

Práctica de las relaciones entre la Gerencia y la Junta Rectora de una Cooperativa Industrial

POR

JOSE M.^a ORMAECHEA

Aunque existen unos Estatutos y un Reglamento de Régimen Interior que definen concisamente los sectores de jurisdicción de los órganos rectores y dirigentes de las Cooperativas, es conveniente matizar, aunque sea esquemáticamente, la «práctica de las relaciones» que entre sí se mantienen para que el entendimiento sea total, dinámico y útil.

Nos referimos, como es lógico aquí, a las relaciones periódicas y repetitivas y, más concretamente, a las que mensualmente se producen por las informaciones y proposiciones que hace la Gerencia a Junta Rectora y a los planes que la misma Junta Rectora emite en su seno por propia iniciativa.

Otros aspectos aperiódicos, coyunturales o contingentes quedan fuera de este examen, porque en cada caso el problema se estudia y se matiza especialmente sin que *a priori* se pueda pronunciar una fórmula concreta sobre la manera en que se tratan y se resuelven.

I.—ORDEN DEL DIA

Para su examen vamos a seguir un orden del día de Junta Rectora tipo, sobre cuyos renglones nos detendremos a considerar los asuntos que se integran en su enunciado.

Este orden del día puede ser:

1. Lectura y aprobación, en su caso, del acta de la sesión anterior.
2. Situación económica al final del mes anterior.
3. Estadillos de demandas, producción y ventas del mes anterior.

4. Aprobación del programa de fabricación.
5. Revisión del plan financiero anual.
6. Información de la actuación del Consejo Social.
7. Asuntos relacionados con socios.
8. Iniciativas varias.
9. Ruegos y preguntas.

1.—LECTURA Y APROBACIÓN, EN SU CASO, DEL ACTA
DE LA SESIÓN ANTERIOR.

El acta de la reunión la prepara el Secretario de la Junta Rectora, a quien puede acompañar, para matizar exactamente las resoluciones e ideas, el Presidente. Este examinará el acta antes de su lectura en Junta Rectora, para extraer los datos que pueda interesar separar de la misma que no se han cumplido como se previó en la sesión anterior, o bien que exijan una explicación complementaria.

La lectura del acta en Junta Rectora la hace el Secretario.

El Presidente que dirige la reunión exige, al final, la formulación de la aprobación o no aprobación del acta de forma que la opinión de los rectores no ofrezca dudas.

En la práctica, pocas veces se formulan observaciones al acta y, menos aún, ésta deja de aprobarse.

2.—SITUACIÓN ECONÓMICA AL FINAL DEL MES ANTERIOR.

La Gerencia, y, si es colegiada, la administración, debe preparar todos los meses datos económicos suficientes para que la Junta Rectora tenga un conocimiento lo más certero posible de la marcha financiera de las Cooperativas.

Los datos que presentan son estrictamente los que arroja la sección contable y se deben comparar con los existentes en el mes anterior, para establecer las variaciones sufridas en este período. Resulta también muy interesante examinar la relación existente entre la situación económica del mes del año en curso, con los mismos registros económicos del año precedente.

Los datos que interesan son los siguientes:

- Caja y Bancos.
- Clientes.
- Proveedores y Varios con cuentas diversas.

Con lo cual se obtiene la cifra del «disponible líquido», que es la que especialmente se trata de examinar.

Con base en este «disponible» se deben establecer previsiones para los dos o tres meses sucesivos, sobre todo cuando los recursos económicos resultan ajustados.

Datos complementarios muy importantes son también los referentes a las compras del mes que han motivado sustancialmente la disminución de disponibilidades, distinguiendo las:

- Compras con destino a explotación.
- Compras inventariables.

3.—ESTADILLOS DE DEMANDAS, PRODUCCIÓN Y VENTAS DEL MES ANTERIOR.

Los presenta la Gerencia a Junta Rectora, con datos extracontables obtenidos en la Oficina Comercial—Demandas y Ventas—y en la Oficina de Trabajo—Producción—.

La Gerencia presenta el informe con un comentario breve, sobre el desarrollo de estas tres gestiones. Este comentario se ciñe, exclusivamente, a explicar los motivos que hayan podido producir una variación del volumen de producción, demandas y ventas sobre los planes previstos y aprobados por la Junta Rectora dos meses antes.

La presentación de estas cifras debe hacerse separando los diferentes sectores de producción o por divisiones, de forma que se establezca un control individual por cada departamento perfectamente definido.

Asimismo se deberán contemplar estas cifras relacionándolas con los datos del ejercicio pasado y, sobre todo, obtener los porcentajes que de la diferencia, positiva o negativa, resultaren de aplicar sobre el volumen de producciones y ventas previstas en el plan financiero del ejercicio y en el programa definitivo del mes aprobado en Junta Rectora anterior.

La expresión demandas se refiere al capítulo de pedidos pendientes de suministro, y en la práctica se define como «cartera de pedidos pendientes», aunque sea una acumulación de demandas en firme, que no se han suministrado aún a los clientes.

Estas últimas cifras constituyen un elemento importante, cuyos síntomas en aumento son expresión de una marcha vigorosa del sector comercial y cuya disminución diagnostica la necesidad de una actitud vigilante y revitalizadora.

4.—APROBACIÓN DEL PROGRAMA DE FABRICACIÓN.

Se refiere, mensualmente, a la aprobación de los programas de producción del mes siguiente, y anualmente, a un plan financiero del ejercicio siguiente.

La Gerencia, sobre la base del plan financiero previsto, la realidad comercial que presenta la coyuntura y la situación industrial de las instalaciones y disposición del personal, propone a Junta Rectora la aprobación de su programa definitivo a realizar en el mes siguiente.

Este programa no tiene, por tanto, que ser necesariamente igual al fijado en el plan financiero, pero, por definición, debe ajustarse a él en el volumen general de cifras totales y ser concordante en las curvas de iniciación y conclusión de producciones estacionales y aun en el lanzamiento de nuevos productos.

Los programas se presentan extendidos sobre las producciones básicas de las distintas divisiones y secciones, y en su presentación se preparan cortos comentarios que justifican las eventuales modificaciones que sobre el plan financiero anual se realizan, estableciendo los porcentajes de variación.

Anualmente, y de ordinario el mes de noviembre, la Junta Rectora deberá aprobar, en principio, el programa general de fabricación del ejercicio siguiente presentado por el Consejo de Dirección o Gerencia.

Esta aprobación inicial del programa de producción permitirá a la Dirección de la Cooperativa desarrollar, sobre la base del volumen de trabajo propuesto, el plan financiero (Budget), que constituirá a lo largo del año, además de los planes técnicos y de ventas, el compendio de inversiones financieras, promoción y desarrollo, en definitiva, de la Empresa.

El plan financiero deberá aprobarse no más tarde que el día 15 de enero del ejercicio al que se refiere el plan, y esto porque, para la elaboración de ciertos estudios económicos, se necesita con la mayor exactitud posible el conocimiento contable de la situación financiera de la Empresa al 31 de diciembre del año en trance de finalizar.

Es buena costumbre que, para la aprobación del plan financiero, se establezca un día al año, próximo al 31 de diciembre, distinto del que de ordinario corresponde a la Junta Rectora que examina los problemas mensuales.

El Presidente de la Junta Rectora deberá tener cierto tiempo, no menos de cuarenta y ocho horas disponibles, para exa-

minar el plan preparado por la Dirección, y que va a someter al examen y aprobación de la Junta Rectora que preside.

5.—REVISIÓN DEL PLAN FINANCIERO ANUAL.

El examen de este punto presupone la existencia del mismo, lo cual resulta muy recomendable, como es fácil de entender.

La revisión del plan financiero se hace mensualmente y semestralmente.

Mensualmente, como ya vamos viendo en los puntos anteriores, se examinan los programas de producción, ventas y demandas. Además, se dejan para estudiar con este enunciado los demás elementos constituyentes del plan financiero, particularmente:

- Personal.
- Inversiones.
- Resultados económicos del ejercicio.

Se comparan las cifras resultantes al fin del mes anterior, con las previstas a principios de año.

Además, por lo que toca a personal, se examina el número de socios que faltan para incorporar a la Cooperativa, o si bien la admisión resulta más acelerada de lo que estaba previsto.

Se aprovecha la circunstancia para examinar algunos datos estadísticos relativos a altas y bajas de personal, y también el anticipo laboral medio de los socios en el mes precedente.

En cuanto a las inversiones, es muy conveniente comparar en este punto el ritmo de realización de las mismas con las previstas en el plan, y también muy particularmente, si es que las inversiones se hacen ordenadamente, distribuidas entre las diferentes cuentas de bienes:

- maquinaria,
- instalaciones,
- obras, etc.,

que constituyen renglones sustanciales de los bienes inventariables, y entre los cuales se distribuye ordinariamente *a priori* las cargas financieras dispuestas para el ejercicio.

Además del examen de la posición mensual de la Empresa —que examina todo el plan financiero con estricta sujeción a los conceptos numéricos—, semestralmente se hace una revisión general del mismo, ocasión que, además de aprovecharla para comparar las cifras del semestre en su totalidad, se examinan los aspectos de estructura y de marcha general de la Empresa, con

sus implicaciones económicas, avances industriales, investigación y principales desviaciones que se juzgan necesarias realizar en el programa de fabricación del segundo semestre, vistos con una panorámica más próxima, la coyuntura comercial, las apetencias del mercado sobre los distintos productos y, si acaso, las variaciones que la política nacional y aun internacional imponen.

A esta reunión semestral debiera ser invitada la Gerencia para que diera su respectivo informe sobre su punto de vista sobre la marcha y desarrollo del negocio y de los planes generales.

La comunicación a la Junta Rectora de todos los datos comparativos y aun de política general, que deban servir a los rectores para tener un conocimiento certero de la marcha de la Empresa, los elabora la Gerencia y los transmite a la Junta Rectora a través de su Presidente. A este respecto, si tenemos en cuenta lo complejo de una Empresa en su gestión total, no sólo de proceso de explotación, sino aun de promoción y de perspectivas generales, se entiende que la Gerencia debiera preparar aquellos informes que la Junta Rectora juzgue necesarios para adquirir, de forma concisa, unos conocimientos auténticos que le permitan seguir el pulso de la Empresa.

Mención especial merece el examen de los resultados que se obtienen en el ejercicio. El control de costes de producción debe proporcionar mensualmente los datos reales de los beneficios que se van obteniendo en las diferentes partidas de producción, bien si se examinan por artículos, por unidad de trabajo o por departamentos.

El plan financiero, en su plan presupuestario y en su análisis económico de las posibilidades del plan, ya establece *a priori* los porcentajes de beneficio que, dados los valores *standard* de las ventas, deben obtenerse después de una deducción de los costes de producción y de los gastos comerciales y administrativos, experimentales o teóricos.

A lo largo del año, con ritmo mensual, la Gerencia deberá proporcionar los datos reales obtenidos, que los relacionará con los previstos en el plan financiero.

La marcha de la Sociedad encuentra aquí un definitivo control. Por otro lado se pueden examinar aquí los costos y gastos que se reparten entre los diversos sectores de trabajo o gestión de compras, producción, publicidad, *royalty*, administración y ventas, comprobando cuáles son los que mejor rinden, funcio-

nan o atraviesan simplemente una coyuntura favorable, a veces motivada por circunstancias ajenas a la Empresa, pero en todo caso se compulsan así elocuentemente.

6.—INFORMACIÓN DE LA ACTUACIÓN DEL CONSEJO SOCIAL.

Las atribuciones que se le confieren al Consejo Social en los Estatutos ya establecen que «es preceptivo su informe en todo lo relativo a prevención de accidentes, seguridad e higiene en el trabajo, previsión social, sistemas de remuneración, trabajo con incentivo, distribución de asignaciones familiares y administración del fondo de obras sociales».

Con esta base jurídica de arranque, fácilmente se comprende que la Junta Rectora, «órgano de gobierno y alta gestión», debe atender los informes que por precepto emanan de las actas de las sesiones del Consejo Social sobre los asuntos señalados.

El Presidente de la Junta Rectora, que lo es también del Consejo Social, dará a conocer a los demás rectores los asuntos que considere propios, ya que no todos los problemas debatidos en el Consejo Social tienen carácter de propuestas; y, además, el Consejo Social constituye un órgano de educación cooperativa. En sus sesiones, los participantes exponen sus juicios sobre temas de perfil social y aun hacen sugerencias de matiz dirigente, que se transmiten asimismo a la Junta Rectora y aun a la Gerencia para su ulterior estudio y decisión.

7.—ASUNTOS RELACIONADOS CON SOCIOS.

Como su enunciado indica, se debaten en este punto cuantas propuestas se plantean con relación a los socios.

En la práctica aparecen a propuesta los siguientes casos;

7.1.—*Admisión de personal.*

Sentado el criterio de admisión de personal, la Gerencia interviene directamente en la designación del personal que debe trabajar, sometiéndolo al período de prueba de tres a seis meses.

Una vez cancelado este período, que rara vez es inferior a seis meses—y a veces lo renueva la Gerencia hasta alcanzar la prueba un año o año y medio—, el presunto socio es llamado por la Gerencia y el Presidente para hacerle las preguntas que

se implican en el contrato provisional de trabajo, en el que claramente se establece que para su admisión definitiva como socio deberán ambas partes estar de acuerdo.

Si lo fuesen, lo que ocurre la mayoría de las veces—para lo cual debe hacerse cuidadosamente la preselección—, se aclara en ese momento el capital que desea aportar a la Cooperativa, advirtiéndole de la cantidad que debe entregar al Fondo de Reserva como capital cedido y de otros pormenores relacionados con su vocación cooperativa, comunidad a la que desea ingresar.

Cuando este contrato provisional de prueba ha resultado satisfactorio, la Gerencia propone a la Junta Rectora la admisión del nuevo socio y ésta aprueba su clasificación social y el valor de la aportación a capital cedido, retenido y voluntario que debe realizar, lo cual se recoge en acta para su comunicación a la Gerencia y al propio interesado.

Desde ese momento se considera ya al socio con pleno derecho, con la obligación de hacer la aportación convenida, para lo que de ordinario la Junta Rectora concede tres meses de plazo, a partir de la comunicación oficial.

Esta comunicación se hace por escrito.

Además, se entrega al socio un ejemplar de los Estatutos y Reglamento, que quedarán suscritos por él, «teniendo dicho acto todos los efectos contractuales».

7.2.—*Bajas de socios.*

Cuando la baja de un empleado en la Cooperativa se realiza en el período de su prueba de admisión, la Junta Rectora no tiene informe oficial del hecho más que, quizá, a través de la estadística del «Control del plan financiero».

Sin embargo, si el que causa baja es socio, interviene la Junta Rectora para examinar las causas que motivan el hecho y para la aplicación de la norma en la que se establece la posibilidad de que le sea detraído a un socio hasta el 30 por 100 del valor de su aportación al día de la fecha de su cese.

Cuando estas solicitudes sean hechas directamente al Presidente de la Junta Rectora, previamente es normal que se oiga la opinión de la Gerencia sobre las condiciones del socio que pide la baja, y este informe se tiene en cuenta para la aplicación de la norma referida sobre la penalización en su aportación económica.

Si la solicitud del cese la hace el socio a la Gerencia, ésta

remite la información a la Junta Rectora con el comentario aclaratorio más conciso posible, para que la Junta Rectora decida plenamente.

Respecto a la devolución de las aportaciones, independientemente de la deducción estatutaria, debe fijarse el plazo o plazos de reintegro, lo cual, naturalmente, debe hacerse a tenor de las posibilidades dinerarias de la Cooperativa y a las recíprocas del cesante, sin que se haya reglamentado nada a este respecto.

7.3.—*Modificación de categorías.*

La modificación de categorías, por definición, se refiere a las posibles variaciones que puedan producirse en la aplicación de coeficientes profesionales de los socios.

Aun cuando la promoción de categorías debe estar en la medida de lo posible instituida mediante la elaboración de un cuadro de puestos de trabajo con los índices clasificatorios correspondientes, en la fase de iniciación de las Cooperativas y siempre en los ascensos existe un poder discriminatorio que hace la selección con el mayor número de datos objetivos posible y, además, con el concurso de otros más subjetivos o psicológicos, cuya aportación resulta necesaria.

La clasificación corresponde a la Junta Rectora.

Sin embargo, la proposición de estas nuevas valoraciones la hace la Gerencia.

Deberá hacerse por escrito, justificando las razones que motivan, a juicio de la Gerencia, la modificación del índice clasificatorio, para que, si éstas cesaran, se volviera a recuperar el nivel anterior.

Dos son las normas cuya aplicación viene resultando satisfactoria.

La primera se refiere a la cadencia de revisiones de categorías. Convengamos, primeramente, que estas decisiones son de tal naturaleza que resultan muy sensibles al personal y que, por tanto, debe darse el menor pábulo a habladurías, manteniendo una severa discreción en las decisiones y comunicaciones administrativas.

Esta actitud de discreción puede tener grandes posibilidades, si la revisión se hace solamente una o dos veces por año, coincidiendo con las fechas 1 de julio y 1 de enero, de forma que solamente sean dos ocasiones al año, como máximo, aquellas en las que se juzga el total de la tabla clasificatoria de la

Empresa, haciendo un estudio general de los ascensos, que deben tener presente el resto de las situaciones de otros socios cuyas categorías no se modifican.

La segunda, y por cuanto se refiere a Cooperativas algo desarrolladas (más de 60 operarios, por ejemplo), consiste en admitir que las proposiciones de la Gerencia adquieran carácter decisorio para categorías inferiores a un determinado coeficiente—1,5 a 1,8—, sin que deba pronunciarse la Junta Rectora en estas modificaciones más que circunstancialmente y siempre a efectos de control de los derechos sociales del personal.

Sin embargo, las modificaciones de índices superiores deberán ser aprobadas por la Junta Rectora.

Este poder decisorio de la Gerencia para aprobar cierto nivel de categorías constituye, en la práctica, una delegación de derechos que hace la Junta Rectora en la Gerencia, delegación que deberá aprobarse en alguna de sus iniciales sesiones después de la fundación.

8.—INICIATIVAS VARIAS.

A lo largo del examen que venimos realizando aparecen reiteradamente varias referencias al Plan Financiero Anual. Evidentemente, si tal Plan no existiera aprobado por su Junta Rectora, el número de problemas con variada casuística sería interminable, y los planes de desarrollo, la compra de instalaciones, las modificaciones de programas de trabajo y variaciones del sector de producción ocuparían todo el espacio de tiempo de las secciones de la Junta Rectora.

Por ello, un Plan Financiero ordena las pautas generales de desarrollo de la Cooperativa como entidad económica, productiva y social y su aprobación entraña la emisión de una normativa sobre la política a seguir en todos los sectores de la empresa a lo largo del año objeto del Plan.

De aquí resulta que en el renglón de «Iniciativas Varias», que a pesar de todo suele resultar muy nutrido, aparecen precisamente: inversiones, admisiones de personal, nuevas fabricaciones, concierto con otras sociedades, etc., etc., que no se pudieron tener en cuenta al elaborar el Plan Financiero.

El enunciado del punto del orden del día «Iniciativas Varias» de suyo habla de la complejidad de los casos que en este espacio se pueden plantear.

Como norma debe considerarse que se deberá estudiar aque-

llos asuntos que se excepcionan de los demás puntos del orden del día.

Orientaremos sobre algunos de ellos.

8.1.—*Compra de bienes patrimoniales.*

Cuando la Gerencia o Junta Rectora decide la adquisición o venta de unos terrenos, edificios o desea hacer declaración de obra nueva, etc., etc., cuyo otorgamiento debe hacerse ante notario y diligenciarlo en el Registro de la Propiedad, se exige que se pronuncie la Junta Rectora ante el hecho, y caso de ser su decisión favorable, debe emitir un acuerdo formal, que luego lo certificará el Secretario, con el visto bueno del Presidente, para utilizarlo como parte necesaria al documento registral. La proposición, como normalmente la hace la Gerencia, se presentará mediante un informe escrito en ese sentido a la Junta Rectora.

8.2.—*Licencias de fabricación.*

Se trata de la adquisición y compra de unos procedimientos de trabajo, bajo varias modalidades de: compra de planos, asistencia técnica, adquisición de práctica del oficio, etc., etc.

Estos actos, en el Plan Financiero no pueden preverse exactamente, porque se desconocen las fechas de la formalización del contrato y aun la entidad con quien se van a establecer.

Generalmente, es la Gerencia quien desarrolla los contactos previos y elabora el contrato. Cuando el avance de las relaciones llega a un punto en el que deben tomarse las últimas decisiones, la Gerencia comunica a la Junta Rectora las características del acuerdo, con todos los accidentes y circunstancias que ilustran el mismo relativos a la característica en la licenciataria, al producto y a su mercado.

En la Junta Rectora se examina la propuesta, y de aprobarse, se faculta documentalmente a algún miembro de la Gerencia o al Presidente para llevar a cabo la firma del acuerdo.

8.3.—*Nuevas fabricaciones.*

La puesta en fabricación de nuevos productos con características definidas, si no se ha previsto en el Plan Financiero, debe comunicar la Gerencia a la Junta Rectora, porque supone un elemento que determina a veces cierta alteración de los progra-

mas y del giro comercial e industrial de la empresa, entrando ya en lo que se da en llamar «asuntos de alta gestión».

Para su presentación es buena norma, y se recomienda a todas las Cooperativas, que la puesta en marcha de la fabricación de un nuevo producto en cualquier caso, es decir, aun cuando se haya estudiando en los Planes de Desarrollo del Plan Financiero, se redacte un estudio que examine el nuevo producto a la luz de las apetencias del mercado (estudio comercial), de las posibilidades de fabricación (producción) y de los recursos económicos con que se cuenta para acometerlo y lanzarlo (financiación).

Este estudio, que lo prepara la Gerencia directamente, o bien a través—en su totalidad o en parte—de una oficina especializada, lo presentará a la Junta Rectora para su definitiva sanción.

8.4.—*Imprevisiones del Plan Financiero.*

Hemos dicho que al aprobar el Plan Financiero Anual la Junta Rectora marca los jalones de desarrollo de la empresa en sus sectores económicos, industriales, comerciales y aun de investigación y desarrollo.

De acuerdo con sus funciones recogidas, cualquier desviación que se produzca en estos planes por falta o exceso de previsión en los programas de trabajo y de ventas, en la provisión de personal o en las inversiones, deberán ser aprobadas previamente en la Junta Rectora, porque estas desviaciones constituyen una alteración de lo ordenado en los «*planes generales de actuación y desenvolvimiento de la Cooperativa*».

Particularmente debemos llamar la atención sobre los aumentos de la tasa de admisión de personal programada, que no podrá llevarse a cabo sin el consentimiento de la Junta Rectora, sobre todo cuando la desviación es pronunciada.

En cuanto a las inversiones, sobre todo debe considerarse no rebasar globalmente las cifras previstas y precisamente respetando los sectores de inversión propios preestablecidos, sin que, v. gr., se invierta en material de transporte lo que debiera haberse hecho en maquinaria.

No son objeto de revisión los criterios sobre las características de la máquina o instalación, obra, terreno, etc., siempre, claro es, que ello no origine modificaciones sustanciales de valor.

Constituye, no obstante, buena norma, que a los efectos de agilizar la gestión la Junta Rectora autorice ciertos valores de inversión para que lleven a cabo sin su consentimiento, pero

hasta cifras determinadas. Por ejemplo, entre 20.000 y 100.000 pesetas, según la dimensión de la Cooperativa y sus niveles anuales de inversión, con un límite total máximo en el ejercicio, a vigilar con el análisis económico que periódicamente se establece.

Pero el mejor sistema sin duda es hacer un Plan Financiero bien sopesado y estudiado, de forma que sean el menor número de veces las ocasiones en que sea necesario vulnerarlo.

9.—RUEGOS Y PREGUNTAS.

En este punto del orden del día, rara vez aparecen asuntos propuestos por la Gerencia. Es, por tanto, la misma Junta Rectora quien aclara cuantos temas se susciten.

Si de aquí se derivasen preocupaciones o requerimientos que tuvieran necesidad de reflejarse en la actitud de la Gerencia, la Junta Rectora lo comunicaría oportunamente, de forma que se diera satisfacción a las consultas de los Rectores, a lo largo del mes o en la siguiente sesión.

10.—RELACIONES EXTRAOFICIALES.

Denominamos así a las que, sin formalismos jerárquicos, mantiene la Gerencia con la Junta Rectora.

Como es lógico, para conseguir unas fluidas relaciones que hagan ágil el funcionamiento de las Cooperativas, Gerencia y Junta Rectora—representada esta última por su Presidente—mantendrán contactos periódicos, comunicándose, independientemente de la ocasión que les brindan las sesiones estatutarias, cuantas veces sea necesario, los problemas más acuciantes e importantes de la Cooperativa, de forma que cuando se deba tomar postura definitiva no haya disparidad de criterios, sobre todo en temas trascendentales y de resonancia exterior.

En la práctica, no debe darse casi nunca el hecho de que posiciones mantenidas por la Gerencia sean rechazadas por la Junta Rectora, y si así se previese, antes de un pronunciamiento formal de la Junta Rectora sería muy de desear que se llegase a un punto de mutuo acuerdo. También puede demorarse la resolución hasta esperar el tiempo suficiente para que diera más luz y claridad al problema en discordia.

11.—REUNIONES ESPECIALES.

Según los Estatutos, la Junta Rectora «podrá reunirse siempre que lo acuerde el Presidente o lo soliciten dos miembros de la misma».

Generalmente, a estas reuniones, que son, hasta cierto punto, periódicas, acude la Gerencia, particularmente en el caso de someterse a examen el Plan Financiero Anual.

En cualquier otra reunión de tipo especial, puede también ser invitada la Gerencia, y es buena costumbre hacerlo semestralmente, cuando en el mes de julio se somete a un examen más profundo y riguroso la gestión de la Cooperativa y sus variaciones y resultados en relación con el Plan Financiero.

Otros tipos de reuniones especiales pudieran darse en casos de extrema necesidad: por concierto de licencias, asociación con otras entidades, etc. etc., donde la Junta Rectora debe oír o recibir, cuando menos, la opinión de la Gerencia.

12.—AUXILIARES VISUALES (GRÁFICOS MÁS COMUNES).

Se deben concebir las reuniones para que sean lo más útiles posible y es muy fácil que éstas resulten más claras con la ayuda de cuadros o gráficos que recuerden los puntos clave de la situación de la gestión de la empresa.

Normalmente, todo el mundo tiene una gran memoria visual y, por consiguiente, debemos examinar aquí cuáles son los cuadros más importante que la Gerencia debe preparar para su exposición a la Junta Rectora.

Como queda dicho, cada mes se debe comparar sus producciones y sus ventas y su situación económica en relación con los registros obtenidos en el ejercicio último pasado.

El procedimiento mejor y más simple para establecer la comparación es el empleo del «total anual móvil», que se referirá en lo sucesivo como T. A. M.

Para formar el T. A. M. se parte de los resultados totales acumulados del último ejercicio, ya sean ventas o producciones. Al finalizar el mes siguiente, se añaden los resultados del nuevo mes y se restan los resultados del mes correspondiente al año anterior.

Se inicia en el mes de enero y se concluye en diciembre, pero también pudiera ser un cuadro continuo anual que se hiciera nuevo cada mes, con los once meses anteriores, independiente de iniciarse con el año.

A medida que el año avanza se añade al total anterior el resultado del nuevo mes y se resta el del mes del ejercicio precedente.

De esta forma, al terminar el ejercicio se habrán ido eliminando todas las cifras correspondientes al ejercicio anterior, añadiéndose gradualmente las de los nuevos meses que vayan transcurriendo, de forma que el T. A. M. sea el total del ejercicio.

Este método de control de gestión, mediante el *conocimiento de las tendencias del negocio*, presenta un nuevo aspecto de gran valor si se trata de conocer la verdadera posición de la Cooperativa, ya que elimina completamente todas las fluctuaciones estacionales que generalmente marcan picos poco aclaratorios en los gráficos normales.

Es recomendable llevarlo para examinar los valores de producción, ventas y demandas.

Independientemente del T. A. M., se debe llevar:

a) *Gráfico de ventas*.—Que se comparan mensualmente con las previstas en el Plan Financiero.

b) *Gráfico de ventas mensuales acumuladas*.—Que se comparan con las que debieron producirse según el Plan Financiero.

c) *Gráfico de producción*.—Que se compara mensualmente con el previsto en el Plan Financiero y con el programa definitivo aprobado por la Junta Rectora. Exige, por tanto, tres líneas continuas con diferentes trazados para su distinción.

d) *Gráfico de producciones acumuladas*.—Que se compara con las producciones que debieran haberse producido según el Plan Financiero.

e) *Gráfico de inversiones*.—Donde se comparan las realizadas con las previstas en el Plan Financiero, para lo cual deben establecerse *a priori* el ritmo de las inversiones para el año sujeto a control.

f) *Gráfico de situación de tesorería*.—A este gráfico se llevan los valores que se estudian en el punto 2) «Situación económica al final del mes anterior» (Caja y Bancos, Clientes, Proveedores y Varios), y nos dan mensualmente como resultado gráfico las disponibilidades económicas. La tendencia por la posición de la curva y su valor absoluto en la ordenada.

EPILOGO

El espíritu y forma que hemos querido llevar al ánimo de los dirigentes de una Cooperativa a través del estudio que antecede (sean rectores o directores), se deduce de tres elementos sustanciales que sostenemos y resumimos a continuación:

Respeto a la institución.—La Junta Rectora es representante por su proclamación democrática de los intereses de la Sociedad y debe ser respetada, atendida e informada, dando con ello la Gerencia, motor de la empresa, testimonio de convivencia y de sujeción al régimen jurídico de la Cooperativa.

Rigor en el control de la gestión.—Para lo cual debe seguirse minuciosamente el pulso de la empresa y poder decidir sobre su dinámica de desarrollo las soluciones o determinaciones que cualquier desviación requiera.

Plan Financiero.—Lo consideramos, aunque esto resulta reiterativo, el armazón y soporte de la gestión para que se ajuste a sus límites con determinada flexibilidad que no ahogue la iniciativa ni los buenos propósitos. Por esto hay que realizarlo en todas las sociedades que se precien de bien organizadas.