

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA SOCIAL DE CHELEM, YUCATAN: ESTUDIO DE CASO

*José Rafael Bentata Marín¹
Jorge Emeterio Madero LLanes²
Hermila Ulibarri Benitez³*

Introducción

Enunciado del problema.

En las comunidades costeras los recursos marinos comienzan a reducirse en sus tallas y se ha observado una tendencia a la desaparición paulatina de algunas especies (Daltaubuit et al,2005). De igual forma el desempleo está presente en la comunidad pesqueras del Estado (Fraga, 2000).

En Chelem los socios de las cooperativa “Ecoturismo Ría de Chelem” en estudio trata de darle un giro a la actividad que ha predominado de por vida (la pesca) a través del aprovechamiento de los recursos naturales con un proyecto turístico que incluye paseos a las diferentes alternativas turísticas dentro de la ría.

Pregunta General de Investigación.

¿Cuál son los factores de la estructura organizacional que afectan en las operaciones de la Cooperativa “Ecoturismo Ría de Chelem”?

Justificación

Debido a la gran importancia de las sociedades cooperativas, por el potencial que tienen para satisfacer problemas económicos específicos. Conociendo los orígenes de la falta de adecuación de las sociedades cooperativas a la realidad nacional se hace de vital importancia este estudio. Con la idea de encontrar en que momento los problemas de administración cooperativa se hacen presentes para poder enfrentarlos de una manera exhaustiva con el fin de obtener resultados que puedan dar una mayor aportación al desarrollo económico del estado.

A través del estudio se plantea una opción nueva para conocer este sector de la economía, en el que se presenta cierto fenómeno de tipo organizacional con poco

¹ Alumno de la Maestría en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida. Tel (999)945-25-36 Correo: rafa.bentata@gmail.com

² Profesor Investigador de la Maestría en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida. Tel (999)946-53-75 correo: jmadero34@hotmail.com

³ Profesora Investigadora de la Maestría en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida. Tel (999)9-44-84-79 correo: hermilaulibbarri@yahoo.com

estudio, que al comprenderlo nos podría dar como resultado nuevas formas de administración.

Objetivo general.

Identificar cual es el impacto de la estructura Cooperativa en la sustentabilidad de la nueva actividad turística, así como la conservación de los recursos naturales en la localidad de Chelem, perteneciente al municipio de Progreso, Yucatán.

Delimitaciones.

La encuesta será aplicada a todos los directivos de la sociedad Cooperativa en estudio. El área en la que se llevo a cabo la investigación será la localidad de Chelem, perteneciente al municipio de Progreso, Yucatán. El período de realización del estudio fue de Octubre de 2005 a Agosto del 2006. Las variables se estudiarán en base a unas entrevistas a profundidad.

Marco Teorico

El concepto de organización.

Con objeto de conseguir sus fines, los individuos se reúnen de distintas formas entre las que se encuentran la organización. De acuerdo con Hall (1996, p.36) "Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencias coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general con un conjunto de objetivos".

Según este mismo autor, las organizaciones afectan de una manera obvia a las sociedades de las cuales son una parte sutil. Menciona dos formas en que las organizaciones afectan a la sociedad: La primera es modificando los patrones de referencia de los distintos participantes en la organización y la segunda es por medio de los distintos patrones de trabajo.(p. 11).

En la definición presentada por Etzioni (1964) se establece que las organizaciones "Son unidades sociales (por agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar patrones específicos" (Hall 1996, p. 30). Hasta esta parte de la definición, las sociedades cooperativas están implícitas dentro del marco de las organizaciones. Sin embargo mas adelante presenta las características que una organización conlleva presentándolas como sigue:

- 1.- Divisiones de trabajo poder y responsabilidades de comunicación que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos.
- 2.- Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos.
- 3.- Sustitución de personal como puede ser, retirar a personas que no sean satisfactorias y asignarles sus tareas a otras.

Observando estas características, la inclusión de la empresa cooperativa dentro del esquema de organización resulta difícil de justificar. Las cooperativas son organizaciones porque cumplen la mayoría de las características que los distintos autores le atribuyen a

las mismas, pero a su vez tienen sus propias especificaciones y cualidades que las hacen distintas, afirmación que se podrá ir aclarando en los siguientes párrafos.

Entre los aspectos distintivos de las organizaciones que Scott (1977), incluye dentro de su definición:

- 1.- Límites relativamente fijos
- 2.- Un orden normativo
- 3.- Rangos de autoridad
- 4.- Sistemas de comunicaciones
- 5.- Sistemas de Incentivos que permiten que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes.

Analizando la definición que Crozier y Friedberg (1990, p. 236) hacen de las organizaciones, se puede observar que son:

Un conjunto humano estructurado que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de fuste relativamente estables y que mantiene su estructura, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre estos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos.

Estos autores introducen un elemento importante dentro de las organizaciones, el poder el cual también se encuentra presente dentro de las cooperativas aunque de una manera diferente.

Otra manera de estudiar a las organización señala Gibson (1998) es mediante tres características: el comportamiento, la estructura y los procesos. Según este autor la gente tiene cierta conducta cuando se convierte en parte de la estructura de una organización y dentro de esta participa en los procesos de comunicación, toma de decisiones, recompensa y evaluación.

Para Carlos Marx, citado por Méndez (1996 p. 106) considera la organización como el instrumento para dividir el trabajo por hacer, de tal suerte que a mayor complejidad del proceso se generara una división mas especializada de este.

Para Max Weber, citado también por Méndez (1996 p. 106) la organización es un "Sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular". A continuación se estudiara a la estructura dentro de este proceso administrativo.

Estructura Organizacional

Si consideramos que toda organización es una forma de agrupación social orientada hacia unos fines, con una cierta permanencia en el tiempo, es clara la necesidad de contar con un cierto grado de formalización comportamental de sus miembros, con unas normas por las que rigen éstas, en definitiva, con una *estructura*, es decir, un marco donde poder entender el comportamiento de las organizaciones.

El término organizacional implica, por tanto una estructura donde se integran (De Val, 1989) y citado por Sanchez (1996:188):

La determinación de las actividades necesarias para lograr las metas que se persiguen.

El agrupamiento de tales actividades.

La asignación de estos grupos a un gestor.

La delegación de autoridad para llevarlas a cabo.

La provisión de medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y autoridad existentes.

La estructura se convierte, de este modo en un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos. Como instrumento, los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos. El término organizacional lleva implícito, por tanto, una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones.

Strategor (1995:p. 253) define una estructura como el conjunto de funciones y las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades.

La escuela estructuralista considera aspectos como el sistema de autoridad y el sistema de comunicación como centrales en la organización, sin embargo, no se circunscribe sólo a ellos, sino que atiende otros relativos al comportamiento en las organizaciones, como "estructura del comportamiento funcional o estructura de formalización o burocratización".

Gibson et al. (2001, p.367) define la estructura organizacional como un padrón de tareas en una organización, que es una causa importante del comportamiento individual y grupal. Otro autor como Schermerhorn (2002), nos dice que es la forma como las diversas partes de una organización están ordenadas formalmente cuyos componentes incluyen: El sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos"

Para Mintzberg (1993) la estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre las tareas.

Blau (1974), citado por Hall (1996, p.53) opina que la estructura organizacional "es una distribución de personas en diferentes líneas influenciadas por el papel social que se establece en sus relaciones". Concluye que las estructuras organizacionales hacen tres funciones; primero, tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.

Elementos de la Estructura Organizacional

Para Mintzberg (1993) existen factores de contingencia o situacionales que influyen en el diseño de una estructura; estos son:

Edad y tamaño: Entre más antigua y grande sea la organización, más formalizado será su funcionamiento. Entre más grande, más elaborada su estructura; es decir, entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos, y la estructura finalmente refleja la edad de la organización.

Sistema técnico: Entre más regulado esté el sistema técnico, más formalizado está el trabajo operativo y más burocrático la estructura del núcleo de operaciones. A mayor complejidad, más elaborado y profesional el personal de apoyo. Por último, al automatizar

el núcleo de operaciones se reduce la línea de autoridad a favor del personal especializado al igual que reduce la tendencia de depender de la estandarización para la coordinación.

Medio ambiente: Cuando el medio ambiente es cambiante, la organización debe ser más orgánica, es decir, flexible para permitir su adaptación. La complejidad del medio ambiente en el que está inmersa, orienta a la descentralización, para agilizar la toma de decisiones. Asimismo, entre más diversificados los mercados de una organización, mayor la propensión al dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala. Sin embargo, la extrema hostilidad de su medio ambiente, obliga a las organizaciones a centralizar temporalmente su estructura.

Poder: Cuanto mayor sea el control externo sobre una organización, más formalizada y centralizada será su estructura. Una coalición externa dividida tenderá a fomentar una coalición interna politizada y viceversa.

Origen de las Variables Estructurales.

Existen una serie de factores que se cree están fuertemente asociados con las diferentes características estructurales y son el origen de este tipo de variables a saber.

Complejidad:

Esta hace referencia al número diferente de componentes o grados de diferenciación que hay, de tal forma que organizaciones más complejas poseen una mayor diferenciación, necesidad de control y mecanismos de integración (Blau y Schoenherr, 1971). Los tres elementos que identifican la complejidad son la diferenciación horizontal, vertical y la dispersión espacial.

Litterer (1979), dispone de dos dimensiones a las que atribuye las propiedades de la complejidad: *la especialización* que implica la división del trabajo dentro de la organización -la distribución de tareas u obligaciones entre los puestos que se mide de acuerdo con el número de puestos o unidades diferentes en los que se divide el trabajo de la organización y *la configuración* que es la forma de la estructura de funciones que permite la existencia de muchos patrones de puestos, tales como las organizaciones "altas", en las que hay muchos niveles jerárquicos pero pocos subordinados que dependan de cada uno de los superiores, o bien organizaciones "planas", en las que se presenta la situación contraria.

Forma de medición de la complejidad. Se explica la diferenciación horizontal por la subdivisión de tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma y puede darse a través de la asignación de rangos suficientemente amplios de actividades a especialistas altamente entrenados o subdividir las tareas en forma minuciosa de manera tal, que las puedan realizar personas no especializadas.

Hage (1980), citado por Hall (1996, p.56) mide estas formas de complejidad horizontal por el número de especialidades ocupacionales y el tiempo de entrenamiento requerido por cada una. En tanto mayor sea el número de oficios y más largo el período requerido para el entrenamiento, más compleja será la organización.

Hage y Airen (1967) citados por Hall (1996, p.59) evaluaron la complejidad y afirmaron que significa al menos tres cosas: 1) el número de especialidades ocupacionales, 2) la actividad profesional y 3) el entrenamiento profesional. La primera fue medida a través de solicitudes a los entrevistados, que consistía en que informaran sus propios deberes. La actividad profesional refleja el número de asociaciones profesionales con las que están vinculados los entrevistados, el número de reuniones a las que asistieron y el número de posiciones directivas a su cargo o el número de trabajos presentados en los congresos profesionales, la última, se mide por la cantidad de entrenamiento universitario o de otro tipo que requiera el personal para desempeñar la tarea.

Price (1968) citado por Hall (1996, p.58) señaló que la complejidad puede definirse como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema y ése se puede medir por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación mayor complejidad.

Blau y Schoenherr (1971) citados por Hall (1996, p.59) definen a la diferenciación vertical como el número de posiciones diferentes y subunidades diferentes en la organización, luego una organización es más compleja si tiene más posiciones y más subunidades.

Hall, Haas y Johnson (1967) citados por Hall (1996, p. 59) consideran como medida el “número de niveles en aquella división que es la más profunda y el número promedio de niveles para la organización como un todo”. La diferenciación vertical es menos complicada que la horizontal, Meyer (1968), citado por Hall (1996, p. 60) utiliza “la proliferación de los niveles de supervisión como indicador de la profundidad de la organización”.

Pugh, Hickson, Hinings y Tumer (1968) citados por Hall (1996, p.60) sugieren que puede medirse la dimensión vertical mediante un conteo del número de puestos de trabajo existentes entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en las líneas productivas.

Hall, Hass y Jonson(1967) y citado por Hall (1996, p. 67) utilizaron como indicadores, el número de niveles en la división más profunda y el número promedio de niveles para la organización como un todo (número total de niveles en todas las divisiones entre el número de divisiones). Estos indicadores implican que la autoridad está distribuida de acuerdo con el nivel que se ocupe en la jerarquía mientras más alto sea el nivel, será mayor la autoridad.

Formalización: Se compone de reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrente la organización. Hage (1980), citado por Hall (1996, p.70) concluye que la formalización representa el grado de codificación que tienen los puestos, así como el uso y observancia de reglas en una organización, y se define como la medida en la cual están escritos los procedimientos, instrucciones y comunicaciones. Es fundamental para entender a la organización, su desempeño y la manera de pensar de sus miembros, sobre todo porque implica un control sobre los trabajadores Clegg y Dunkerley (1980), citados por Hall (1996,p.70). Es además una dimensión clave para las personas, ya que su comportamiento se verá afectado a través de ella, de ahí que la discrecionalidad individual está inversamente relacionada con la cantidad de comportamiento preprogramado y será mayor mientras las tareas sean más detalladas y específicas.

Hage y Airen (1970), citados por Hall (1996, p.74) proporcionan la siguiente definición de la formalización en que "representa el uso de reglas en una organización. La codificación de puestos es una medición de cuántas reglas definen lo que los ocupantes de los puestos desarrollan. En otras palabras, la variable de la codificación de puestos, representa el grado hasta el que se especifica la descripción de los puestos, y la variable de observancia de la regla, se refiere al grado en el que los ocupantes de los puestos son supervisados para verificar su conformación con las normas establecidas en la codificación de puestos. La codificación de los puestos representa el grado de estandarización de labores, mientras que la observancia de la regla es una medición de la variación tolerada del comportamiento respecto de las normas."

Hall (1996, p.71) aclara que el grado de la formalización, afecta significativamente la forma en la cual se desempeñan las organizaciones y sus miembros, y que es un indicio de las perspectivas de quienes toman decisiones con respecto a los miembros de la organización. En el mismo orden de ideas, señala que si se piensa que los miembros son capaces de ejercer excelente juicio y autocontrol, entonces, la formalización será baja; por el otro lado, si se consideran incapaces de tomar sus propias decisiones y requieren un gran número de reglas para guiar su comportamiento, entonces la formalización será alta.

Asimismo, afirma que el grado de formalización es la variable fundamental para que el analista organizacional pueda entender la organización y el desempeño y la manera de pensar de sus miembros.

Hall (1996, p.80) dice que como regla general, " las organizaciones que son más formalizadas en el papel, son más formalizadas en la práctica". Afirma también que, para el analista organizacional, el grado de formalización es una variable fundamental para entender la organización y el desempeño y manera de pensar de los miembros.

Centralización: Ésta se refiere a la distribución del poder al interior de la organización, esto es, la forma en la cual la estructura determina por anticipado esta dimensión. Hage (1980), citado por Hall (1996, p.81) la define como "el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de los grupos existentes, mientras más personas participan en la toma de decisiones, menor es el grado de centralización." Otros autores como Van de Ven y Ferry (1980), citado por Hall (1996, pp. 81-82) la definen como "el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toma de manera jerárquica, se considera que una unidad organizacional está centralizada." La centralización también implica otros elementos, tal es el caso de la forma en la cual se evalúan las actividades como señalan Dornbusch y Scott (1975), citados por Hall (1996, p.82), esto es, la determinación de si el trabajo se desarrolló de forma correcta, o rápido. Sin embargo, tiene la ventaja de que con ella existe una mayor coordinación a través de una dirección central y una política firme, lo que favorece la coordinación. Por otra parte existe la posibilidad de que se empleen políticas uniformes independientemente del grado de variación de las condiciones locales y, al mismo tiempo la perspectiva de la administración central puede ignorar las características y los problemas de las divisiones y unidades de Trabajo.

Hall (1996) define la centralización como la distribución del poder en una organización y que esa distribución es determinada por ella misma por anticipado. Afirma que las clases de centralización tienen implicaciones importantes para los individuos y para la sociedad y que un análisis de los sistemas políticos en los cuales están localizadas las organizaciones indica que el medio ambiente es importante y determinante en la centralización.

Henri Fayol, citado por Hampton (1992, p.27) señala que el grado de centralización o descentralización que se necesita depende de la situación. Un grado de centralización que aproveche al máximo las habilidades y capacidades de los empleados, es la meta que se persigue.

A la concentración de la autoridad y decisiones en el nivel superior de la organización, el autor le llamó proceso de centralización; y si ambos se dispersan a través de los niveles más bajos, se trata del proceso de descentralización; sugiere también el estudio de estos procesos desde la perspectiva de contingencias, la cual examina las funciones y departamentos particulares.

Dess (1984), citado por Hall (1996, p.84) aborda el concepto de descentralización como un proceso que implica tanto la delegación selectiva de autoridad para la toma de decisiones, como la implantación de adecuados controles centrales. También la asocia con la práctica y con el tipo de organización divisional, argumentando, que la autoridad puede delegarse sólo al nivel en que el impacto de la decisión es local.

La medida de la centralización en la cual ciertas situaciones estén cubiertas por políticas puede variar considerablemente, la centralización no es, en consecuencia, el simple aspecto de quien toma de decisiones. Si el personal en los niveles más bajos de la organización toma muchas decisiones, pero éstas son programadas por políticas, se mantiene aún con alto grado de centralización.

Ouchi (1977, p.95) anota que las organizaciones pueden modificar el comportamiento de la gente o el resultado de su trabajo y encuentra que una combinación de tamaño grande y tareas homogéneas, contribuye a la utilización de controles de resultados tales como el seguimiento del número de unidades producidas. Se puede inferir que mientras mayor sea el nivel de participación por parte de un mayor número de grupos en la organización, será menor la centralización.

Marco Contextual

Chelem:

("Aquí bajo la urraca"), es una comunidad costera de mediano tamaño, que pertenece al municipio de Progreso situada al poniente del puerto de abrigo Yucalpetén, entre el antiguo Lago Fraga y la costa norte. La finca fue propiedad del señor Juan Peón, quien en 1847 la traspasó al señor Tiburcio Manzano y posteriormente fue heredada por su esposa la señora Petrona Flore; el 5 de abril de 1904 se convirtió en pueblo y como sección municipal de Progreso. Las comunidades más cercanas son al este el puerto de Yucalpetén y al oeste la localidad de Chuburná. En Chelem durante muchos años llegaban barcos para la transportación del henequén, era considerado de mayor importancia que el de Progreso e inclusive tenía sindicatos formados por mismas gentes de la localidad entre estos sindicatos se encontraban el de Maniobras , el de Plata formeros. Los barcos de cabotaje llegaban al puerto con mercancía que era descargada en canoas y transportadas hacia Mérida a través de la ría hasta la carretera que en ese entonces existía para Mérida, ahí era cambiada la carga a otro tipo de transportación existía una bodega en la que muchas veces se guardaba la carga que se bajaba de los barcos mientras se transportaba a Mérida, gran parte de la población se mantenía de la carga y descarga a través de los sindicatos. Sin embargo la mayor comodidad de los

caminos existentes que comunicaba a Mérida con Progreso hizo que todo se desplazara hacia Progreso logrando así que se convirtiera en el puerto de mayor importancia por ser más cercano a Mérida.

Chelem al verse afectado por los cambios que se dieron, empezaron a dedicarse más a la explotación de especies marinas que en aquel entonces era bastante productiva, luego a existir una cooperativa llamada "Cooperativa Chelem", sin embargo cuando la gente de aquel entonces empezó a dejar en manos de gente joven pero inexperta dicha cooperativa desapareció ya que vendieron el registro sin autorización. Por otro lado otra parte empezó la venta de terrenos cerca del mar y comenzó a florecer el trabajo de alarife para la construcción de casas ocupando a otra parte de la población e inclusive hasta los mismos pescadores, en la actualidad el sindicato de alarifes se encuentra en desaparición. Otra actividad que ocupaba gente era el transporte por carretillas.

No hay ninguna congeladora en Chelem, todas se encuentran en el puerto de abrigo de ahí traen todo el hielo que se consume.

Como ya se dijo la Cooperativa que existía desapareció no habiendo en la actualidad ninguna lo único que hay son agrupaciones que son: de pescado, de camarón, de chivitas, de jaibas. No hay ninguna procesadora de mariscos solo se encuentran en el puerto de abrigo, lo que pescan lo venden allí mismo a restaurantes o personas que van a comprarles lo poco que sacan.

Aspectos Sociodemográficos

La población en el año 2000, era de 2854 habitantes, donde el 51.01% era población masculina, el 48.98% era población femenina, mayores de 18 años habían 1022 habitantes de los cuales el 54.69% eran hombres y el 45.30% de mujeres. El total de viviendas habitadas es de 581 habitadas, de las cuales 94 son viviendas de techos endebles o materiales precarios, 487 son viviendas que cuentan con techos de losa de concreto, tabique etc., El poblado cuenta con todos los servicios, agua potable, electricidad, primaria, el transporte es a través de autobuses y combis hacia la cabecera municipal, cuenta con carretera pavimentada hacia Progreso y Mérida así como para el otro lado hacia Chuburná.

Aspectos económicos:

La población económicamente activa era de 1134 habitantes que representa un 39.73% de la población total, la población económicamente inactiva era de 934 con una representación de 32.72% y la población desocupada era de 8 con una representación de .28%. Por otro lado la población ocupada en el sector secundario era de 260 habitantes, en el sector terciario 620 habitantes. En cuanto a los medios de comunicación se contabilizaron 445 aparatos de radio o radió grabadoras, 512 televisores, 153 video caseteras, 362 licuadoras, 241 refrigeradores, 321 lavadoras, 45 viviendas con teléfono, 124 viviendas que disponen de automóvil o camioneta propia. .

Por otro lado la actividad económica en Chelem se encuentra dividida en tres ramas:

- **Primaria:** Que es la compuesta por actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras.
- **Secundario:** La componen la industria, que se puede dividir en tres tipos: construcción, transformación y exportación.
- **Terciaria:** Es la que componen los servicios a la comunidad, pudiendo ser: administrativos, educativos, salud, comercio, y turismo, siendo los de mayor movimiento los dos últimos.

Para el sector primario se puede decir que la actividad predominante es el de la pesca, ya que el 90% de la población se dedica a la captura de especies marinas. No se encontraron datos exactos ya que por ser una localidad los registros salen por municipio y dentro de los datos que se arrojan en el municipio de Progreso se encuentra de manera global los registros de Chelem.

Para el sector secundario podemos decir que se mueve un poco a través de la construcción o reparaciones de casas veraniegas principalmente.

Para el sector terciario nos encontramos con un mayor movimiento y haciendo un recorrido por la localidad se llegó a captar la siguiente información de este sector en base a clasificar los servicios, comercios, de productos perecederos y no perecederos, además por el tamaño de empresa:

Cuadro No. 1: Sector terciario por tamaño de empresa:

TERCIARIO (SERVICIOS)						
MICRO	PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE	
Plomero-electricista 2	Restauran	3	Venta de materiales	3	Restauran	1
Papelería 1	Zapatería	1	Reparación de lanchas	1	Hotel	2
Cocina económica 4	Estética	2	Restauran	20		
	Ferro tlapalería	3	Hotel	2		
	Refaccionaría	3				
	Maderería	1				
	Hojalatería	2				
	Reparación de lanchas	1				
	Técnico en A. A.	1				
	Paseo en lancha	2				
	Llantera	1				
	Mecánico	1				
	Cocina económica	7				

TERCIARIO (COMERCIO, PRODUCTOS PERECEDEROS)			
MICRO	PEQUENA	MEDIANA	GRANDE
Pescadería 1 Venta de Cochinilla 2 Venta de frutas y verduras 2 Pollería 4	Pescadería 5 Carnicería 2		
TERCIARIO (COMERCIO, PRODUCTOS NO PERECEDEROS)			
MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Tendejón 31 Mercadito 5	Tienda 23 Agencia o licorería 13 Lonchería 6	Licorería 1 Tienda 4 Farmacia 3	

Servicios

Servicios médicos:

En lo que respecta al sector salud cuenta con servicio médico 979 habitantes de los cuales 528 cuenta con el servicio de salud y 451 son derechohabientes del IMSS.

Educación:

Por otro lado cuenta con una escuela secundaria además de contar con primaria. Es importante mencionar algunos datos sobre la escolaridad para diferentes edades, así como personas que saben leer y escribir, si terminaron la primaria o la secundaria:

Primeramente encontramos datos sobre la población de 6 a 14 años que sabe leer y escribir; 444 personas, de estas gentes 221 son población masculina y 222 son población femenina, la población mayor de 15 años alfabeta oscila alrededor de 1717, de los cuales 897 son varones y 819 son mujeres, la población entre 6 y 14 años que asiste a la escuela es de 472, de los cuales del sexo masculino son 235, y del femenino 234, la población de 15 años y mas que no cuentan con instrucción es de 160 personas, de esa misma edad con primaria incompleta hay 631 gentes, los que cuentan con la primaria terminada son 350, por otro lado y de las mismas edad se encuentran 736 personas que cuentan con algo mas que la primaria y 1144 solamente con primaria, siempre con la misma referencia pero con secundaria completa hay 312 personas e incompleta 164, los que llegaron a la instrucción media superior de 18 años y mas son 187 gentes, la población con instrucción superior se encuentra alrededor de 53 personas, de ahí se puede decir que el grado promedio de escolaridad para la localidad es de 44.

Turismo

Con las necesidades creadas por la sobreexplotación de los recursos naturales principalmente en la pesca, la gente se empezó a dar a la tarea de buscar otra forma de sustento para sus familias. Se empezó a utilizar la Ría de Chelem como un punto turístico dando paseos a la gente que quería conocer cosas naturales que dicha Ría alberga, es importante mencionar que dichos paseos eran en condiciones bastantes precarias ya que se utilizaba lanchas a la palanca sin motores fuera de borda. En 1992 un grupo de 20 señoras elaboró un proyecto que presentó al Gobierno del Estado de aquel entonces, el cual fue aprobado dotando al grupo de 4 lanchas con sus motores para formalizar los paseos en la Ría. El grupo se llamaba UAIM, que quiere decir Unidad Agro Industrial de la Mujer, es importante mencionar que estas personas eran apoyadas por sus maridos para el manejo de los motores. Sin embargo después de algunos años dicho grupo se desintegro por envidias de las mismas integrantes.

En la actualidad existe una Cooperativa de la Ría, en la que se encuentran 12 socios debidamente integrados y dedicados la mayor parte del tiempo a dar los paseos. Dicho grupo logro que se les construyera un parador turístico con un Kiosco, realizado por el Gobierno Estatal y una avenida con camellón y alumbrado realizado por el Gobierno municipal. El equipo que se utiliza es propiedad de los cooperativistas, solamente les dieron el apoyo del 40% de las reparaciones a dicho equipo, esta cooperativa fue establecida en el año del 2004.

Los paseos que se proporcionan son a tres diferentes lugares dentro de la ría. Una es la visita de los flamencos en la que se hace una observación de las aves dentro de su hábitat a través de binoculares que proporciona los propios guías, ahí mismo están los manglares en la que se encuentra un ojo de agua para que el turista se bañe si así lo desea, con una explicación de la importancia de preservar la vegetación así como algunas maneras para hacerlo, el segundo paseo es hacia el poniente antes de llegar a Chuburná ya que muchas veces las diferentes aves que se encuentran en estos ecosistemas pueden ser observadas, por último se tiene el paseo a el puerto de abrigo para visitar todas las marinas y la parte de los muelles en donde se encuentran los barcos de la flota mayor. Los costos de estos paseos varían el primero tiene un costo de \$200.00, el segundo un costo de \$350.00 y el tercero un costo de \$600.00, el tiempo es el mismo para los tres y se calcula en una hora cada uno lo que cambian son las distancias.

Esta gente tiene problemas de contaminación ya que por lo vientos que azotan normalmente residuos de aceite y otras cosas siempre entran en la Ría y es muy difícil que los mismo vientos se lo lleven.

Como complemento esta gente pesca la chivita en la época en la que corresponde, algunas veces se hacen a la pesca en el mar, cuando la temporada de paseos es baja y las condiciones climatológicas permiten ir a la pesca.

Metodologia

El tipo de estudio fue descriptivo con enfoque cualitativo y con un diseño transversal, la muestra de estudio fueron 12 directivos y socios de la Cooperativa en estudio. El instrumento utilizado fueron entrevistas a profundidad y con análisis cualitativo.

Resultados

Resultados de las entrevistas a los socios de la Cooperativa “ Ecoturismo Ria Chelem”

Variable de Complejidad:

En términos generales podemos decir que la Cooperativa en estudio esta integrada por un presidente, un secretario general, un tesorero, debajo un consejo de vigilancia que son tres. Se puede decir que seis socios se encuentran a un nivel parejo y los otros son los que representan a la cooperativa en la parte legal. Las cooperativas tienen una complejidad baja por el número pequeño de funciones que desempeñan.

Las actividades de los socios dentro de la Cooperativa van de acuerdo al puesto o sea el secretario por ejemplo: organiza visitas a otras dependencias para solicitar apoyos o para informar de alguna inquietud general, también se encarga de avisar a los socios de las reuniones de consejo, por otro lado otros socios cumplen con una función específica.

Todos los socios han tomado cursos para conocer algunos puntos de vital importancia para el desempeño de sus funciones así como para otorgar un servicio adecuado a los clientes, entre los cursos tenemos, el de la aves que se encuentran en el medio, talleres de supervivencia de manglares, para el cuidado del mismo, ya que por ser un ecosistema de gran importancia, se les ha dado información para desempeñar las funciones respecto al cargo.

El tiempo que se le invierte al puesto puede ser variable de acuerdo a la necesidad un dato aproximado es que ocupa de uno a dos días semanales, sin embargo para la prestación del servicio existe disponibilidad al 100%, sobre todo los fines de semana, en el que hay que presentarse a la ría por si se presenta clientes y poder ofrecer el servicio.

En general el nivel educativo es bajo ya que muy pocos terminaron la secundaria con alguna especialidad la mayoría se quedo en primaria y otros no fueron a la escuela, se cree que la razón general es porque había que ayudar a los padres para el sustento de la familia.

Variable de Formalización:

Es importante mencionar que respecto a la información con que se cuenta, de los procedimientos es una información por escrito y que además se cuenta con un reglamento interno, existe un organigrama, en la que se muestra la distribución de los socios de la cooperativa.

Los socios cuentan con libertad para la realización de trabajos siempre y cuando no se salgan de las normas establecidas.

Cuentan con las normas de las bases de cooperativas, así como el manual de reglamento interno en el que se describe las actividades que deben de realizar los socios. Dicho reglamento interno fue elaborado por el comité.

Siendo una localidad pequeña y una cooperativa con solamente 12 socios la información para reuniones es de palabra aunque algunas veces se les informa por escrito o con algún aviso que se pega en la comisaría de la localidad, la información que se maneja durante las reuniones es leída y posteriormente guardada para cualquier aclaración, previamente de a ver llegado a un acuerdo.

La mayor parte de los socios contestaron que sus reuniones generales las efectúan generalmente cada 15 días, las asambleas extraordinarias las hacen cada 2 meses, porque solicitan el apoyo de un licenciado al que hay que pagarle ciertos honorarios por las asesorías y cuidado de los fondos de la Cooperativa.

De acuerdo a las características de las cooperativas todos los socios tienen voz y voto o sea que cada socio cuenta como un voto y la decisión se toma de acuerdo a la mayoría.

Todos los socios se dedican a actividades de pesca fuera de temporada turística para poder mantener a sus respectivas familias, lo que hacen es un rol de fines de semana por si llegan clientes a solicitar el servicio. Los socios deben de aportar su cuota que es un porcentaje por paseo efectuado.

Variable de Centralización

Dentro de la organización y de acuerdo a lo conversado con los informantes podemos decir que respecto a la autoridad se lleva a cabo de acuerdo a organigrama ó sea que las órdenes no son centralizadas sino que existe participación de todos.

Los mandos no se encuentran en los niveles mas altos sino que esta repartido entre los socios, los niveles altos son para hacer trámites ante otras instancias.

Cuando se quiere aportar alguna opinión o idea en reuniones se hace a través del secretario general que es el que se encarga de llevar el orden en el que los socios van a participar.

Cualquier socio puede aportar ideas en las reuniones, ideas que son analizadas llegando a una conclusión cuando la mayoría esta de acuerdo.

En el momento en que un socio comete alguna falta fuera del reglamento se le hace ver el error, de acuerdo a la gravedad del mismo puede ser suspendido y castigado un domingo, ya que es el día que mejor afluencia hay de visitantes.

Se palpa una buena relación entre los socios de la cooperativa aunque no están exentos de alguna diferencia.

La estructura se encuentra bien definida, además de que la gente que se encuentran en funciones lo hace en un ambiente cordial para que el servicio al cliente se preste con gusto por los demás socios.

Todo nivel de mando en la estructura opera de acuerdo a las reglas, llevando cada quien su responsabilidad cual debe ser. Las normas son escritas en una libreta y firmada por todos socios.

Conclusiones

En la cooperativa de estudio se puede identificar que existe una complejidad baja en su estructura, una formalización media, ya que existe en reglamentos y constitución pero en el funcionamiento es casi nulo y finalmente existe una centralización baja, como debe ser una cooperativa, ya que es una organización social y no privada, en la que el lucro no esta presente, sino remanentes que son compartidas por todos los integrantes.

Bibliografía

Barajas Casares Evelyn, (1998), *Estructura Organizacional de la Micro Pequeñas y Medianas Empresas*, Mérida, Yucatán, Universidad del Mayab.

Calderón Alpuche, Jaime et al, (1987) *Monografía de la Gestión Cooperativa "Sociedad Industrial Mueblera"*, Mérida, México, FCA,UADY

Cárdenas Domínguez, Laura Margarita et, al, (1987) *Monografía de la Gestión Cooperativa Pesquera*, Mérida, Yucatán, México, FCA, UADY.

Chiavenato, Idalberto, (2000), *Introducción a la Teoría de la Administración*, México, McGraw Hill.

Child, John, (1989), *Organización, Guía para Problemas y Práctica*, Harper & Row, Publisher,Inc.

Chuc y Novelo Leydi, et, al (1987) *Gestión Cooperativa, Cooperativa de Producción Pesquera "Pescadores de Progreso"*, Yucatán, México, FCA,UADY.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990), *El Actor y el Sistema, Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editora.

Díaz Moguel, Silvia Noemí, et, al, (1987), *Monografía de la Gestión Cooperativa "Cooperativa Mielera"*, Mérida, Yucatán, México, FCA, UADY.

Etzioni, Amitai, (1964), *Modern Organization*, Englewood Cliffs, N,J, Prentice Hall Inc.

Fayol Henry (1967) *Administración Industrial y General*, México, Editorial Herrero Hermanos.

Gibson, J, (1998), *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso*, México, McGraw Hill.

Hall, Richard H, (1996), *Organizaciones, Estructura Y Proceso*, México, Prentice Hall

Hampton, David R, (1992), *Administración*, México, McGraw Hill/ Interamericana de México SA. de CV. México.

INEGI, (2000- 2004) *XII Censo General de Población Y Vivienda, México, Autor.*

Litterer, Joseph A, (1979), *Análisis de las Organizaciones*, México, Limusa SA de CV.

Méndez, J et, al, (1996) *Sociología de las Organizaciones*, México Mc Graw Hill.

Mitzberg, Henry, (1993), *Estrategias y la dirección*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Moreno, Culebro Jorge, (1998) *Cambio Organizacional, Transformación y Diseño Estructural*, México, D.F., CIDE.

Schemerhom, Jhon R, Jr, (2002), *Administración*, México, Editorial Limusa.

Scott, W, R, (1987, *Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies*, En PS Goodman y JM Pennigs Edits. *New Perspectives on Organizational Efectiveness*, San Francisco, Jossey Bass.

Scott, W; R, (1987), *Organizations, Rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Strategor, J, (1995), *Estrategia, estructura, decisión, identidad y política general de empresa*, Barcelona, Biblio Empresa.