

# LIDERAZGO SINDICAL EN MÉXICO Y SU IMPACTO EN LA CREACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

## Caso SNTE (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación)

Francisco Javier GONZÁLEZ ÁVILA  
José G. VARGAS-HERNÁNDEZ

**RESUMEN:** Este trabajo busca analizar la relación entre los liderazgos y el Capital Social (CS, en adelante) del SNTE (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, en adelante) de México; se presentan evidencias de cómo los líderes cambian de paradigmas y van construyendo el CS. La investigación es de tipo cualitativo, con un diseño descriptivo, utilizando el análisis documental, la entrevista y la encuesta como instrumentos de recolección de datos. La muestra de la población corresponde a los agremiados al sindicato SNTE. El argumento central del análisis se fundamenta en que los liderazgos sindicales en sus diferentes niveles de la estructura del SNTE impactan en el CS cuyos resultados revelan que los liderazgos modelan y marcan una pauta para el fortalecimiento del CS de una organización. Dichos resultados, pueden ser utilizados como base para futuras investigaciones que involucren tanto el tema de los sindicatos como el de CS.

**PALABRAS CLAVE:** Capital social, Liderazgo sindical, México, SNTE, Trabajadores de la Educación en México, Comités Ejecutivos Nacionales, Comités Ejecutivos Seccionales.

### 1. *Introducción*

Este ensayo analiza el Liderazgo Sindical del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en México y su impacto en el capital social, todo ello, bajo la perspectiva social y cultural base determinante integradora a partir de la identificación de las condiciones actuales de la Dirigencia Nacional, y en cada Entidad en sus estructuras de Comités Ejecutivos Nacional y Seccionales, y el impacto en sus redes para la identificación de la correspondencia, la cooperación, la solidaridad, compañerismo, confianza y compromiso entre los agremiados en relación al desempeño de los liderazgos dentro de la organización sindical.

La investigación se orientará a mostrar como las acciones y el desempeño de los liderazgos afectan al capital social del conjunto de la organización. El CS como proceso constituye un conjunto de valores, de esquemas culturales y antecedentes para la definición de propuestas y la formulación de proyectos, que puedan influir directamente en la vida de las personas que integran los grupos, por lo que el Capital Social se puede determinar a partir del estudio del liderazgo como fenómeno, el cual será abordado con base en una metodología descriptiva.

Se analizarán los procesos que determinan las dirigencias o liderazgos sindicales, señalados dentro de las normas o estatutos que rigen la vida interna de la organización, así como la participación en la vida interna de otras figuras de poder y sus nexos con el Estado, partidos políticos y poderes fácticos.

El líder sindical, es un intermediario, un gestor y defensor de los derechos laborales, mejoramiento profesional, social y económico, con estrechos vínculos con el Estado, las funciones derivan del propio poder público. Es por ello que, a partir de la actual administración del Presidente Peña Nieto, se genera una reconstitución o nueva conformación de liderazgos de las distintas fuerzas de poder regional y nacional.

En el desarrollo de toda organización juega un papel primordial el liderazgo, y por consiguiente es necesario conocer cómo operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores. Se logran a través de sus aptitudes y actitudes personales y sobre todo de la percepción que tengan sus seguidores.

En tal sentido, «el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización» (Prieto P. y T., 2009).

### 3. *Antecedentes del problema*

Existen trabajos de investigación que preceden a la problemática de liderazgo y su relación con el Capital Social mismos que harán referencia, pero cabe señalar que no se ha encontrado uno que específicamente esté vinculado con el SNTE en México. Se encuentra amplia bibliografía sobre el liderazgo y sobre CS en forma independiente como referencias de soporte para el análisis que permita establecer las relaciones entre las variables y el desarrollo del objetivo.

### 4. *Planteamiento del problema*

Por lo tanto, la pregunta de investigación es: ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Sindical, caso SNTE en México y la creación del Capital Social en la organización?

### 5. *Justificación*

Actualmente los líderes sindicales necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a sus agremiados, para sacar de ellos lo mejor, para generar climas de confianza, cooperación, identidad y aceptación dentro de la organización, invertir en el CS impulsa el fortalecimiento del Sindicalismo y la valoración social sobre el mismo ha cambiado.

Valdría la pena indagar en cómo los tipos de liderazgo y su percepción fortalecen o debilitan al capital social y particularmente definir en función del estudio, cual modelo se empata con los actuales liderazgos del SNTE en México.

Según lo mencionan en la *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, el capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales (Coheny y Prusak, 2001), contribuye en forma determinante a mejorar la calidad de vida de los individuos y las comunidades, todas las organizaciones como es el caso SNTE con altos

niveles de capital social tienden a ser instituciones más responsables, menos cohesionadas y con mayores índices de colaboración y confianza.

## 6. *Hipótesis de trabajo*

El liderazgo sindical que se ejerce en las dirigencias sindicales de los niveles y estructuras de gobierno del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en México, impacta en la construcción del capital social.

## 7. *Objetivo*

El propósito del presente trabajo es analizar la relación que existe entre el Liderazgo sindical del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en México (SNTE) en sus niveles y estructuras con la creación del Capital Social (CS) entendidos sus niveles al Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, a su comité conformado por órganos colegiados, según lo señala el propio estatuto, sus 56 comités seccionales con su Secretario General al frente, y sus correspondientes organismos colegiados de dirigencia, ubicados en las Entidades Federativas y Ciudad de México.

El análisis estará centrado en el periodo actual de mandato estatutario de dichos comités para establecer la relación con la creación de capital social y establecer sus implicaciones para el desempeño e integración de las instituciones y particularmente de la organización sindical como lo es el caso del presente trabajo con una metodología descriptiva y el uso de instrumentos de recolección de datos como la entrevista y encuestas de opinión sobre el ejercicio de los liderazgos.

## 8. *Marco teórico*

En este capítulo se realizará un análisis teórico y empírico de los principales exponentes del CS y del liderazgo.

## 9. *Capital Social*

La CEPAL define el CS como *«el conjunto de relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza, comportamientos de cooperación y reciprocidad. Se trata del recurso de las personas, los grupos y las colectividades en una relación social, en las redes de asociatividad de grupos»*. Mientras que Casanueva, Castro, & Galán (2009: 40) definen el capital social *«como una red de relaciones que posee una organización o individuo, la cual le proporciona valor al permitirle el acceso a los recursos que están incrustados en la red»*.

Casanueva et al. (2010), por su parte, concuerdan con CEPAL en relación al capital social, visto como *«una red de relaciones que posee una organización (o individuo), la cual le proporciona valor al permitirle el acceso a los recursos que están integrados en la red»*. Las redes de negocio según Contreras, López, & Molina (2011: 4) se encuentran conformadas por una dirección de colegas o socios, clientes, proveedores, transportistas, distribuidores y contactos en las universidades, centros de investigación, firmas y asesorías.

Por su parte Bourdieu (1980), y desde contextos distintos pero coincidentes, define al capital social como: *«el conjunto de recursos que están ligados a la posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas, de intercomunicaciones; en otras palabras, que estén ligadas a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están dados con propiedades comunes, pero están unidos por vínculos permanentes y útiles»*.

En cambio, Ostrom (2003: 160) clasifica el capital social con una visión minimalista: *«el acceso de las personas a redes personales favorables»*, lo desarrolla cada individuo en relación a los contactos o amigos que puede encontrar a su alrededor, el cual este capital social se desarrolla a veces a costa de los demás. Existe mucha literatura del capital social, lo cual nos lleva a entender que tiene varios alcances desde el punto antropológico y económico. Resulta difícil encontrar teóricos con una sola visión, algunos retoman el concepto, como un recurso estructurado dentro de una red o grupo social del que se obtienen beneficios en su mayor parte. Otros lo asumen como un conjunto de valores, en los cuales describen la vida diaria de las personas en la familia y la organización empresarial, la mayoría coincide que sustentan el desarrollo de grupos, en este caso el de un clúster, donde se destaca como elemento esencial, la confianza, cooperación y una visión común. En la figura uno se visualiza el CS como el pilar fundamental para generar cooperación.

La confianza es parte sustancial del capital social dentro de una organización. El comportamiento de sus integrantes, al asociarse, indica que es una sociedad con capacidad para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones y sinergias de orden general en su interior. Hay autores que han trabajado el tema (Arechavala, & Madrigal 2012; Putnam 1995; Ostrom 2003; Lechner 1999 y Morales, Sanabria, & Arias, 2010).

La confianza juega un papel importante en el ámbito competitivo en los sectores productivos, ya que ésta es un valor de las relaciones sociales que permite emprender, trabajar y desarrollarse en conjunto. *«Las disposiciones necesarias en el valor competitividad tienen que ver con representaciones de una realidad adversa, de recursos (entre ellos tiempo), un escenario o un campo social, disposiciones a “jugar” en determinadas condiciones y tener disposiciones a pro-accionar y reaccionar ante las configuraciones del campo»* (Contreras et al. 2011).

#### 10. Teorías que promueven el CS:

Recuperado de las diapositivas del Doctorado en Administración y Estudios Organizacionales del Dr. José G. Vargas-Hernández, CS: es el conjunto de relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza, comportamientos de cooperación y reciprocidad.

Se trata de un recurso de las personas, los grupos y las colectividades en sus relaciones sociales, con énfasis en las redes de asociatividad de las personas y los grupos.

El concepto de capital social incorpora valores clave como la confianza interpersonal, la conciencia cívica, la ética, participación, redes y poder.

El CS es un medio para eliminar la exclusión social y la pobreza, al tomar en cuenta a todos los actores sociales en los planes de desarrollo de la sociedad.

Igualmente, el capital social, al promover la participación, la equidad y la inclusión social, contribuye a fortalecer la democracia.

Finalmente, el concepto de capital social tiene un sentido holístico, al considerar que el desarrollo de las sociedades no sólo depende de factores económicos y financieros, sino que, también, es resultado y consecuencia de factores socio-emocionales que dan sentido a la existencia.

### 11. *Marco teórico conceptual de liderazgo y CS*

El liderazgo es la acción que hace el líder y puede considerarse como un proceso, un comportamiento o capacidad. Hay diferentes definiciones y alcances, en este caso se toman en cuenta para efectos de la construcción del CS, lo que refiere Valenzuela (2007): «*El liderazgo es la capacidad de desarrollar y comunicar una visión a un grupo de personas que harán que la visión se logre*» y la de Richards & Engel (2005): «*El liderazgo es la articulación de visiones, que encarnan los valores y la creación de un entorno en el que las cosas se pueden lograr*». Es lo que se requiere en una organización como el SNTE.

El líder asume ciertos estilos de liderazgo, el que han adoptado algunos líderes del SNTE, tanto en su estructura nacional como seccional respecto al CS, es el liderazgo distribuido como lo menciona Longo (2008), por ser el más indicado en la forma de liderar y conformar el CS. En tanto, el liderazgo transformador es utilizado para generar visiones comunes, cambiar paradigmas de acuerdo a los cuatro pilares en que se sustenta:

1. Desarrollo más humano, libertad personal y una predisposición hacía lo colectivo.

2. Aspira a elevar los valores y necesidades de sus colaboradores para su realización personal y en lo laboral.

3. El colaborador aspira a alcanzar metas que vayan más allá de las expectativas tradicionales.

4. Romper con el individualismo, dando pie a relaciones de mayor cooperación.

5. El liderazgo y el CS se convierten en herramientas para el desarrollo sostenible, como lo proponen: (Ribeiro & Vila, 2005; Prieto & Fabelo 2009; Longo 2008 y Goleman 2013). En este sentido Madrigal (2013) refiere que «*el liderazgo se convierte en un asunto de florecimiento de habilidades y destrezas adquiridas en un proceso de aprendizaje social*», donde cada líder tiene un capital individual que logra conjuntar y unir en uno colectivo, y logran formar redes de colaboración, tanto personales como institucionales.

### 12. *Liderazgo situacional:*

Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard Paul Hersey y Ken Blanchard, quienes, siendo jóvenes profesores de la Universidad de Michigan, llegaron a Toronto a comienzos de los años 70 para participar en uno de los seminarios 3D de Bill Reddin. La estancia les llevaría a reflexionar en torno al modelo Reddin que les animó a trabajar en lo que denominaron “Curva de Madurez”, que consistía más que en analizar las demandas de la situación, en determinar el grado en que los subordinados estaban dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos.

Si éstos no querían o no podían llevar a cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer. Si por el contrario, eran

incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de realización del trabajo.

El modelo de Hersey y Blanchard se utiliza todavía en la actualidad, debido a su simplicidad y facilidad de comprensión. Pese a que no supuso un avance importante en el desarrollo del concepto de liderazgo, sí contribuyó a que profesionales y consultores de todo el mundo prestaran una mayor atención al concepto "situación", José G. Vargas-Hernández (2010).

### 13. *Marco contextual del SNTE en México*

De acuerdo con Pampillón (2007), un sindicato es una agrupación de gente trabajadora que se desarrolla para defender los intereses financieros, profesionales y sociales vinculados a las tareas que llevan a cabo quienes la componen.

Se trata de *instituciones* de espíritu democrático que se dedican a negociaciones colectivas con la parte patronal o empleadora destinadas al mejoramiento o conservación de las prestaciones, la defensa laboral, el mejoramiento social, económico y profesional de los trabajadores.

De acuerdo con el Diccionario Jurídico de Derecho Laboral (CÚAL 1983) es la asociación de trabajadores constituida para unirse íntimamente con el objeto de defender sus derechos y conquistas laborales. Se fundamenta, pues, en la unidad monolítica de los trabajadores ante necesidades comunes de clase explotada.

El sindicato es la expresión más legítima de la clase obrera organizada, la que gracias a su unidad, organización y constancia en la lucha ha conseguido derechos que, de otro modo, no hubiera sido posible.

Por esa razón, los sindicatos son ardorosamente combatidos por los patrones explotadores y gobiernos antidemocráticos, habiendo tenido necesidad de intensificar las luchas extremadas con huelgas y paros generales, para que se les reconozcan mínimas conquistas, muchas veces escamoteadas por la intervención de los organismos estatales parcializados con los intereses patronales, que tratan de desconocer el derecho de reunión o asociación, normados por nuestra Carta Magna.

También se puede definir el Sindicato como la organización continua y permanente creada por los trabajadores para protegerse en su trabajo, mejorando las condiciones del mismo mediante convenios colectivos refrendados por las Autoridades Administrativas del Ministerio de Trabajo. En esta situación será más factible conseguir mejoría en las condiciones de trabajo y de vida; sirviendo también para que los trabajadores expresen sus puntos de vista sobre las numerosas problemáticas que atañen a toda la colectividad del mundo de la producción.

### 14. *El Sindicalismo en México*

El sindicalismo en México está estrechamente ligado al Estado y al poder político, y en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) se mantiene una estructura corporativa y el consentimiento de las autoridades políticas para intervenir en el sistema educativo y utilizar recursos públicos en campañas electorales en favor de sus aliados.

Esto se explica porque desempeña una función estratégica para la gobernabilidad en el ámbito educativo y social y el control sobre los trabajadores, y por la actitud pragmática de sus dirigentes frente al Ejecutivo y los partidos políticos. El propósito de este trabajo es explicar los factores de liderazgo, tanto institucionales como disidentes en la opinión de sus agremiados y sus principales estructuras de gobierno y liderazgo.

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), en términos jurídicos, es la organización que representa alrededor de un millón 300 mil trabajadores adscritos a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y a los sistemas educativos de 32 entidades federativas del país. Comparte la representación de docentes y administrativos de las escuelas públicas del nivel básico con otras organizaciones, las cuales, empero, tienen un carácter marginal en su alcance territorial y número de agremiados.

Además del carácter prácticamente monopólico de la representación y del número de agremiados, el SNTE —a diferencia del resto de las organizaciones sindicales de carácter “nacional” que dependen del gobierno federal o incluso del sector privado— está involucrado en la administración y control de recursos del espacio político-administrativo donde se ubica.

Desde esta lógica de análisis, para entender las características particulares del SNTE y las diferentes estrategias que ha desarrollado a lo largo de su historia, el presente trabajo propone estudiar su desempeño desde tres perspectivas analíticas: En primer lugar, como un “sindicato corporativo”, es decir, que prácticamente tiene el monopolio de la representación de sus agremiados porque, de acuerdo con la ley correspondiente, no pueden salirse ni cambiar de sindicato.

En segundo término, como una “organización de carácter oligárquico”, pues sus dirigentes nacionales tienden a constituir liderazgos que se mantienen en el poder por largas temporadas y se desempeñan como un grupo cerrado, bien porque tienen el reconocimiento oficial de las autoridades laborales y del sector educativo (a cambio de control, lealtad institucional y apoyo político-electoral) o bien porque son capaces de restringir y manejar la competencia por los principales cargos de representación gremial, entre otras cosas, porque la ley laboral lo incentiva.

En tercer lugar, como un grupo de interés que, en forma centralizada y descentralizada, recurre a diversas estrategias para presionar a las autoridades educativas en lo relativo al aumento de salarios y prestaciones, pero también en lo que respecta al mantenimiento de sus espacios de control en el ámbito del sector educativo nacional y de los estados.

Dichas estrategias son: 1) al amparo de la normatividad de las relaciones laborales SEP-SNTE, como la Ley General de Educación, las Condiciones Generales de Trabajo, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 379, Escenarios e identidades del SNTE: entre el sistema educativo y el sistema político el reglamento de Escalafón y los lineamientos de Carrera Magisterial, los líderes sindicales han “colonizado” el aparato educativo de dos formas: ubicando a sus cuadros en los puestos directivos “de confianza” y manejando la totalidad de la asignación de las plazas, así como los ascensos y permutas; 2) la movilización que implica el paro de labores, la toma de instalaciones y actos de protesta en las calles con el apoyo de organizaciones sociales de naturaleza diversa; 3) la construcción de alianzas políticas con el partido en el gobierno tanto federal como estatal, circunstancia en la que el SNTE toma

forma de “fracción partidista”, de manera que algunos de sus líderes, a cambio de ser postulados como candidatos a diputados federales o locales, utilizan a cierto número de agremiados para que colaboren en la campaña respectiva y además invierten recursos sindicales en la promoción del voto; 4) la coalición o alianza electoral a través del partido del SNTE, Nueva Alianza (Panal), acuerdo que se desarrolla en los mismos términos de su actuación como fracción de partido; 5) ubicación de los legisladores del SNTE en las comisiones de educación y de presupuesto con el apoyo de los partidos mayoritarios, posiciones desde las cuales, en acuerdo con las dirigencias locales o nacional del gremio, recurren a diversas prácticas de cabildeo e intercambio de apoyos con el fin de vetar, congelar o promover iniciativas que pudieran afectar o mejorar su posición político-administrativa en el sector educativo; y 6) la dirigencia nacional del sindicato, con el potencial respaldo de las estrategias enunciadas en el marco del control “corporativo” y el liderazgo “oligárquico”, procura negociar un acuerdo con el Presidente de la República en turno tanto en asuntos de orden estructural, como es el caso de una reforma en el sector educativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brixon, Alex y Forth, John, *Trade Unions*, Oxford University Press, Oxford, 2011.

Garrido, Celso y Puga, Cristina, “Transformaciones recientes del empresariado mexicano”, en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 52, n° 2 (1990), pp. 43-61.

Lacavex Berumen, María Aurora, Sosa Silva García, Yolanda y Rodríguez Cebreros, Jesús, “Recepción de las nuevas formas de contratación laboral en México”, en *Revista Latinoamericana de Derecho social*, n° 12 (2011), pp. 3-62.

Mulinari, Diana, Rätzhel, Nora, Tollefsen, Aina, “Everyday working lives in a transnational corporation in Mexico: the contradictory cooptation of trade unionists”, en *Economic and Industrial Democracy*, vol. XXXII, n° 3 (2011), pp. 379-399.

Pirret, Michael, “American labor unions and free trade agreements: a struggle for compatibility”, en *Wayne Law Review*, vol. 50, n° 4 (2004), pp. 1257-1276.

Tilly, Chris, *Trades Unions, inequality, and democracy in the US and Mexico*, Working Paper, enero 2013, [www.irle.ucla.edu](http://www.irle.ucla.edu).

Vargas Hernández, José G. y Satsumy López-Morales, José, “The Role of the Mexican Services Multinationals in the Global Market place”, en *International Business and Management*, vol. 9 (2014), pp. 17-26.

Vargas Hernández, José G., “Epistemology dialogic approach to Administrative Sciences”, en *Revista Debates*, vol. 9 (2015), pp. 205-222.

Zepeda Martínez, Roberto, *The decline and trade unions in Mexico during the neoliberal period*, University of Sheffield, Sheffield, 2011.

Zepeda Martínez, Roberto, “Sindicalización en México durante el periodo 1984-2006”, en *Revista de Ciencias Sociales*, n° 146 (2014), pp. 35-53. [Recibido el 30 de febrero de 2016].