

LA IMPORTANCIA DE UNA EFICIENTE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS SALINERAS DE CELESTÚN, YUCATÁN

*Asunción del Carmen Bojórquez Tejera
María Inés Quintal Avilés
Hermila Andrea Ulibarri Benítez*

Introducción

En la Ría de Celestún, Yucatán la sal es un producto que se obtiene por el proceso de evaporación solar de las charcas salineras, el proceso de extracción de sal se realiza de manera artesanal, siendo su origen natural y la producción esta destinada al mercado industrial.

El aprovechamiento de estos recursos naturales es posible por medio de organizaciones productivas privadas y otras constituidas como cooperativas del sector social, valiéndose de la administración para el logro de sus objetivos.

Las cooperativas sociales de salineros del municipio de Celestún, no son la excepción en cuanto a los problemas externos e internos por los que atraviesa cualquier tipo de organización, ciertamente, los problemas actuales de carácter externo son; la globalización de los mercados, el libre comercio, nuevas tecnologías, mejor calidad por mencionar algunos, que implican aspectos económicos, políticos, sociales y legales.

Entre los problemas de carácter interno que presentan estas cooperativas sociales salineras, estos se identifican con las áreas funcionales de su estructura organizacional como son producción, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y principalmente con la función de administración.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, los problemas internos y externos son imperativos a estudiar, pero hay que reconocer que se tendría poco efecto o tal vez nulo si previamente no se ejerce preocupación especial por los problemas internos. Los problemas internos de las cooperativas sociales han sido preocupación de autores como: Cuevas (1999), Nadal (1996), Chuc (1987), Rojas (1984), Lobato (1988), Chenaut (1985) y de otras investigaciones donde resaltan la problemática que presenta la función de administración; siendo la que más influye en la estructura organizacional, determinando el desempeño de estas organizaciones sociales.

El presente trabajo parte de la hipótesis de que la función de administración no se aplica de manera formal en la estructura organizacional de las cooperativas sociales de salineros de la Ría de Celestún y en la conservación de los recursos naturales, lo que impide que estas organizaciones se desarrollen de manera eficiente.

Otras razones para enfocarse en estudio son las siguientes:

Existe una gran concientización en los sectores productivos, sociales y gubernamentales por el cuidado de los recursos naturales que han disminuido al paso de los años recientes. Por lo que el Gobierno del Estado de Yucatán esta llevando a cabo un Plan de ordenamiento costero en todo su litoral que comprende desde el municipio de Celestún hasta el Cuyo, en el cual se pretende establecer un programa de Desarrollo Sustentable, que permitirá un

balance adecuado entre el desarrollo regional y la protección de los recursos naturales, coordinando las instancias administrativas, políticas social y económica para no comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

Las cooperativas sociales de salineros del Municipio de Celestún, objeto de la presente investigación, se ha caracterizado por tener una marcada fragilidad y vulnerabilidad frente a la variedad de presiones no solo climáticas sino de carácter legal, político, económico y administrativo, por lo que puede incidir en el ecosistema presentando problemas de deterioro ambiental.

Para alcanzar el objetivo de un programa de desarrollo sustentable en la Ría de Celestún es necesario que tanto las organizaciones productivas privadas como las cooperativas sociales se desempeñen eficientemente, cambiar su tendencia negativa a positiva, es un factor determinante, pues permitirá que sean generadoras de empleo y se comprometan a conservar el medio ambiente.

Esto es crucial, por la situación económica y social que atraviesa el país, toda organización tiene el deber de mejorar su desempeño y contribuir a la solución de esta problemática, para esto es necesario estudiar las causas y enmarcarlas dentro de las teorías administrativas y de desarrollo sustentable, para ofrecer herramientas y alternativas de solución a las cooperativas sociales salineras de la Ría de Celestún.

En el aspecto social la actividad de las cooperativas sociales de salineros es importante por la generación de empleo temporal para la comunidad de Celestún y de sus alrededores, contribuye al incremento de los ingresos de la comunidad y en general mejorar los niveles de vida de la población, y de alguna manera ayuda a disminuir la migración.

En el aspecto económico, la producción de sal es una actividad importante debido a que muchas industrias necesitan de este elemento como materia prima. La sal de Celestún es utilizada en la industria peletera para la conservación de pieles, en la salmuera para instalaciones frigoríficas, en hoteles y maquiladoras, hospitales, purificadoras de agua y productores de alimentos balanceados.

En el aspecto de la conservación de los recursos naturales, el cuidado de las charcas salineras permitirá que se continúe con la extracción y comercialización de la sal, y que se cuide el agua, el suelo y la biodiversidad, del área y su entorno.

La investigación se limita a las cooperativas de sociales de salineros de la Ría de Celestún y la muestra que se determino fue de 15 cooperativas sociales, que cuentan con más de 5 socios activos en cada una, esto permitirá analizar la función de administración en la estructura organizacional de las mismas. Para el desarrollo de la investigación se empleo un cuestionario estructurado que se aplicó a los representantes de las cooperativas sociales de salineros in situ.

Contexto de las Cooperativas sociales de salineros de Celestún

Municipio de Celestún

El nombre de Celestún, tiene raíces mayas y su significado pudiera ser “piedra pintada” o “espanto de piedra”, en este lugar se han encontrado restos arqueológicos de asentamientos prehispánicos del grupo maya “Ah-Canal”. Está ubicado en la región denominada litoral oeste. Queda comprendido entre los paralelos 20° 46´ y 21° 06´ latitud norte y los meridianos 90° 11´ y 90° 25´ longitud oeste, tiene una altura promedio de 3 metros sobre el nivel del mar.

Limita al norte con el Golfo de México, al sur con el municipio de Maxcanú, al este con los municipios de Kinchil, Tetiz y Hunucmá y al oeste con el Golfo de México y el Estado de Campeche. Con una superficie de 59,130 hectáreas de las cuales cerca del 79% corresponden a ciénegas, el 11.5% corresponden a la barra arenosa de Celestún y Punta Arena, la porción lagunar de la Ría de Celestún y el estero Saltón cuentan con menos del 8% y los retenes grandes de más de 150 mts. de diámetro apenas abarcan el 2%.

La cabecera del Municipio de Celestún cuya distancia geográfica a la ciudad de Mérida es de 78 kilómetros en línea recta, en dirección suroeste, en el Municipio se localizan las haciendas de Calan, Chacmul, Chin, Hoyuelos, Man, Stal y Tzate.(Diario Oficial del Gobierno del Estado, martes 25 de octubre de 1988).

Su importancia reside, entre otros atributos, en la gran variedad ornitológica, sobre todo en especies de ave de costa como garzas, patos, gaviotas y una riqueza de aves migratorias que provienen del norte de Estados Unidos y el Canadá, durante el invierno. En especial en esta área se localiza la zona de alimentación del flamenco rosa mexicano.

Sector Social

El término sector social que se usa en la práctica cotidiana, deriva de la distinción particular existente en el ámbito rural. Por extensión, el término de sector social se aplica al conjunto de personas que trabajan la tierra bajo régimen de propiedad social. Con la creación y promoción en otras áreas de actividad de organizaciones de productores que no se regían por relaciones entre patrón y asalariado, se amplió a estas el uso del término sector social.

El séptimo párrafo del artículo veinticinco de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala: “al desarrollo económico, nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la nación. La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”.

En general, las definiciones del sector social se basan en tres aspectos fundamentales: el carácter de la propiedad, la manera como se toman las decisiones y la finalidad de las organizaciones, términos que se especifican:

Propiedad social: el sector social se caracteriza por la posesión o propiedad común y en condiciones más o menos igualitarias para todos los socios de determinados derechos, bienes o recursos que conforman una unidad económica. En algunos casos los socios propietarios son directamente los trabajadores o usuarios de servicios que ofrecen las empresas sociales; en otros casos, los propietarios de estas son organizaciones de productores o de trabajadores.

Democracia en la toma de decisiones; en las empresas de propiedad social, las decisiones fundamentales se toman de manera democrática dándole un voto a cada socio, independientemente de las diferencias en el monto de las aportaciones de cada uno.

Finalidad; otra característica de las empresas sociales es que su finalidad última no es el lucro, sino el proporcionar trabajo o determinados servicios a los asociados. Casi siempre los miembros de los grupos sociales comparten rangos culturales, ubicación regional, actividades económicas, y predomina entre ellos la población de escasos recursos y con bajos niveles de escolaridad (Lobato, 1997).

Con base en lo anterior los salineros de Celestún han optado por integrarse en cooperativas que es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas como la extracción y comercialización de la sal.

Cooperativas sociales de salineros de la Ría de Celestún

Las charcas salineras forman parte de la reserva ecológica y se localizan en la parte este de la ciénega costera, el terreno destinado a la producción salinera es de 1100 hectáreas en donde se han construido tanques naturales de evaporación con los petenes de la zona, lugar donde realizan sus actividades económicas las cooperativas sociales.

Actualmente las charcas salineras están concesionadas para su explotación y comercialización a tres particulares, a nueve sociedades de solidaridad social y a ocho cooperativas, cada organización se rige individualmente y comercializa su producto libremente. A continuación se relacionan las cooperativas y sus representantes:

Relación de Cooperativas y sociedades de solidaridad social

| Nombre de la sociedad | Nombre representante | Tipo de sociedad | Números de socios |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------|
| S.S.S. Felipe Carrillo P. | Enrique Poot Chic | Acuícola y salinera | 26 |
| S.S.S. Nox Cholul | Felipe Chi Santana | Acuícola y salinera | 17 |
| S.S.S. Taap Che | José Luis Luna Rejón | Acuícola y salinera | 18 |
| S.S.S. Petén Caamal | Manuel Mex Quintal | Acuícola | 5 |
| S.S.S. Negrines | Aurelio Ortiz Chay | Acuícola y salinera | 9 |
| S.S.S. Cholul | Maximino Cauich Solis | Acuícola y ganadera | 19 |
| Coop. Box Cay | Luis Tuyub Valdez | Acuícola y salinera | 11 |
| Coop. Amigos Unidos | Juan Ucán Pinzón | Acuícola y salinera | 9 |
| Coop. Manantial | Rolando Ojeda Flores | Acuícola | 9 |
| Coop. Dzinitún | Aquilio Chac Avila | Acuícola y salinera | 6 |
| Coop. Pérez Ojeda | Francisco Pérez Ojeda | Salinera proy. Acuícola | 27 |
| Coop. Delfa Blanca | Maria Yama Dzib | Acuícola | 13 |
| Coop. Jaa Baab | Raúl Pinzón Castillo | Acuícola | 11 |

| | | | |
|-------------------------|---------------------------|----------|----|
| Coop. Jobonche | Mario Chay Uicab | Salinera | 15 |
| S.S.S. Pool Cimin | Fidencio Cohuo Narváez | Salinera | 18 |
| S.S.S. Salineros Unidos | Pedro Mena Narváez | Salinera | 17 |
| S.S.S. Agua de sal | Pinzón | Salinera | 11 |

Organización y administración de las cooperativas sociales de salineros.

La dirección y administración de las cooperativas sociales de salineros de Celestún está a cargo de los siguientes consejos:

- ? Asamblea general
- ? Consejo administrativo
- ? Consejo de vigilancia
- ? Comisiones que establece la ley
- ? Demás que designe la asamblea general

Dependencias de apoyo.

El fondo nacional de apoyo a empresas sociales (FONAES) es otra institución que ha otorgado apoyos a los salineros, en capacitación y administración de sus sociedades en el año de 1996, apoyos que no se han repetido a la fecha.

También han recibido apoyo de la Dirección de Áreas Naturales Protegidas llamados Proders (Proyectos de Desarrollo Sustentable) para levantamiento y conservación de trincheras, para evitar las crecidas.

La Reserva de la Biosfera Ría Celestún, tiene entre sus funciones la conservación de los recursos naturales de la reserva, así como ofrecer una mejor forma de vida a sus habitantes. Este organismo por medio de las Naciones Unidas y fundaciones extranjeras, como la japonesa "JIKA" trata de obtener recursos para apoyar proyectos vinculados con la reserva, cualquiera que este sea, (de turismo, pesca, artesanal de extracción y comercialización etc.), dependencia que trabaja actualmente en Celestún.

Actividad de las cooperativas salineras de la Ría de Celestún

Las cooperativas sociales de salineros extraen de sus charcas dos tipos de producto: La sal de grano que representa el 70% de la producción y es demandada por fábricas de hielo, curtido de pieles, tratamiento de aguas para hoteles, equipos de refrigeración etc. Y la sal de espuma que se obtiene en la primera cosecha representa el 30% restante, se vende con mayor rapidez, es reconocida por su pureza que alcanza hasta un 97% y puede ser usada para consumo humano pudiendo considerarse sal orgánica con un buen valor de mercado y también se utiliza para salado de carnes entre otros usos.

La sal se recolecta durante los meses de abril, mayo y junio período que pudiera extenderse en épocas de secas, finalizando en el mes de julio, antes de las lluvias. La producción de sal

y su calidad se ve modificada en la medida que las condiciones naturales se alteren, no se cuenta con opciones técnicas para minimizar o evitar dichos efectos en la Ría de Celestún.

Proceso productivo artesanal

Recolectar la sal es una tarea completamente natural siendo la lluvia, el sol y el hombre los únicos elementos que intervienen. Aún hoy en día la sal se recolecta de manera artesanal siguiendo una tradición de hace aproximadamente 1500 años. El proceso inicia con:

? El Bogado de la charca

Durante esta actividad se remueve en forma manual el fondo de la charca con maderas llamadas bogadores que miden de 2 a 3mts de largo para nivelar la superficie de los humedales, eliminando hoyos que dejó la cosecha. Si el suelo de la charca es trabajado adecuadamente en el bogado, se puede esperar un buen proceso de cristalización que garantizará una alta calidad y cantidad del producto, el tiempo ideal para bogar la charca es entre el mes de julio y el mes de agosto.

? Llenado de los estanques de evaporación con agua de lluvia

Los estanques de evaporación se llenan con la lluvia de temporada que va del mes de julio a noviembre. Cuando la lluvia es abundante los humedales alcanzan los niveles de agua aceptables. Cuando la lluvia es escasa se recomienda el bombeo de agua para alcanzar niveles deseados que serían de 15 a 20 cm. de agua.

? Evaporación solar y cristalización de la sal

Este proceso se da de manera natural y dura 6 meses, empieza en los meses de octubre y termina en promedio en el mes de marzo, período durante el cual el agua del estanque desciende por la continua evaporación del agua hasta llegar a la etapa final del proceso, el cristalizado o “cuajado” de la sal, en este momento la sal ya puede ser cosechada.

? Extracción o cosecha

Se da en los meses de marzo a junio y consiste en recolectar la sal de la charca para lo cual se utilizan palas de madera, la cosecha se realiza aprovechando los primeros y últimos rayos del sol, pues cuando el sol está en su cenit se abandona la recolección de sal pues los intensos rayos del sol producen reflejos en la sal, provocando en los trabajadores molestias en la vista y en la piel, pudiendo ocasionar quemaduras en algunas circunstancias. Las personas que trabajan la sal no cuentan con equipo de protección y algunos de ellos trabajan descalzos.

La sal se deposita en cestas o canastos de bejuco llamados “xiuchac” y son a su vez transportados con una barca llamada “chalan” (de madera o puede ser de fibra de vidrio) hasta la orilla de la charca donde se deposita la sal para formar cerros que pueden tener de 500 a 1000 kg.

Los cerros de sal se quedan en las orillas de las charcas para que se escurran y sequen, después son cubiertos con plásticos para que no se diluyan en caso de lluvia.

? Desasolve de la charca

Al término de la cosecha o de la producción de sal las charcas salineras deben ser desasolvadas o limpiadas para mantener las profundidades adecuadas de los humedales y maximizar la producción salinera. La producción se incrementa considerablemente cuando la charca es limpiada de basura y lodo.

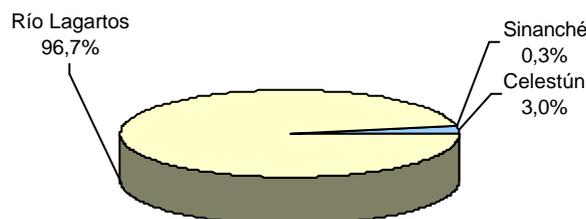
La actividad salinera no produce ningún tipo de desecho o contaminante al medio ambiente, por ser netamente artesanal; la contaminación que se registra se da por la inundación en los estanques de evaporación por los temporales que provoca el agua de la ría o de mar; otra forma de contaminación es la que producen los mismos trabajadores al tirar sus desechos cerca de las charcas salineras.

Infraestructura del sector

Considerando su capacidad instalada las charcas salineras constan de 1100 hectáreas, actualmente el 90% de las charcas salineras están en producción y solo se aprovecha el 20% de su capacidad productiva. La producción promedio oscila entre 20,000 y 25,000 toneladas por cosecha, en época de secas prolongada la producción podría incrementarse hasta las 40,000 toneladas por lo que el rendimiento por hectárea sería aproximadamente 22 ton/he.

La producción de sal de Celestún según datos del año 2000 representó el 3%, con respecto al volumen total que produce el Estado, Río Lagartos aportó el 96.7% y Sinanché el .3%.

**VOLUMEN DE LA PRODUCCION
SALINERA POR MUNICIPIO
2000
(Porcentaje)**



Como puede observarse gran parte del volumen de producción pertenece a las Coloradas del Municipio de Río Lagartos, donde se ubica la empresa YSYSA de propiedad privada con tecnología moderna para la extracción, tratamiento y comercialización de la sal, prácticamente monopolizando esta actividad como se ha mencionado. Esta empresa a finales de los años setenta llegó a ocupar el primer lugar como productor de sal refinada para mesa de alta calidad a nivel nacional.

El 3.3% restante de la producción de sal es de cooperativas sociales salineras que van desde Celestún hasta Dzilam Bravo, utilizan el método artesanal para la extracción de la sal y la mayor parte se comercializa para uso industrial.

La actividad salinera genera un número considerable de empleo temporal en tiempo de cosecha se estima que puede llegar a emplearse hasta 1000 personas de Celestún y sus alrededores. Una hectárea de charca salinera puede ser trabajada por 10 o 15 personas durante el período de los 3 meses que dura la cosecha, familias enteras pueden trabajar en la recolección de sal, se paga \$7.00 por cada cesta o "xiuchac", en promedio una persona recolecta hasta 20 cestas diarias, por lo que su salario promedio sería de \$ 140.00

En el cuadro 1 se presenta los siguientes datos de personal en la producción de sal del municipio de Celestun.

Cuadro 1

| UE | Personal ocupado total | Personal ocupado dependiente de la razón social | Horas trabajadas (miles) | Total de remuneraciones (miles \$) | Ventas netas de minerales beneficiados (miles \$) | Valor de los minerales extraídos o explotados |
|----|------------------------|---|--------------------------|------------------------------------|---|---|
| 19 | 440 | 268 | 368 | 2977 | 4374 | 4374 |

Fuente INEGI 2005

Según datos del INEGI 2005 en el renglón de minería de minerales no metálicos (para Celestún solamente es extracción de sal) se tienen registrado 440 personas ocupadas, el 60.9% de las personas ocupadas son parte de las cooperativas y el 39.1% son eventuales, las horas laboradas representan 368,000 entre el número de personal ocupado se puede decir que cada personal trabajó 836 horas durante todo el periodo del proceso productivo, laborando en promedio de 8 horas diarias, se infiere que cada persona involucrada en el proceso de extracción de sal, trabajó en promedio 104 días, validando los datos obtenidos en las entrevistas in situ, que el periodo que dura la cosecha es de tres meses.

Otro dato relevante son sus percepciones que son 2,977,000.00, lo que arroja que cada trabajador en promedio recibe 6,760.00 durante el periodo que labora. El INEGI presenta las ventas netas y el valor de la sal en \$ 4,374,000.00 no ofrece datos del volumen de producción, pero preguntando a los socios la estimaron para 2005 en 25,000 toneladas que nos da el precio por tonelada de sal de \$175.00

Financiamiento y comercialización

El sector social de los salineros de la Ría de Celestún se financia con la venta de su producción de sal y actualmente no tienen ningún crédito ni apoyo por parte del Gobierno del Estado o de algún programa social. Las cooperativas sociales de salineros tienen registrado como último apoyo económico el recibido para el desasolve de las charcas salineras en el año 2000, por parte del Gobierno del Estado.

La mayoría de los salineros venden su sal inmediatamente que la cosechan pues no cuentan con bodegas para guardarla y esperar que el precio del mercado mejore, y corren el riesgo de que la humedad y las lluvias mermen su peso. Su sal es vendida a intermediarios a orilla de las charcas, el traslado de la sal corre por cuenta del comerciante quien paga la embolsada y carga del camión, los comerciantes fijan el precio que por lo general es muy bajo que oscila entre los \$150 y \$200 la tonelada como se demuestra en los datos del

INEGI, aunque se sabe que ellos la venden a precios que están entre \$700 Y \$ 900 dependiendo de la oferta y la demanda del mercado.

Como proyecto complementario dos cooperativas producen a la semana 40 Kg. de artemia viva a un precio de \$ 20.00 el Kilogramo y es enviada a la ciudad de México vía aérea, para vender este producto recibieron capacitación previa de sus clientes sobre el manejo de la artemia viva.

Estadísticas de producción salinera

En el cuadro 2 se presenta el resumen del INEGI de 2003 y 2004, el Estado de Yucatán presenta las tendencias en cuanto al volumen de la producción de sal en toneladas,

Cuadro 2

| Producto | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sal | 8 884 370 | 8 501 137 | 7 801 948 | 7 546 987 | 8 565 520 |

Fuente:INEGI estadística de la industria minerometalúrgica

Como puede observarse del 2000 a 2001 se presenta una baja en la producción de sal en el Estado de un 4.51%, de 2001 a 2002 continua la baja y el indicador es del 8.9%, de 2002 a 2003 mejora la situación y disminuye la diferencia siempre a la baja pero el porcentaje es de 3.37%, de 2003 a 2004 la situación mejora y se eleva la producción de sal en un 3.37%.

En el cuadro 3 se observa el valor en miles de pesos de la producción minero metalúrgica del Estado.

Cuadro 3

| Producto | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sal | 1007 890 | 952 042 | 904 168 | 974 316 | 1 052 677 |

Fuente:INEGI estadística de la industria minerometalúrgica

Las variaciones son a la baja en los años 2001 y 2002 de un 5.86% y 5.29% respectivamente, en 2003 la situación mejora en un 7.19% no por incremento de la producción, sino por mejora en el precio de la sal, y en 2004 se incrementa el valor de la producción y el valor de venta en un 8% .

En el cuadro 4 se observa las exportaciones de sal en el Estado en miles de pesos.

Cuadro 4

| Producto | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sal | 829 897 | 765 409 | 707 669 | 831 681 | 916 212 |

Fuente:INEGI estadística de la industria minerometalúrgica

Como se observa la tendencia en 2003 y 2004 es de crecimiento, presentando buenas expectativas a la industria del Estado. Esta oportunidad de mercado debe potencializarse y tratar de extenderse al sector social.

Problemática de las cooperativas sociales de salineros

La situación actual por la que atraviesan las cooperativas sociales de salineros relacionados con la función de administración, se presentan de acuerdo a sus variables de planeación, organización, dirección y control, presentando los siguientes hallazgos:

Planeación

En el desempeño de las cooperativas sociales de salineros, los objetivos planteados a corto y largo plazo, se presentan con carácter de informal, solamente presentan objetivos por escrito cuando se refieren a programas de apoyo institucionales. Esta falta de formalidad demuestra que la cooperativa no tiene un rumbo definido de lo que se pretende alcanzar y trabajan de acuerdo a las necesidades.

La actividad predominante es la extracción de sal, cuya producción es de un periodo anual, provoca que las empresas comerciales y/o consumidores con demanda continua, prefieran buscar una oferta segura y confiable, dejando para los productores del sector social la demanda oportunista, esporádica y especulativa. Un caso común es que los cooperativistas venden su producción sin valor agregado a empresas distribuidoras las cuales se encargan de moler, envasar e incluso de revender la sal a granel.

La industria salinera no es sujeto de crédito y conseguir los recursos es una tarea casi imposible, buscando una solución a este problema, un número pequeño de cooperativas están elaborando proyectos en conjunto con el fin de gestionar apoyos económicos ante el Gobierno del Estado y las instituciones correspondientes, sin embargo la mayoría de los salineros no creen que sus compañeros consigan algún apoyo económico en lo que resta de este Gobierno basándose en sus solicitudes anteriores que han quedado sin respuesta.

La asociación de los salineros con la iniciativa privada para la industrialización de extracción y comercialización de la sal no se ve en el corto plazo, pues los representantes de la SEMARNAT no ven con buenos ojos este proyecto e incluso los desaniman para llevarlo a cabo, poniendo como tercero perjudicado el daño que podría causar al ecosistema, los salineros tienen la promesa por parte de las autoridades para incorporarlos a los proyectos turísticos del municipio, pero hasta ahora no hay nada concreto. Parece que los salineros están entrampados en proyectos sin futuro, sin apoyo y sin propuestas claras.

La mayor parte de los salineros no tiene una programación de actividades porque no se encuentran integrados a sus cooperativas y trabajan de manera individual, esto se debe a que las cooperativas han parcelado las charcas y cada quién es responsable de la parte que le corresponde, perdiendo el espíritu de colaboración y compañerismo, características esenciales de la cooperativa.

Organización

Las cooperativas salineras tienen dividido el trabajo en dos partes una formada por los directivos y otra por los operativos que llevan a cabo la extracción de sal. La gran mayoría de las cooperativas cuenta con un organigrama como requisito, donde se establece la estructura de las funciones mínimas establecidas en la ley para operar, sin embargo los salineros no conocen los puestos de los directivos y no tienen la certeza de identificarlos a todos, el organigrama solo les ofrece una visualización simple y directa de la estructura de la

organización pero ninguna descripción de funciones o atribuciones de los integrantes de los cargos.

Para elegir a sus directivos, los cooperativistas toman en cuenta los siguientes elementos; la experiencia como un elemento de gran peso, las relaciones que tienen los candidatos a directivos y en tercer lugar la antigüedad del socio.

Las cooperativas no cuentan con un presupuesto establecido para el desempeño de sus funciones, el único presupuesto que eventualmente manejan es cuando se les otorga algún apoyo económico de manera oficial, pero este viene preestablecido en las áreas donde se van a aplicar.

Los cooperativistas no realizan reuniones de trabajo de manera periódica aunque sus estatutos así lo contemplen, las pocas reuniones de trabajo son convocadas en su mayoría por los directivos, algunas veces por el tesorero o en su caso el secretario.

Dirección

La dirección de los esfuerzos para lograr las metas propuestas se ven reflejados en los planes de trabajo presentados por los directivos, los resultados del cuestionario aplicado a las cooperativas nos presenta que solo un porcentaje pequeño de los directivos cuenta con plan de trabajo por escrito, cabe hacer la aclaración que estos planes pueden ser modificados por la asamblea que es el máximo órgano de la cooperativa, también se encontró que son pocos los directivos que rinden un informe de sus actividades.

La comunicación en su mayoría se presenta de manera informal, cuando existen dudas con respecto al funcionamiento de las cooperativas o de algún otro asunto, prefieren informarse a través de sus compañeros y como segunda opción acuden a sus directivos.

Se encontraron dos tipos de liderazgo, el predominante es dejar hacer-dejar pasar y el segundo lugar el participativo. La delegación de autoridad no se otorga en las cooperativas de salineros, y en cuanto a la solución de conflictos estos se resuelven en su mayoría por la intervención de los líderes informales.

En lo general los cooperativistas no reciben ningún tipo de motivación por parte de los directivos hacia el trabajo, ni para mejorar sus relaciones internas, tampoco para formar equipos de trabajo, el único apoyo que reciben es del grupo informal en la solución de problemas que enfrentan día a día y en la búsqueda de oportunidades de mejora.

Control

El control es la variable de menor presencia encontrada en la administración de las cooperativistas de salineros como por ejemplo; no existen registros de ningún tipo en las funciones como ventas, producción, personal, recursos financieros y menos administrativos, lo que de alguna manera ha sido una limitante para la gestión que realizan ante las instituciones gubernamentales, bancarias y asociaciones civiles del cuidado ecológico.

El seguimiento de las actividades en las cooperativas sociales salineras solamente se presenta cuando son proyectos oficiales y lo llevan a cabo los mismos directivos y en otras ocasiones son supervisados por los cooperativistas de más experiencia, también se puede dar una supervisión interna por las autoridades responsables del programa en curso.

Los resultados que obtienen las cooperativas sociales en muchos casos no corresponden a los objetivos planteados con anterioridad, como se ha mencionado, las cooperativas no tienen sus objetivos previamente establecidos por la falta de planeación. Sus actividades se realizan al momento, las decisiones son inmediatas y las correcciones se realizan durante la marcha de acuerdo a las necesidades que surjan, esto no permite que las cooperativas sociales puedan retroalimentarse y estructurar acciones correctivas que mantengan el rumbo establecido previamente.

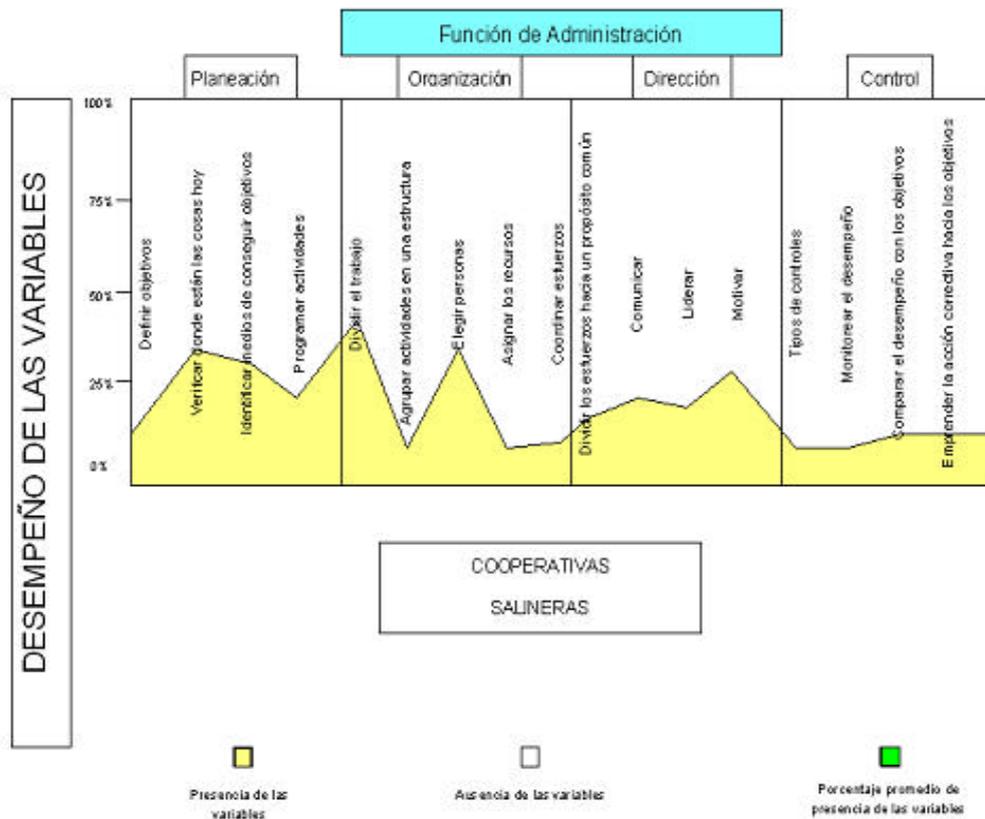
Sustentabilidad

Los programas municipales sobre la conservación y cuidado (agua, suelo y biodiversidad), están dirigidos al cuidado de tortugas, patos, los flamencos rosa y para los manglares en donde se realizan los recorridos turísticos, encontrándose relegadas las charcas salineras de los proyectos y programas municipales, cuyos recursos están enfocados al desarrollo turístico de la zona.

La SEMARNAT (secretaría del medio ambiente recursos naturales y pesca) a través de la CONAN (comisión nacional de áreas naturales protegidas) es la institución encargada de vigilar la conservación de los recursos naturales del municipio de Celestún y proyectos alternativos para esta zona, entre estos recursos se encuentran las charcas salineras, por lo que esta institución colabora de manera cercana con los salineros y prácticamente todo lo relacionado con las salinas se tramita a través de ellos.

La vocación turística que se esta fomentando para el puerto de Celestún preocupa a los cooperativistas salineros, porque lo ven como una potencial amenaza para la conservación de sus recursos naturales, porque el turismo esta atrayendo mucha gente al puerto y empiezan a tener algunos problemas como el incremento de la basura en el área, turistas que quieren a observar como se lleva a cabo el proceso de la extracción de sal y se desplazan a las salinas con algún "guía". Otro problema real es el crecimiento demográfico de la población que se traduce en la construcción de casas a orillas de las ciénegas, además que la urbanización esta ganando terreno, los salineros creen que debe de haber una ordenación por parte del municipio.

Para conservar los recursos naturales (agua, suelo y biodiversidad), de las charcas salineras, un pequeño grupo de cooperativistas salineros lleva a cabo el adecuado mantenimiento de las mismas y realizan recorridos por el área para recoger basura evitando la contaminación de los estanques, también saben que su actividad salinera no contamina el medio ambiente. El único proyecto alternativo complementario a la actividad salinera que se está desarrollando, es el cultivo de la artemia y su comercialización, otros proyectos que se encuentran en estudio son el desarrollo del cultivo del camarón y establecer una ruta turística de paseo por las charcas salineras controlado para observar el proceso de recolección de la sal y la biodiversidad que rodea las salinas para incorporarse a los programas de ecoturismo del municipio. En la siguiente gráfica se resume el desempeño de la función de administración con sus variables de estudio en las cooperativas sociales de salineros de la Ría de Celestún, Yucatán.



Conclusiones

El principal problema que enfrentan las cooperativas sociales de salineros de la Ría de Celestún es la falta de la aplicación formal de la función administrativa; la planeación, organización, dirección y control, que limita a las otras funciones de la estructura organizacional, por lo que no le permite resolver sus problemas, alcanzar objetivos, optimizar el empleo de los recursos naturales, etc., en otras palabras no pueden hacer bien las cosas.

Los productores del sector social obtienen sal por evaporación solar con sistemas rústicos o artesanales de explotación, dependen completamente de las condiciones climáticas lo cual es un proceso muy tardado y muy riesgoso, que si se presentan adversidades climáticas como huracanes la producción se pierde. En su enorme mayoría producen y ofrecen sal común para consumo industrial o pecuario de grano grueso; normalmente no cuentan con información acerca de la demanda que pueda tener su producción.

Los cooperativistas salineros a pesar de que cuentan con áreas potenciales no las pueden desarrollar; por falta de infraestructura, no cuentan con los permisos de la actividad correspondiente y en muchos casos no toman las decisiones adecuadas.

Con sus métodos de extracción de sal como una actividad de temporal o como un oficio doméstico puede resultar barato, pero cuando se piensa en una empresa entonces se requiere inversiones para adquirir equipo de extracción, mecanización y medios de transporte, construir y reconstruir salinas, bodegas e introducir energía eléctrica donde no lo haya, con el fin de aumentar la productividad y abatir precios.

Los proyectos alternativos que empiezan como el cultivo de la artemia no cuentan con los estudios de viabilidad, factibilidad y rentabilidad, en otras palabras son actividades empíricas que en el corto plazo no vislumbra una mejoría para los salineros. El problema radica en que inician un nuevo proyecto sin haber consolidado el anterior.

Actualmente los salineros no han definido cuales van a ser sus objetivos, se encuentran en el dilema de industrializar la extracción y comercialización de la sal, continúan con la producción de artemia para potenciarla o incursionar en el ecoturismo aprovechando la nueva vocación turística que se esta promoviendo en Celestún, que de no definir y no tomar una decisión pronta en el mediano plazo continuarán marginados.

El disponer de recursos naturales y no aprovecharlos es atentar contra el desarrollo de la sociedad, el desarrollo sustentable requiere de soluciones integradoras e integrales, para aprovechar y explotar los recursos naturales con responsabilidad, por lo que se requiere la participación del gobierno, del sector empresarial y de la sociedad.

Recomendaciones

Como parte de los resultados de esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones que tienen como propósito ayudar a mejorar la administración de las cooperativas sociales de salineros de Celestún, coadyuvando al aprovechamiento y conservación de sus recursos naturales.

Las cooperativas sociales de salineros deben de hacer uso de la función de administración para optimizar todos sus recursos y contribuir al desarrollo sustentable.

Los salineros deben mejorar su producción, darle un valor agregado y encontrar nuevos mercados ó vender la sal a clientes finales.

Los cooperativistas salineros deben definir un área potencial y desarrollarla como, haciendo alianzas y asociaciones con la iniciativa privada para hacerse de la infraestructura necesaria y solicitando los permisos de la actividad ante las instituciones correspondientes y asesorándose con instituciones o con especialistas.

El proyecto alternativo que se realice debe de contar con los estudios de viabilidad, factibilidad y rentabilidad, y hacer uno a la vez hasta consolidarlo, también se recomienda evaluar la nueva vocación turística que se esta promoviendo en Celestún.

Los salineros deben de aprovechar los recursos naturales y buscar con las autoridades el desarrollo de la sociedad, el desarrollo sustentable requiere de soluciones integradoras e integrales, para aprovechar y explotar los recursos naturales con responsabilidad.

Que las cooperativas trabajen manera eficiente para posteriormente dar propuestas de solución a los problemas externos.

Sustentabilidad

Se recomienda al municipio realizar las gestiones necesarias para incluir a los salineros en el programa rector sustentable que vigile la explotación y conservación de las charcas salineras, así mismo que los integre a los programas de ecoturismo que se están realizando, aprovechando la vocación turística que se esta fomentando en el municipio.

Se recomienda a la SEMARNAT (secretaría del medio ambiente recursos naturales y pesca) a través de la CONAN (comisión nacional de áreas naturales protegidas) promocionar con los socios salineros la conciencia del desarrollo sostenible, mediante la educación y la formación ambiental.

Se recomienda a las instituciones educativas y de investigación que sirvan de enlace entre el sector social de salineros y las instituciones de gobierno, para lograr que todos los proyectos alternativos a las salinas lleven un estudio de viabilidad, factible y rentable, siempre cuidando el medio ambiente.

Que los salineros tengan pendiente el riesgo latente del clima y a manera de prevención, realizar obras como construcción de canales y bordos mediante los cuales pueden desviarse las afluencias de agua ocasionadas por lluvias.

Se recomienda a los salineros crear un Centro de Acopio de Sal, donde los salineros estipulen los precios de venta de la sal y puedan prescindir de los intermediarios.

Que el gobierno en la medida de lo posible, adopte en el corto plazo una aproximación precautoria (ingeniería suave) en las intervenciones de la costa, tales como alimentación de playas, reforestación de dunas, mantenimiento periódico de la profundidad de las dársenas, arrecifes artificiales removibles y conservación de la vegetación sumergida.

Que el gobierno implemente una política económica y social coherente con el objetivo del desarrollo sostenible.

Recomendaciones específicas para aplicar la función de administración

Planeación

Que las cooperativas sociales de salineros determinen sus objetivos a corto y largo plazo, y los presenten de manera formal trabajando en base a planes y programas.

Que los cooperativistas elaboren proyectos en conjunto con otras cooperativas y que gestionen apoyos económicos ante el gobierno del estado y las instituciones correspondientes.

Que las cooperativistas preparen programas para recuperar el espíritu de colaboración y compañerismo, características esenciales de la cooperativa.

Organización

Se recomienda que las cooperativas salineras dividan y definan el trabajo en una estructura funcional, y se establezcan los límites de autoridad y responsabilidad, así mismo que se visualice los cargos y las personas que las ocupan para lograr la eficiencia.

Que los cooperativistas trabajen coordinados con sus directivos y no de manera aislada, la experiencia ha demostrado que se obtienen mejores logros en equipo que de manera aislada.

Se recomienda a la cooperativa que establezcan un presupuesto para agilizar los trámites que se tengan de improviso y de ser posible en el futuro cercano cuenten con un fondo para las contingencias ambientales que afecten a los salineros.

Se sugiere que se realicen reuniones periódicas de trabajo de acuerdo a sus estatutos para coordinar los esfuerzos de los salineros y se mantengan informados de todas las actividades y oportunidades que se van presentando.

Dirección

Se recomienda que los cooperativistas sociales preparen a sus directivos en la administración y dirección para que orienten los esfuerzos de la cooperativa, para lograr las metas presentadas en los planes de trabajo y se aprovechen las oportunidades actuales. Que la directiva sea la primera instancia en la comunicación dentro de la cooperativa, así mismo, que sea capaz de dar y recibir información de los salineros.

Se recomienda a los directivos que ejerzan el liderazgo participo con el fin de ofrecer a los salineros la oportunidad de participar en las decisiones que afecten a su cooperativa.

Que los directivos salineros siempre estén pendientes de dar reconocimiento y motivar a los cooperativistas para mejorar sus relaciones internas y faciliten la formación de equipos de trabajo.

Se sugiere a los directivos cooperativistas practiquen la delegación de autoridad porque a través de ella la responsabilidad se comparte al mismo tiempo que se hace participe a otros del logro de los objetivos

Control

Se recomienda a las cooperativas establecer medidas de control en todas las funciones con el objeto de cerciorarse que se cumplan los objetivos establecidos.

Que los salineros realicen el seguimiento de sus actividades y puedan tomar las decisiones correctivas sobre las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos.

Se sugiere que todos los resultados de las actividades sean comparados con los objetivos previamente planteados.

Que los salineros conozcan con anticipación que tipo de acciones se van a imponer como medidas correctivas, si es posible establecerlas en los acuerdos de asamblea con el fin que sea aprobada por la mayoría de los cooperativistas.

Alcances de la investigación

Al concluir la presente investigación se ha legado a describir la forma como funciona las cooperativas sociales de salineros de la Ría de Celestún, Yucatán, tomando como base que existen cuatro variables que componen la función de administración (planeación, organización, dirección y control) y que resultan determinantes para el eficiente funcionamiento y conservación de los recursos naturales de las sociedades salineras.

Asimismo, hemos encontrado una empírica manera de administrar que de alguna manera repercute en los resultados finales de desempeño, se ha resaltado la importancia de una administración formal que marque un curso concreto de acción, una organización que estructure y ordene las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos; que la dirección pueda coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, y por último establecer el control con el objeto de corroborar que los hechos van de acuerdo con los planes establecidos.

Se tendría tal vez que profundizar en el desempeño de las otras funciones de la estructura organizacional de las cooperativas sociales salineras, investigando la mercadotecnia, los recursos humanos, la producción y finanzas, estableciendo su problemática y relacionando su desempeño con la función de administración objeto del presente estudio.

Bibliografía

- ? Alvarado S. (2005), La Importancia de las Zonas Costeras para el Desarrollo Sustentable Mundial, revista de Economía de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- ? Amitai Etzioni, (1993) Organizaciones Modernas. (2da. Reimpresión), México: Grupo Noriega Editores.
- ? Anzola Rojas Seévulo (1993) Administración de Pequeñas Empresas: Editorial McGraw Hill.
- ? Balam H. (1990) Desarrollo Pesquero Regional. México: Facultad de Economía de la Universidad de Yucatán.
- ? Barnard, Chester. (1938) The Funtion of the Executive. Cambridge, Mass.:Harvard University Prees.
- ? Breton, Y. y López, E. (1985) Ciencias Sociales y Desarrollo de las Pesquerías: Paradigmas y Métodos aplicados al caso mexicano. México: I.N.A.H.
- ? Chiavenato, I. (1995) Introducción a la Teoría de la Administración. México: Editorial McGraw Hill.
- ? Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1998), Nuestro futuro Común, Alianza Editorial, Madrid.
- ? Daft L. Richard (2005) Administración, sexta edición, México: Editorial Thomsom.
- ? Dirgha, N. (1996) Medición de los Indicadores de Sustentabilidad, Investigaciones Económicas No. 217, julio-septiembre

- ? Druker, Peter. (1974) *New Templates for Today's Organizations*, Estados Unidos de America, Harvard University Press
- ? Etzioni, Amitai. (1993) *organizaciones Modernas*. Grupo Noriega Editores. 2ª Reimpresión, México.
- ? Enkerlin E.C. et al (1997), *Ciencia Ambiental y Desarrollo Sostenible*, , México: Editorial Thomsom Editores
- ? Fayol, Henry (1967) *Administración Industrial y General*. México: Editorial Herrero Hermanos.
- ? Gibson, Ivancevich (2001) *Las Organizaciones*. México: Editorial Prentice Hall.
- ? Hall, Richard (1996) *Organizaciones: Estructura y Proceso*. México: Editorial Prentice Hall.
- ? Hernández y Rodríguez, Sergio (1998) *Introducción a la Administración: Un enfoque Teórico Práctico*. México D. F. Editorial McGraw Hill.
- ? Hernández, Fernández y Baptista (2000) *Metodología de la Investigación*, 2ª Edición, México: Editorial McGraw Hill.
- ? Herrera, A. et. Al. (1994), *Las Nuevas Tecnologías y el Futuro de América Latina: Riesgo y Oportunidad*, Editorial Siglo XXI.
- ? Instituto Nacional de Ecología (1997), *Áreas de oportunidad en el Sector Ambiental de la Economía*, México.
- ? Instituto Nacional de Geografía e Informática (1997) *estadísticas del sector Minero metalúrgicas 2000-2005*.
- ? Kast, Freemont E. (1992) *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas Y Contingencias* 2ª Edición, México: Editorial McGraw Hill.
- ? Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2000) *Administración una Perspectiva Global*. 12ª Edición, México: Editorial McGraw Hill.
- ? Kotler, P. (1987) *Dirección de Mercadotecnia*. 3ª Edición, México: Editorial McGraw Hill.
- ? *Ley General de Sociedades Cooperativas* (1994). Diario Oficial de la Federación, 3 de agosto de 1994. México, Primera Sección.
- ? Lobato, Perla y Suárez C. (1982) *Historia y Situación Actual del Cooperativismo Pesquero en México*. México: Secretaría de Pesca.
- ? Méndez, J Et. Al (1996) *Sociología de las Organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.

- ? Mercado H. Salvador (1994) Administración Aplicada Teoría y Práctica. Primera Parte. México: Editorial LIMUSA.
- ? Mintzberg y Quinn (1993) El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. 2ª Edición, México. D:F: Editorial Prentice may.
- ? Moreno Culebro, Jorge (1998) Cambio Organizacional: Transformación y Diseño Estructural, México: Editorial CIDE.
- ? Petrich, M. Et. Al.(2002), La Educación Ambiental en la Escuela Secundaria, Secretaría de Educación Pública, Programa Nacional de Actualización.
- ? Pool, M (1989) Las Cooperativas de Producción como Alternativa de Inversión y Desarrollo Económico. Tesis de Licenciatura en Economía, Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Yucatán.
- ? Reyes Ponce, Agustín (1999) Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda Parte, México: Editorial LIMUSA.
- ? Robbins Stephen, Coulter Mary (2000) Administración. México: Editorial Prentice Hall.
- ? Sachs, I. (1982) Ecodesarrollo, Desarrollo sin Destrucción, el Colegio de México.
- ? Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Ría de Celestún (2000), SEMARNAT, secretaria de Medio Ambiente Y Recursos Naturales
- ? Scout, W. (1987) Organizations Rational Natural and Open Systems. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- ? Shermerrhorn, Jonh R. Jr. (2002) Administración, México: Editorial LIMUSA
- ? Sunkel, O. y N. Gligo (1980), Estilos de Desarrollo y Medio ambiente en América Latina, Editorial Fondo de Cultura Económica de México.
- ? Stoner, Freeman, Gilbert (1996) Administración. México: Editorial Prentice Hall.
- ? Strategor (1995) estrategia, estructura, decisión identidad, Política General de la Empresa. Barcelona España: Editorial Masson.