

Revista Internacional y Comparada de

**RELACIONES
LABORALES Y
DERECHO
DEL EMPLEO**

Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT

Directores Científicos

Mark S. Anner (*Estados Unidos*), Pablo Arellano Ortiz (*Chile*), Arturo Bronstein (*Argentina*), Martín Carillo (*Perú*), Lance Compa (*Estados Unidos*), Luis Enrique De la Villa Gil (*España*), Jordi García Viña (*España*), Adrián Goldin (*Argentina*), Ana Virginia Gomes (*Brasil*), Julio Armando Grisolia (*Argentina*), Óscar Hernández (*Venezuela*), María Patricia Kurczyn Villalobos (*México*), Manuel Luque (*España*), Lourdes Mella Méndez (*España*), Antonio Ojeda Avilés (*España*), Barbara Palli (*Francia*), Roberto Pedersini (*Italia*), Rosa Quesada Segura (*España*), Juan Raso Delgue (*Uruguay*), Carlos Reynoso Castillo (*México*), Raúl G. Saco Barrios (*Perú*), Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*), Malcolm Sargeant (*Reino Unido*), Michele Tiraboschi (*Italia*), Anil Verma (*Canadá*), Marly Weiss (*Estados Unidos*), Marcin Wujczyk (*Polonia*)

Comité de Gestión Editorial

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)
Michele Tiraboschi (*Italia*)

Comité de Redacción

Graciela Cristina Del Valle Antacli (*Argentina*), Ricardo Barona Betancourt (*Colombia*), Omar Ernesto Castro Güiza (*Colombia*), María Alejandra Chacon Ospina (*Colombia*), Silvia Fernández Martínez (*España*), Paulina Galicia (*México*), Helga Hejny (*Reino Unido*), Noemi Monroy (*México*), Juan Pablo Mugnolo (*Argentina*), Eleonora Peliza (*Argentina*), Salvador Perán Quesada (*España*), Alma Elena Rueda (*México*), Lavinia Serrani (*Italia*), Esperanza Macarena Sierra Benítez (*España*), Carmen Solís Prieto (*España*), Francesca Sperotti (*Italia*), Marcela Vigna (*Uruguay*)

Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)

Redactor Responsable de la Gestión Digital

Tomaso Tiraboschi (*ADAPT Technologies*)

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.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Antecedentes del problema. 3. Planteamiento del problema. 3.1. Justificación. 3.2. Hipótesis de trabajo. 3.3. Objetivo. 4. Marco teórico. 4.1. Capital Social. 4.2. Teorías que promueven el CS. 5. Marco teórico conceptual de liderazgo. 6. Marco contextual del SNTE en México. 6.1. Concepto de sindicato. 6.2. El Sindicalismo en México. 7. Bibliografía.

* Presidente de la Federación Democrática de Sindicatos y Servidores Públicos (FEDESSP) y Doctorando en la Universidad Autónoma de Durango, Campus Zacatecas.

** Profesor Investigador, Departamento de Administración, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara.

Union leadership in Mexico and its impact on the creation of the company's social capital. The case of the national trade union of workers in education (SNTE)

ABSTRACT: This work seeks to analyze the relation between the leaderships and the social capital (CS) of the SNTE (Workers' National Union of the Education) of Mexico, they present evidences of how the leaders change paradigms and are constructing the CS. The investigation is of qualitative type, with a descriptive design, using the documentary analysis, the interview and the survey as instruments of compilation of information. The sample of the population corresponds to the members of a guild to the union SNTE. The central hypothesis of the analysis is based in that the union leaderships in his different levels of the structure of the SNTE affect the Share capital which results reveal that the leaderships shape and mark a guideline for the strengthening of the Share capital of an organization.

Key Words: Social capital, union leadership, Mexico, SNTE.

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 orientara 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”¹.

¹ Prieto, R. y Fabelo, R., *Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el*

2. 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 en específico que 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.

3. 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?*

3.1. 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 han 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, cuál 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 Cohen 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.

desarrollo sostenible, Venezuela, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín Maracaibo, 2009, pp. 52-68.

3.2. 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.

3.3. 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.

4. Marco teórico

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

4.1. 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) 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 y Molina (2011) se encuentran conformadas por una dirección de colegas u 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), 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 obtiene 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, indican que es una sociedad con capacidad para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones y sinergias de orden general en su interior. Autores que han trabajado el tema Madrigal, (Arechavala y Madrigal, 2012); Putnam 1995; Ostrom 2003; Lechner 1999 y Morales, Sanabría y Arias, 2010).

La confianza juega un papel importante en el ámbito competitivo en los sectores productivos, ya que esta, 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”².

4.2. 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.

a) 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.

b) 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.

5. Marco teórico conceptual de liderazgo

5.1. 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 encarna los valores y la creación de un entorno en el que las cosas se puede lograr*”. Es lo que se requiere en una organización como el SNTE.

² Contreras *et al.* 2011.

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 hacia 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.

El liderazgo y el CS, se convierten en herramientas para el desarrollo sostenible, como lo proponen: (Ribeiro y Vila, 2005; Prieto y 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, logran formar redes de colaboración, tanto personales como institucionales.

5.2. Liderazgo situacional

Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard Paul Hersey y Ken Blanchard, que 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. Los 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).

6. Marco contextual del SNTE en México

6.1. Concepto de sindicato

De acuerdo a Pampillón, (2007) un sindicato es 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 el 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 arduamente 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 reconozca mínimas conquistas, muchas veces escamoteadas por 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 problemática que atañen a toda la colectividad.

6.2. 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 lugar, 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.

7. Bibliografía

Bensusán, A. y Graciela, I., *Sindicatos y política en México*, México, FLACSO, 2013.

- Fairris, D. y Edward R, *La declinación del poder de los sindicatos en México*, Mensaje para el Cuarto Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Universidad de Sonora, 2010.
- Madrigal Torres, B.E., Arechavala Vargas, R., Lozano Uvario, K. y Madrigal Torres, R., “Liderazgo y Capital Social, Ejes para”, *Revista Global de Negocios*, 2015, vol. 3, pp. 109-120.
- Muñoz, A. “Escenarios e Identidades del SNTE: Entre el sistema educativo y el sistema político”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 2008, vol. 13, n. 37, pp. 377-417.
- Olvera, A, *Poderes fácticos y democracia en México*, Buenos Aires, Prometeo, 2011.
- Pastoriza, D. y Ariño, M., *Los beneficios del liderazgo ético sobre el capital social*, Springer Netherlands, 2013.
- Prieto, R. y Fabelo, R., *Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible*, Venezuela, Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Maracaibo, 2009, pp. 52-68.
- Urteaga, E., *La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias Reflexión Política*, 2013, pp. 44-60.
- Vargas Hernández, J.G. “Organización de Sostenibilidad a Base Social”, en *Contribuciones a la Economía*, revista académica mensual, Universidad de Guadalajara, 2003.
- Velasco Arregui, E., y Romano, R., *Estructura y poder sindical en México*, Universidad de Guadalajara, México, 1999, pp. 111-148.

Web sites

- <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/16/Art3.pdf>
- www.observatoriocultural.gob.cl
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11028415005>
- <http://definicion.de/sindicato/#ixzz4GDuyEYjS>
- <http://www.monografias.com/trabajos35/el-sindicato/el-sindicato.shtml>
- www.theIBFR.org

Red Internacional de ADAPT



ADAPT es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”. Estableciendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y el trabajo. Informaciones adicionales en el sitio www.adapt.it.

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a redaccion@adaptinternacional.it



ADAPTInternacional.it

Construyendo juntos el futuro del trabajo