verano, que en el invierno. Para leer malas letras y firmas casi ininteligibles y para conocer las falsas, se necesita buena luz, y si una parte del local no la tiene, es preferible destinarla al público, que no á los empleados del banco, los cuales siempre tienen necesidad de buena luz, aunque no fuese sino para librarse de la tristeza y melancolía, bajo cuya influencia es poco y malo el trabajo que se hace.

» Se han escrito volúmenes enteros sobre la impureza de la atmósfera de las ciudades y sobre la salubridad del aire de los campos; si la atmósfera de las ciudades es impura, ¿cómo será la de un escritorio en que trabajan reunidas varias personas, en donde arden varios mecheros de gas y en donde tambien la entrada y salida de gran número de individuos que levantan continuamente polvo?... El banquero que descuida la ventilacion conveniente de

sus oficinas, se verá con frecuencia privado del trabajo de sus dependientes por causa de enfermedades.

Eleccion de dependientes. — « En la eleccion de empleados, hay que atender primeramente á la edad del que se presenta, que en Lóndres suele ser ordinariamente de diez y nueve años. A los jóvenes de esa edad se les emplea desde luego en las cobranzas, y por consiguiente es necesario que sean fuertes para defenderse en caso de verse atacados... En Escocia se toman dependientes mas jóvenes, pero su empleo es diferente.

» Despues de la edad, debe atenderse á qué clase de la sociedad pertenece el candidato. En general, los que se presentan salen de familias del comercio medio, ó de las de pastores (protestantes), de oficiales y funcionarios. Durante la última guerra, casi todos los dependientes de banco salian del comercio, porque los *gentlemen* obtenian fácilmente destinos públicos; pero ahora que estos son mas difíciles, entran con gusto en casa del banquero. Cada clase tiene sus ventajas: los hijos de familia tienen en general mejor educacion literaria y modales mas cultos, pero en cambio carecen de la idea de negocios y de los hábitos de negocios; pues acostumbrados á cazar y pescar con los herederos de familias ricas, consideran el trabajo del banco como una carga que aceptan por necesidad, y que creen poco digna del destino á que, segun ellos, están llamados; por el contrario, los hijos de comerciantes, habituados á los negocios por la conservacion del hogar paterno, y sabedores de que deben ganar su vida, consideran como un suceso feliz su admision en una casa de banca y cumplen sus deberes con toda decision.

» Es conveniente averiguar tambien de donde viene el candidato que se presenta, y si ya ha estado empleado: los que salen de la escuela aun no son aptos para nada, y debe tomárseles á prueba ó ensayo durante tres ó seis meses: los mejores son los que han pasado dos ó tres años en casa de un comerciante; pero no es una recomendacion haber sido escribiente de abogado ó dependiente de corredor. Los que vienen de bancos del campo y especialmente de los de Escocia, son considerados tardíos para el trabajo de Lóndres.

» Es necesario informarse de la familia del candidato. Aunque no se transmitan con la sangre ni el honor ni la probidad, es sin embargo probable, que los padres virtuosos y religiosos den á sus hijos una educacion virtuosa y religiosa, y debe creerse que, acostumbrado el joven á los ejemplos de probidad en el seno de

su familia, seguirá reproduciéndolos en el curso de su vida. Es necesaria una gran fuerza moral para desempeñar empleos de confianza que llevan consigo grande responsabilidad, y esa fuerza supone facultades intelectuales de un órden elevado. »

Distribucion del trabajo. — « La distribucion del trabajo entre los dependientes es un objeto de importancia, siendo la experiencia la mejor guia que puede consultarse para los arreglos de esta clase; aunque tambien pueden formularse algunos principios generales. En la distribucion del trabajo, conviene colocar los empleados de la contabilidad de manera que inspeccionen el trabajo de otras divisiones, é importa sobre todo, separar la contabilidad propiamente dicha, de la caja; porque si un mismo empleado tiene la caja y escribe las cuentas, le será fácil en caso de error voluntario, hacer convenir los libros con el estado de la caja. En las grandes casas, cuando un libro sirve de registro á otro libro, no se necesita en cuanto sea posible, hacerlos llevar por el mismo empleado. No es necesario ser desconfiado con las personas, pero esa desconfianza en el arreglo de las funciones es hija de la prudencia. Conviene, pues, que cualquier fraude que cometa un empleado, pueda comprobarse y revelarse por el libro que lleva otro empleado; y por la misma razon, es bueno que todo compromiso, letra ó recibo dados al público, lleve dos firmas, la de un cajero y la de un contador.

» Es necesario que el trabajo sea dividido con exactitud, de manera que toda funcion sea devuelta á una persona determinada, y que nunca pueda decir un dependiente, reprendido por haber dejado de hacer su tarea: « Ese no es negocio de mi incumbencia. » Por esto nunca debe entregarse un trabajo colectivo á muchos dependientes, porque cada uno haria lo ménos posible, y nada quedaria bien hecho. Si entre los dependientes surge alguna cuestion sobre sus respectivas atribuciones, es necesario que haya cerca de ellos alguno que pueda zanjarla inmediatamente.

» En los bancos de Lóndres hay tres grandes divisiones: la caja, la contabilidad general y las recaudaciones. El cajero no es únicamente un contador de dinero, necesita una gran memoria para acordarse con corta diferencia del estado de la cuenta de cada parroquiano, de modo que pueda pagar los mandatos sin recurrir con demasiada frecuencia al que lleva las cuentas corrientes; debe de una ojeada conocer las firmas falsas, necesita mucha sangre fria en frente de la muchedumbre que se agolpa á la ventanilla

y para oír sus reconvenções bien inmerecidas; debe usar de mucha finura y cortesía con el público en todo tiempo y ocasión, no obstante que sus relaciones con él, contribuyen en gran manera á formar la buena ó mala reputación del banco.

» Los empleados en la contabilidad deben tener buena forma de letra, escribir con exactitud las cifras, trabajar asiduamente y no temer pasar la velada sobre los libros, cuando urgen los negocios. Hay, con todo, una gran diferencia entre las cualidades que necesita un simple dependiente y las que deben adornar al jefe de contabilidad. Este no es un simple tenedor de libros; porque una cosa es llevar estos, arreglados y preparados de antemano, y otra muy diferente, formar una combinación de registros y establecer una contabilidad apropiada á las operaciones de una casa; y aun cuando esté arreglada la contabilidad, á un buen jefe no le faltarán en el banco frecuentes ocasiones para encontrar una manera mejor de disponer ciertos artículos, de hacer extractos que no salen inmediatamente de los libros, de desenredar las cuentas largas y complicadas, aclarándolas y reasumiéndolas al mismo tiempo. Un buen modo de llevar los libros con un jefe distinguido al frente, habrán evitado á mas de un banco suspender sus pagos.

» Según estos datos es necesario colocar á cada uno en la sección para la que tiene mas aptitud. »

Sueldos. — « En todo banco los honorarios de los mas jóvenes son inferiores á los de los mas antiguos. En Escocia, un dependiente tiene un aprendizaje de tres años, en cuyo tiempo recibe muy poca cosa. No sucede lo mismo en Lóndres, en donde un joven dependiente á la entrada gana 60 *ls.* por año, y su parte en los regalos de Navidad, ú 80 *ls.* en los bancos por acciones que han suprimido el uso de los regalos que el público daba á sus dependientes; pero en todas partes varían las reglas del aumento de sueldos, y no puede suceder de otra manera. Algunos banqueros aumentan todos los años el sueldo de cada dependiente, aun cuando no haya obtenido ascenso, en cuyo caso, los sueldos están arreglados exclusivamente sobre el número de años de servicio; otros tienen una gerarquía en que cada grado corresponde á una cifra de sueldos y entónces el salario depende del ascenso; otros combinan los dos sistemas y dan un mínimo de honorarios al grado, y un suplemento anual á la antigüedad. Cada sistema tiene sus ventajas, pero hay una regla que quisiéramos hacer prevalecer, y es, proporcionar siempre el aumento de los sueldos á

las ganancias de la casa. Si el banco prospera, deben aumentarse los honorarios de los empleados, pero si tiene pérdidas, deben también compartir su infortunio. Este es el medio de prevenir los efectos del capricho por parte de la dirección del banco, y la envidia y celos de parte de los empleados. La tasa de los sueldos debe siempre fijarla una regla, nunca el favor.

» Señores, dad á vuestros dependientes lo que en justicia y equidad debe dárselos, recordando que vosotros también tenéis un Señor en el cielo: sed justos en vuestras distribuciones de ascensos, y elegid á los que son más dignos y más capaces de desempeñar el empleo á que están destinados: sed justos en la asignación del salario, y recordad que teniendo más responsabilidad que los dependientes ordinarios, deben ser retribuidos en consecuencia: sed justos en las promociones, y nunca dejéis suplantar el mérito por el padrinazgo y el favoritismo. Sed justos en la cantidad de trabajo que exijis: tened bastante número de empleados para que puedan cumplir su tarea sin excesiva fatiga; no les hagais velar hasta demasiado tarde y no les negueis algunos asuetos, útiles para su salud y para su recreo. Sed justos en vuestras reprehensiones, y que vuestras censuras sean proporcionadas á las faltas, y reconoced con más facilidad el mérito de vuestros dependientes, que sus defectos. Sed justos en vuestras pensiones y recompensas con liberalidad y respeto á vuestros viejos servidores, acordándoos que han sido jóvenes y que habeis tenido el beneficio de sus servicios.

En todos los bancos dan habitualmente los empleados dos fianzas de 500 *ls.* cada una, y son todavía mayores en los grados superiores. El banco de Inglaterra renunció en 1841, al sistema de fianzas y lo instituyó por otro: cada empleado se suscribe al entrar por el 10 p. % de la suma que estaba obligado á dar en fianza, y los antiguos se suscribieron durante 5 años por el 2 p. % de la misma suma y el producto ó renta de estos fondos fijados en 6,000 *ls.*, se deposita en la caja de las viudas de los empleados, fundación ideada por el Banco. Si los socorros reducen esta suma á menos de 6,000 *ls.*, el déficit se cubrirá con los atrasos de las rentas que forman esta dotación; si la fianza llegase á ser inferior á 4,700 *ls.*, se recurrirá á nuevas contribuciones que nunca pueden exceder del 2 p. % de la antigua fianza personal, y el banco jamás puede reclamar del fondo de garantía una cantidad superior al total de esa fianza. Además los empleados están personalmente comprometidos por toda la suma de que son responsables, no

siendo el fondo de garantía mas que una fianza en todo tiempo. El descuento anual por espacio de cinco años, se fijó en una libra. »

Disciplina. — Como la disciplina del escritorio depende sobre todo del empleado principal ó jefe, la descripción de sus funciones servirá para explicar las de los otros.

« El dependiente principal debe conocer á fondo el escritorio, y poseer además ciertas cualidades morales, como presencia de ánimo, amor del orden y de la regularidad, y el sentimiento de la disciplina, unido á una gran benevolencia natural : debe sobre todo dar el ejemplo.

» Las funciones del dependiente principal consisten : en cuidar de que los otros empleados vayan al escritorio por la mañana á una hora fija ; que no se ausenten sin motivo durante el dia, y que no abandonen el banco hasta que hayan concluido su tarea ; examinar de cuando en cuando si los libros están en buen orden, y hacer las prevenciones y advertencias necesarias, si no lo están ; ver si durante el dia las ventanillas están en disposición de que el público tenga en ellas la debida comodidad ; examinar si las libretas de los parroquianos se hallan bien y convenientemente escritas ; y si hay alguna queja atenderla, dando las esplicaciones necesarias al parroquiano ; averiguar por la mañana temprano si está exacto el balance de la noche anterior, y en caso de no estarlo, volver por la tarde ó al dia siguiente con objeto de poner remedio para que la cosa no vuelva á reproducirse ; debe tambien examinar de tiempo en tiempo las cajas, y dar una relacion al banquero del resultado de este exámen ; debe procurar que todos los empleados de la casa sean atentos los unos con los otros, y con el público, etc. »

« Debe vigilar de una manera especial que cada uno llegue exactamente á la hora convenida ; para lo cual algunos bancos han establecido una hoja de asistencia.

» La exactitud es un indicio del carácter, pudiendo deducirse razonablemente que el que es exacto en la hora, llena sus deberes con exactitud durante el dia, tiene mas regulares las costumbres y es el mas digno de ascenso. Los mas exactos son los que mejor merecen obtener licencias en caso de necesidad ; porque los otros se toman las suyas por menor cada dia del año. Siempre que un empleado pide una licencia, bueno es ver si es puntual á la hora. En cuanto á las ausencias por causa de enfermedad, no puede suponerse que dejen de ser legítimas y que un dependiente se diga enfermo, cuando en realidad no lo esté ; y si alguno se hallara

capaz de una mentira de tal naturaleza, indicaría carecer completamente de dignidad personal, y cuya presencia no debería tolerarse por mas tiempo en el banco. »

« *Vacaciones.* — De desear seria bajo muchos conceptos que todos los empleados de un banco, y especialmente los que están encargados de la cartera ó de la caja, tuviesen todos los años por lo ménos, una ó dos semanas de vacaciones; las que no deberían ser facultativas, sino mas bien establecidas como una regla fija y en la época que ménos inconvenientes ofreciera para la casa. La benevolencia y la humanidad deberían ser suficientes para decidir al patron á tomar esta medida, y á falta de estos sentimientos el del interés personal, debe hacerle acceder á toda peticion legítima de vacaciones; porque primeramente, la falta de recreo y de reposo puede al fin dar origen á una enfermedad, que producirá un gran desarreglo en la casa cuando recae en un empleado importante, en cuyo caso, experimenta mas perjuicios el banco que si se hubiera otorgado la licencia. Además, las ausencias cortas, cuando son previstas, mejoran la disciplina del escritorio; supuesto que el ausente se vé reemplazado por el del empleo inmediato inferior, y cuando ya todos los empleados se han ausentado, hay en cada banco, lo ménos dos personas que están familiarizadas con cada empleo, de tal suerte que en caso de ausencia forzosa de un dependiente, bien por enfermedad ó por otro motivo, el servicio puede continuar sin interrupcion. Estas ausencias hacen el banco mas independiente de los servicios de cualquiera que sea, mientras que de otro modo, la sola ausencia accidental de un empleado superior, ocasiona embarazos que ponen de relieve los servicios que presta y les añade una importancia real y efectiva; por el contrario, con las vacaciones que le proporcionan reposo y distraccion y le ponen en disposicion de mejorar en realidad sus servicios, comprende al mismo tiempo que no es indispensable en la casa. »

Pero no es esto todo : la ausencia temporal de los empleados es además una garantía de su probidad.

He visto casos de fraudes cometidos por un empleado superior durante varios años y que la ausencia de un solo dia hubiera puesto en evidencia. Cuando un dependiente tiene vacaciones y sabe que en una época determinada, los valores de que es depositario, han de confiarse á otras manos, esta prevision basta para alejarle de una carrera, en la cual en falta de probidad no tardaría en ser conocida y castigada.

Déficit de Caja. — « No hay que esperar que deje de cometer algun error el cajero que está cobrando y pagando días enteros, y alguno de estos errores será voluntario. Para cubrir estos déficits, algunos bancos acuerdan una indemnizacion de 20 ó 30 *ls.* al año; otros soportan los déficits y se limitan á hacer alguna advertencia al cajero cuando el error es grande. Una exactitud extraordinaria bajo este punto de vista es considerada como un mérito. En todas partes está perfectamente establecido que jamás pueda el cajero servirse de los fondos de Caja, para su uso personal, ni aun por poco tiempo, ni anticipar cantidad alguna, por pequeña que sea, á los otros dependientes, sin incurrir en la pena de ser despedido inmediatamente.

» Algunos banqueros despiden á aquellos de sus empleados que juegan á la bolsa; porque las consecuencias de esta clase de juego son muy perjudiciales, y es imposible que los compromisos de la especulacion dejen de distraer de sus deberes al dependiente. Si pierde, ved ya con deudas... ya no es dueño de sí. »

Instruccion. — « Por grande que sea la disposicion natural de un jóven que empieza su carrera, no hay que esperar de él buenos servicios, mientras no adquiriera la instruccion práctica. Para hacer la operacion mas sencilla hay dos métodos, bueno el uno y el otro malo: una vez adquirido el hábito de la incorreccion ó de la ociosidad, no se pierde fácilmente. Inmediatamente, pues, que un jóven entra en un banco, conviene ponerle bajo la direccion de otro dependiente mas experimentado y capaz de enseñarle los detalles de la ocupacion que se le encarga: es muy bueno tambien que el gefe de contabilidad no esté demasiado recargado de trabajo manual, á fin de que tenga tiempo de recorrer los escritorios, observar los trabajos de cada uno y dar las instrucciones que crea útiles y convenientes. Los empleados antiguos y superiores deben tambien estar dispuestos á dar á los principiantes cortesmente y con agrado todos los consejos que estos les pidieren.

» Hay muchos medios para cerciorarse del mérito de un empleado, y el mas directo es examinar los libros que lleva: con una simple ojeada se verá si están limpios, si la escritura es buena, si no hay borrones ni raspaduras, en una palabra, si hay esmero ó abandono. La prontitud es una prueba de habilidad, y el dependiente que cuenta pronto, que suma en un instante una larga columna de cifras, es ordinariamente un buen dependiente. La prontitud de la mano prueba la lucidez de la cabeza; no diré que demuestre un buen juicio, pero no ménos demuestra que el

sujeto no carezca de él, y en un dependiente es siempre un gran título á la consideracion.

» La opinion de un compañero suministra tambien un buen medio para averiguar la capacidad de un dependiente; porque cuando los hombres están reunidos diariamente durante años y dedicados al mismo trabajo, se conocen bien unos á otros. En general, la opinion emitida por un dependiente sobre el mérito relativo de sus colegas, es exacta.

» Para que los dependientes adquieran buenos hábitos, es necesario que sean demasiado numerosos en proporcion del trabajo que tienen que hacer. Si durante una gran parte del dia permanecen ociosos, bien pronto disminuirán su atencion, su inteligencia, su actividad, y no tardarán en trabajar ménos durante las horas en que estén ocupados. El cargo de cada uno debe ser tal que ocupe toda la actividad de su espíritu durante las horas de trabajo. Si emplea demasiados brazos el banquero, dá lugar á que los dependientes tengan tiempo de leer libros ó diarios en el escritorio, ó de chancearse ó denostarse; y si reduce su número, tendrá mejor servicio y podrá aumentar los sueldos á los que conservare; toda vez que es preferible repartir una misma suma de honorarios entre un corto número de trabajadores efectivos, que entre un número considerable de trabajadores medianos.

» A fin de ejercitar bien á los dependientes, convendria distribuir el trabajo de manera que cada empleo preparase al que le desempeña para los trabajos del empleo superior; en tal concepto es muy útil dar al dependiente que empieza, cargos que exijan ménos instruccion profesional y hacerle ascender por grados, en términos que cada grado no exija sino un pequeño suplemento de instruccion.

» Las ausencias periódicas tienen la ventaja de ofrecer á los jóvenes empleados ocasion de aprender á desempeñar el empleo superior. Hácense nuevos arreglos temporales para la division del trabajo diferente, y siendo ménos en número los brazos, todos trabajan mas. Es útil tambien que los dependientes cambien de papel (rôle), así como estimularlos á la invencion de medios para abreviar el trabajo. Cuando un banco tiene sucursales, es bueno reemplazar oportunamente el dependiente ausente del uno, por el del otro. Un buen inspector de sucursales examinará la division de la Caja y la de la contabilidad, lo mismo que la direccion, y si advierte algun adelanto, lo introducirá en las demás sucursales.

» Pero el mejor estímulo para los dependientes es un sistema

imparcial de ascensos. A veces conviene que un dependiente mas antiguo no pueda ser promovido á un empleo superior, si carece de la capacidad suficiente, á fin de que todos comprendan que únicamente se atiende al mérito ; pero es necesario tambien que sea visible y evidente la superioridad del mérito del que obtiene el ascenso ; porque siempre que un dependiente sea preferido á otro por favoritismo, por capricho, por influencia de los amigos, de los parroquianos, de los accionistas y hasta por cualidades, buenas en sí, pero que nada añaden á su capacidad especial, su ascenso producirá efectos deplorables, aun cuando sus títulos fuesen iguales á los del antiguo, á quien es preferido.

• El balance diario suministra un medio excelente para ejercitar los dependientes : este balance se hace por la tarde ántes de abandonar el escritorio ; y como necesariamente se habrán deslizado algunos errores en los escritos del dia, es necesario pasar algun tiempo para descubrirlos. La cifra del error se llama *diferencia*, y los esfuerzos que se hacen para encontrar el error, llámase *investigacion de la diferencia*, y de los dependientes que están empleados en este trabajo, dícese que están *sobre la balanza*. En los grandes establecimientos el número total de empleados se divide por cuatro ; cada cuarto se dedica á su vez á la investigacion de la diferencia, y los demás pueden retirarse mas temprano ; pero téngase presente que no son necesarios muchos para este trabajo, seis solos bastan en un banco que cuente cuarenta y dos dependientes ; los mas jóvenes no sirven sino para entorpecer el trabajo. La investigacion de la diferencia obliga no solo á trabajar, sino á pensar, y no hay un ejercicio mas propio para familiarizar un dependiente con el sistema general de contabilidad, y sobre todo con el modo de llevar los libros ; pudiendo hasta decirse tambien que la investigacion de la diferencia, es para un jóven el único medio de aprender el conjunto de la teneduría de libros, así como demostrar su capacidad y su prontitud en contar. El dependiente que rehuye el trabajo del balance, pierde la ocasion mejor para aprender y manifiesta que tiene conciencia de su poca capacidad.

Entre los medios de preparar á los dependientes para el desempeño de los cargos superiores, debemos indicar, como uno de los mas propios, la formacion de una biblioteca profesional, abierta á todos los empleados. Los del Banco de Inglaterra asociáronse en 1850, para la creacion de una, y los directores les facilitaron tres piezas en el interior del edificio para los libros, una sala de

lectura, otra de conferencias y se suscribieron por 500 *ls.* Varios de entre ellos hicieron personalmente regalos á la biblioteca en libros ó en dinero. Ha pasado el tiempo en que se reconvenia á un jóven por amar los libros, y en que se suponía que la lectura le perjudicaba para el cumplimiento de sus deberes particulares, Ahora sábese que la cultura de la inteligencia hace al hombre mas apto para todos los trabajos á que pueda dedicarse. Es una gran ventaja para un banco tener dependientes instruidos, pues sus conocimientos superiores siempre hay medio de utilizarlos, y el hábito del trabajo intelectual les facilita el del trabajo en los negocios : además, los medios de gozar que encuentran en sí mismos, les preservan de placeres costosos que son los excitantes mas enérgicos para la ociosidad y falta de probidad. Es muy probable que el movimiento de la opinion se manifieste bien pronto en favor de la instruccion de todos. Creo que los banqueros harían bien en secundar este movimiento en sus localidades respectivas, y fomentar con su asistencia é influjo la creacion de establecimientos científicos : este seria un medio muy propio para gastar en pró de la utilidad comun, la energia que puede quedar despues de las horas de trabajo ; pero teniendo cuidado de evitar toda discusion política ó religiosa : así se proporcionarían placeres honestos, elevarían su carácter en la estimacion pública, y aumentarían, por consiguiente, su influencia y su crédito.

» Hemos hablado de esta clase de ejercicios que tanta aptitud dá á los dependientes : mas como en los bancos por acciones puede un dependiente llegar á ser director de una sucursal, será bueno que á los que mas se distinguen por su aptitud y por su trabajo se los sujete á un ejercicio que los ponga en disposicion de llenar las funciones de director ; lo cual es mas difícil en los grandes que en los pequeños establecimientos, puesto que en un banco que tiene cuarenta empleados, cada uno de ellos no ve sino la cuadragésima parte del trabajo, siendo así que en otro que cuente diez dependientes, cada uno vé la décima parte y puede adquirir un conocimiento regular del conjunto. Un banco con sucursales puede con facilidad preparar á un dependiente, ya ejercitado, para llegar á ser director, permitiéndole reemplazar oportunamente al director de una sucursal.

» Los dependientes elegidos para esta clase de ejercicios deben ser jóvenes dispuestos y activos en el cumplimiento de sus deberes, de carácter benigno y sostenido, bien educados y de bue-

nas maneras, con alguna instruccion literaria y deseo de aumentarla, lo propio que sus talentos, no debiendo tomar para este empleo aquellos jóvenes que han ingresado en el banco con expectativa de otra cosa mejor, sino los que se hallan resueltos á continnar en la profesion hasta llegar al mas alto grado de su escala, y tienen, sobre todo, el hábito de los negocios y del trabajo.

» Cuando un empleado ha llegado á ser director de una sucursal, hay necesidad de completar su educacion. Bacon observa que la lectura dá sabiduría, la escritura exactitud, y prontitud y oportunidad la conversacion. Sea cualquiera la ciencia adquirida por la lectura ó por otro medio, sea cualquiera la exactitud que tenga, el director de una sucursal debe adquirir la última de esas tres cualidades. Debe aprender á hacer aplicacion de lo que sabe prontamente y con independendencia, pero al mismo tiempo con cordura: este hábito lo adquirirá con el tiempo. El ejercicio de la autoridad sobre sus semejantes dá madurez á la inteligencia, del mismo modo que la necesidad de adoptar una resolucion inmediatamente al tratar con los clientes, tiende á hacer el juicio mas pronto. La profesion del banquero, es entre todas, la que reporta mas utilidad de la experiencia, no precisamente por la ciencia que engendra, sino por el perfeccionamiento de todas las facultades, pues es sabido que estas adquieren fuerza y vigor por una práctica constante; y que los hábitos se forman en virtud de actos repetidos, y no pueden formarse de otro modo.

» Cuando se prepara á un jâven para las funciones inteligentes del oficio, no hay necesidad de instruirle demasiado sobre detalles minuciosos, es mas importante que se habitue á pensar por sí mismo, porque jamás se desarrolla el talento del hombre, sino se le deja hasta cierto punto marchar solo, y si á cada dificultad que encuentra, ha de recurrir á un gefe y tomar instrucciones para ejecutarlas al pié de la letra, nunca llegará á adquirir esa decision y esa firmeza indispensables en los empleos superiores. Exigen un cuidado particular los jóvenes que tienen poca voluntad, á quienes será útil confiarles algunos detalles inferiores, sin instrucciones positivas, y cuando llegue á examinarse su trabajo, alabarle si lo han hecho bien, é instruirlos sin reprenderlos, si lo han hecho mal. El temor de la reprehension y de la responsabilidad, deprime todas las facultades mentales, no pudiendo desarrollarse la inteligencia, sino con la independendencia del carácter, que es necesario estimular en las funciones superiores. El ban-

quero sobre todo dá instrucciones minuciosas, que reconviene cuando una cosa se hace mal y jamás alaba cuando se hace bien, podrá ser un hombre hábil, pero nunca tendrá empleados enérgicos, y veráse reducido á agotar sus fuerzas sobre objetos de una importancia muy secundaria. »

Cito entero este pasage, apesar de que varios de los preceptos en él contenidos hacen relacion á costumbres y estado social, diferentes de los nuestros. En las máximas de esta clase hay la parte de aplicacion y la de comparacion: ambas pueden ser provechosas.

Por lo demás, compréndese perfectamente al leer estos minuciosos preceptos basados en la observacion exacta y delicada, estos estudios juiciosos sobre la educacion práctica y el gobierno de los hombres, porque son desconocidas entre nosotros, ciertas empresas y operaciones muy comunes entre nuestros vecinos; porque, por ejemplo, sus bancos y sus banqueros multiplicaban sus agencias y sucursales, mientras que en Francia cada casa queda aislada, y apenas procura extenderse por esta vía.

No son ménos notables de parte de un práctico ilustrado, la importancia concedida á la instruccion y el deseo de verla difundida entre las masas. Este sentimiento deberia ser general en el banco del comercio, porque nadie es mas interesado que él en ver desarrollarse en el seno de los pueblos todas las potencias productivas que allí están en gérmen, y como enterradas por la ignorancia. El desenvolvimiento normal de los negocios es una consecuencia necesaria de la difusion de los conocimientos prácticos, y ninguna clase social se aprovecharia tanto de esta difusion, como los banqueros. — Por lo que hace á las demás instrucciones que acabamos de citar, pueden ser objeto de meditaciones útiles, no solo por lo que expresan, sino tambien y mas aun por las reflexiones que sugieren, y cuya sola indicacion nos llevaria demasiado léjos.