

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

30

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“INFLUENCIA DE LOS DELEGADOS SINDICALES, COMO  
LIDERES, EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS LABORALES  
DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE BASE EN  
LA FES-CUAUTITLAN”.

ESTUDIO DE CASO PRACTICO  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION  
( ORGANIZACIONES )  
P R E S E N T A :  
ENRIQUE JAIME PEREZ VAZQUEZ

ASESOR: M.F. FERNANDO RODRIGUEZ ARANDAY.

295402



CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F.

2001.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

### *A DIOS*

Por permitirme disfrutar este momento con familiares y amigos.

### *A mis Padres*

Don Luis y Doña Aurora

Por darme la vida, inculcarme los principios para ser un hombre de bien y tener la oportunidad de brindarles esta satisfacción.

### *A mis Hermanos*

José Luis, Guadalupe Florencia, Dolores Cecilia, Bernardo Rafael y Francisco Benjamín

Por compartir y convivir en unidad tanto los momentos de alegría y satisfacción, como los de angustia y preocupación.

### *A mi Esposa e Hijos*

Luz María, Oscar Omar y Erika Daniela

Por su apoyo, motivación, privaciones y sacrificios para el logro de este objetivo.

### *A mis Amigos*

A todos y cada uno de ellos por tenderme la mano en los momentos difíciles y por haberme permitido convivir en su medio.

### *A una gran colaboradora*

Ana Laura, por su apoyo y participación desinteresada en este trabajo.

Conocimiento de las necesidades humanas según Abraham Maslow.

***Necesidades fisiológicas.***- El líder deberá estar conciente del impulso natural, para procurar satisfacer las necesidades básicas de sus seguidores, en el ámbito laboral se refleja en un adecuado nivel salarial.

***Necesidades de seguridad.***- En el mundo actual y en el medio laboral, el trabajador busca seguridad y permanencia en su trabajo; al verse amenazado d perder su fuente de ingresos; se apodera de él la incertidumbre y el miedo; acude al líder en busca de es apoyo.

***Necesidades sociales.***- En el ámbito laboral el trabajador desea recibir un trato de aceptación social, si algo no persona un trabajador, es el ser marginado y despreciado; tal humillación jamás la olvidará y creará, una vez más, cuentas por cobrar.

***Necesidades de reconocimiento.***- La historia demuestra que un ser humano hambriento es capaz de matar, pero por e deseo de obtener, reconocimiento es capaz de morir, necesidad básica psicológica del ser, tan poderosa y algunas veces mayor que la propia necesidad fisiológica de sobrevivir.

***Necesidades de realización.***- La realización representa el máximo llamado que debería dar contenido existencial a nuestras vidas; es cuando el ser humano encuentra la justificación a su vida. La magia del líder que ofrece a sus seguidores la opción de realizarse y la justificación a su vida, cuando el líder compromete o exige a sus seguidores lo mejor de ellos mismos, estamos ante el auténtico líder transformador, que extrae a máxima potencialidad del seguidor.

**L**a función del líder, además de mover masas es

**I**nfluir en beneficio de su comunidad, gremio o sociedad

**D**elegar funciones, sin olvidar su compromiso y responsabilidad

**E**ntregarse en cuerpo y alma, estar plenamente convencido

**R**econocer y aceptar tanto críticas como elogios

**A**lcanzar metas y objetivos, dándole crédito a quien lo merezca

**Z**ozobrar es natural en el hombre, se puede equivocar

**G**arantizar que la lucha será constante y perseverante

**O**jalá todos predicáramos con el ejemplo

## **El arte de dirigir influye en:**

Resultados, los líderes son personas orientadas hacia los resultados y estos conquistan la atención.

Poder, el poder de los líderes es directamente proporcional a su capacidad de comunicar ideas y significados.

Confianza, es el factor que hace posible el trabajo en armonía en una organización y permite que todos sientan satisfacción y se diviertan con su trabajo.

Actitud positiva, si no se comete un error quiere decir que no se ha trabajado con suficiente intensidad, para el líder de éxito, el fracaso es un comienzo, es un trampolín de esperanza.

# ÍNDICE

1.-	INTRODUCCIÓN	1
1. 1	Resumen capitular	3
1. 2	Metodología de caso	5
1. 3	Razones	8
1. 4	Propósito	9
1. 5	Dirigido A	10
1. 6	Objetivo del Caso	11
2.-	UNIDAD DE ESTUDIO	12
3.-	UNIDAD DE ANÁLISIS	17
4.-	MARCO TEÓRICO	22
4. 1	Marco Referencial	40
4. 1. 1	Hacia un nuevo sindicalismo	40
4. 1. 2	Antecedentes Constitucionales de la Libre Sindicalización	41
4. 1. 3	El Sindicalismo Mexicano en el año 2000	45
4. 1. 4	Globalización y Neoliberalismo	46
4. 1. 5	Caso de estudio	47
5.-	SOLUCIÓN DEL CASO	51
6.-	CONCLUSIONES	63

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema tan amplio, discutido y popular que en cualquier parte del mundo se comenta y se lleva a cabo. Por que entre todos los seres vivos este fenómeno se manifiesta, tan es así que una entidad estará al pendiente o con la incertidumbre de la decisión que tome su líder, una persona, que puede transformar a pueblos enteros; ser capaz de provocar una guerra, o buscar la paz, crear una doctrina, dirigir un movimiento que desestabilice una organización, al grado de remover o derrumbar su estructura o directriz.

Que habilidad, atributos o dones debe tener una persona para mover, provocar, incitar, estimular o hacer que la gente lo siga, obedezca o influya en determinadas actitudes o acciones, en busca de objetivos, logros o beneficios; tal vez personales, gremiales o laborales, institucionales; quizás en busca de mejoras locales, comunales, municipales, etc.

Esa labor de convencimiento en la mayoría de los casos, se logra, con el trabajo y con los resultados, con la congruencia en el pensar, decir y hacer del líder con sus seguidores. Cuando esa coordinación, comunicación o convicción se rompe o se altera, si la confianza se pierde, los resultados cambian; los seguidores no responden o el líder no actúan.

En México, en los últimos años pocos han sido los líderes natos, de extracción popular, con ideales capaces de mover multitudes.

Por otro lado el sindicalismo, particularmente en nuestro país ha sido duramente criticado, para unos infundadamente, para otros con razón por considerarlo parte del aparato o sistema gubernamental, aliado a los intereses o conveniencia de este.

Al asumir un líder el poder sindicalista o un sindicato al tener un buen líder, esa alianza o fusión adquiere un reconocimiento y prestancia no sólo política, además social, cultural y hasta económicamente, con la capacidad de influir no sólo en su ámbito , sino a otros niveles, con repercusiones estatales y hasta nacional.

Sin embargo no todos tienen ese carisma o poder mágico de representatividad o influencia en las grandes esferas. Pero sí quienes hacen su labor en empresas, agrupaciones, asociaciones o instituciones.

Específicamente en la Universidad Nacional Autónoma de México, al nacer, prácticamente con ella surge su sindicato, que al igual que la UNAM, a través del tiempo sufre cambios y transformaciones.

Existe gente dentro de ese ámbito, con capacidad y solidaridad, con preparación y preocupación por los agremiados o seguidores. También

los que anteponen intereses personales, económicos o de otra índole a los que prometieron en campaña.

## **1.1 Resumen Capitular**

En el presente trabajo se describe el grado de influencia de los delegados o líderes sindicales en la solución de problemas laborales de los trabajadores administrativos de base en el campus uno de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. (FES-Cuautitlán).

En el capítulo dos se mencionan algunos datos o reseña de como nació la FES-Cuautitlán, de igual manera, como se han organizado los trabajadores administrativos de base, que cada dos años los integrantes o seguidores de las diversas corrientes políticas deciden, mediante reuniones o asambleas, quienes serán sus representantes laborales, de tal manera que una vez electos los aspirantes por planilla y a través de una campaña de proselitismo que implica difusión de ideas, propaganda, promesas, etc., el día de las elecciones, la base laboral define mediante su voto, quienes quedan, que planilla o corriente política gana y en que proporción.

En el capítulo tres se analiza cual es la función del líder o representante laboral, si la cumple o no, así como las promesas hechas en campaña; que es realmente lo que hace, que actitud toma y si así influye o no en la solución de cada caso planteado por sus seguidores o base

trabajadora y como responde ante los reclamos de promesas incumplidas.

En el capítulo cuatro se reseña la teoría o conceptos en los que se basa este trabajo; las leyes, normas o reglamentos. El Marco Teórico empleado es contrastar o aplicar las cuatro caras del Liderazgo Estratégico.

En el capítulo quinto, la solución del caso, son los hechos actuales y reales de lo que sucede durante el período que abarca el estudio, se analiza cuales son las expectativas de los seguidores o base trabajadora antes, durante y después de la gestión de sus líderes o representantes laborales; es una narración, con actores y situaciones verídicas, para llegar a las conclusiones.

En el capítulo sexto, se llega a las conclusiones del estudio del caso, que hacen y que deberían de hacer los líderes o delegados sindicales, como actúan los trabajadores o seguidores y como los representantes laborales; que situaciones se atienden, cuáles se resuelven, que opinan los seguidores de sus líderes y que dicen los líderes de sus seguidores o representantes.

En el capítulo séptimo, es la propuesta que se hace, de cómo deben participar líder y seguidores, cada quien cumpliendo la función que le

corresponde, sin querer hacer más de lo que cada quien puede y tiene permitido hacer.

## 1.2 Metodología del Caso.

La Metodología utilizada es la que propone Robert K. Yin<sup>1</sup> quien señala "Un caso de estudio es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto del mundo real, cuando, los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en el cual se usan múltiples fuentes de evidencia como: archivo documental, archivo de datos, encuestas y entrevistas, observaciones, etc".

El estudio de caso es una metodología empleada para examinar eventos contemporáneos, consta de evidencia como la observación directa, la entrevista sistemática, la documental e instrumental, como base de datos.

Los estudios de caso se evalúan a través de la explicación de los nexos entre la teoría y la realidad, la descripción del contexto de la vida real, la evidencia empírica con que se beneficia alguna teoría en forma descriptiva y la posibilidad de explorar situaciones en las que los hechos a ser evaluados no tienen claridad en sus resultados.

---

<sup>1</sup> YIN Robert K. Case Study Research, Design and Methods, Sage Publications. The International Publisher. U. S. A. 1991

El diseño de estudio de caso es una secuencia lógica que relaciona los datos o hechos empíricos a las preguntas iniciales de un estudio y sus conclusiones.

“Es un plan de acción para ir de aquí a allá”.

Donde el aquí es un juego de preguntas iniciales a ser contestadas. El allá son algunas respuestas a las preguntas iniciales.

El diseño de estudio de caso sirve para guiar al investigador en el proceso de colecta, análisis e interpretación de la observación. También es un modelo lógico de prueba que permite deducir algunas inferencias a las relaciones causales. Su propósito es evitar que la evidencia se dirija a las preguntas iniciales de la investigación.

Los componentes básicos de un diseño de estudio de caso son:

La(s) pregunta(s) de estudio	(el aquí)
Las propuestas	(el allá)
Unidad de análisis	(el problema)
La relación entre los datos y propuestas	(causa – efecto)
El criterio para interpretar los resultados	(marco teórico)

El estudio de caso valida su construcción a través de las tácticas de validez siguientes:

- Emplear múltiples fuentes de evidencia
- Establecer cadenas de evidencia
- Tener informantes clave

Se valida la construcción interna de un estudio de caso estableciendo medidas operativas para los conceptos estudiados, descubriendo la relación causal, donde ciertas condiciones pueden ser conductores de otras condiciones.

La validez externa se obtiene al establecer el dominio en el cual los resultados alcanzados son generalizados.

La confiabilidad de un estudio de caso se establece al asegurar que se llegará a los mismos resultados y/o conclusión, siguiendo el mismo método, documentando los procedimientos y desarrollando la base de datos correspondiente.

El diseño de conducción de caso de estudio puede ser único o múltiple. El diseño único trata sucesos en una organización en forma específica; en tanto que el múltiple trata sucesos correlacionados bajo diversos fenómenos, contextos y fuentes de evidencia.

El diseño de este caso de estudio es único porque sólo se estudia el liderazgo ejercido por los representantes o delegados sindicales del campo uno de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Los componentes del estudio de caso especialmente:

- La(s) pregunta(s) de estudio.
- Las propuestas
- Su Unidad de Estudio
- Su Unidad de Análisis
- La relación de los datos y propuestas
- El criterio y experiencia para interpretar los resultados.

### **1.3 Razones para realizar el estudio del caso.**

Porque debido a las actividades que se realizan en la administración del *campus* uno de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán de la U.N.A.M., viviendo día a día las experiencias con los empleados administrativos de base; con los líderes sindicales y viendo la transformación que sufren precisamente cuando resultan electos, gana la planilla o corriente de su preferencia, de cómo manejan sus intereses políticos o de corriente por encima de los asuntos laborales; se acuerdan que tienen derechos que disfrutar, pero no obligaciones que cumplir.

Afortunadamente existe gente dentro de este gremio que entiende el compromiso que tiene, la confianza, que se le brinda y sobre todo la misión y espíritu de servicio del área o departamento donde presta sus servicios y por consiguiente de la dependencia; que no está totalmente de acuerdo con las prácticas impuestas por sus líderes o personas

allegadas, pero que sin embargo, tienen que alinearse al acuerdo de asamblea, decisión general o de la base.

Lo antes mencionado crea dudas, incertidumbre, quejas o controversia entre y de ellos; acuden con el representante de la autoridad o responsable administrativo a que se le oriente, apoye o se les canalice adecuadamente.

De tal manera que esos comentarios, descritos anteriormente, motivan a analizar y estudiar más profundamente el grado o nivel de influencia; que tienen los líderes sindicales en los asuntos, necesidades y problemas laborales de los trabajadores, si resuelven satisfactoriamente sus demandas y si cumplen las expectativas del trabajador que depositó su confianza en ellos.

Además como afecta, que repercusión o impacto tiene este fenómeno en el desempeño de los sí trabajadores y demás empleados administrativos de base, con la comunidad estudiantil, con el personal académico del *campus*, con la misma Facultad y ante la sociedad en general, que de por sí, ya tiene una imagen deteriorada de la UNAM

#### **1.4 Propósito.**

Proponer a los líderes en campaña o a los aspirantes, medida en sus propuestas, que deben fundamentarse en aspectos legales, bajo

reglamentos y normas ya establecidas y desde luego conocidas por todos ellos; tales como la Ley Federal del Trabajo, La Legislación Universitaria y desde luego su Contrato Colectivo de Trabajo. Así también los ofrecimientos que hacen, sean susceptibles de alcanzar, que estén dentro de sus facultades laborales; que acepten y reconozcan sus errores.

Por otro lado, que lo seguidores no se dejen sorprender ni engañar, que estudien y conozcan sus compromisos y obligaciones así como sus derechos contractuales y laborales, lo que pueden alcanzar con y por méritos propios; que pueden y deben hacer sus delegados por ellos.

### **1.5 Dirigido a:**

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, campo uno; a los líderes o delegados sindicales, a los aspirantes a ocupar ese lugar, a los trabajadores administrativos de base. También al personal académico y funcionarios que diariamente tienen que tratar y laborar con personal de base, incluso aquellos que son jefes inmediatos o responsables de área donde están adscritos los mismos delegados sindicales.

## **1.6 Objetivo.**

Presentar los hechos relacionados con las funciones de los líderes o delegados sindicales, la influencia o no en la solución de la problemática planteada por los seguidores o base laboral.

## 2. UNIDAD DE ESTUDIO.

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FES-C)

“Con la conquista de los españoles a México, imponen sus patrones culturales: lengua, religión e ideología, a los habitantes de la Nueva España. En 1537, el arzobispo de México, Fray Juan de Zumárraga y el Virrey Antonio Mendoza solicitaron al rey Carlos V que fundara una Universidad similar a las españolas, para enseñar ciencias, arte y tecnología

El 30 de abril de 1547, mediante una cédula real poco conocida, Felipe II, ordena la fundación de la Universidad.

El 26 de enero de 1553 la Real y Pontificia Universidad de México abrió sus puertas; Real porque la Corona Española dotaba de un patrimonio y Pontificia por la influencia de la Iglesia en su creación y por las materias eclesiásticas que impartía.

Las primeras facultades fueron la Facultad Menor o de Artes y las cuatro Facultades Mayores de Teología, Derecho Eclesiástico o Cánones, Derecho Civil o Leyes y Medicina.

Después de varios cierres y reaperturas de la Universidad que se fueron dando con los movimientos políticos del país; La Independencia, la Reforma, el Porfiriato, etc. El 22 de septiembre de 1910 se funda la

nueva Universidad Nacional de México, siendo el primer Rector Joaquín Eguía Lis.

Se obtiene la Autonomía el 10 de junio de 1929, con la promulgación de la Ley Orgánica, aunque precipitada y limitada. En 1933 se presenta una nueva Ley Orgánica que otorgó una Autonomía plena que suprimía el carácter de Nacional a la Universidad. En 1945, con la nueva Ley Orgánica se logra recuperar el estatuto de nacional y convertirse en la respuesta a los requerimientos de educación del país.

En 1948 se iniciaron las primeras obras de infraestructura y en 1950, el Rector Luis Garrido coloca la primera piedra para la construcción de los edificios; el 10 de febrero de 1953, el entonces Presidente de la República, Adolfo Ruiz Cortínez entregó al Rector las instalaciones de la nueva Ciudad Universitaria, donde hoy la ubicamos<sup>2</sup>.

La Universidad Nacional Autónoma de México ha visto como en las últimas cuatro décadas la demanda por ingresar a sus diversas Facultades y Escuelas de Licenciatura, se ha incrementado considerablemente, por tal motivo los altos funcionarios se dieron a la tarea de buscar alternativas para satisfacer dicha demanda sin sobrepoblar las instalaciones de Ciudad Universitaria; de ahí surge la necesidad de crear escuelas multidisciplinarias periféricas para

---

<sup>2</sup> La UNAM y sus trabajadores; Manual del Participante, Coordinación General de Asuntos Laborales, México, D. F. 1990.

desconcentrar los servicios, atendiendo más y mejor a los jóvenes estudiantes en y de diversos puntos de la Ciudad de México y área metropolitana.

Por tal motivo en la década de los setentas la Universidad experimentó una expansión en sus instalaciones y servicios; 1971 aprobación del proyecto para la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades (cinco planteles), en 1974 se inicia la descentralización académico – administrativa con la creación de las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP´s, cinco planteles), entre ellas Cuautitlán.

El 22 de abril de 1974 se fundó la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuautitlán, con el propósito de impulsar la interdisciplina, vincular la investigación con la docencia e integrar la teoría y la práctica, buscando que las carreras que impartiera fuesen complementarias y que en conjunto, ofrecieran la mayor amplitud posible de oportunidades a sus alumnos.

Por la ubicación y distribución de sus tres *campus*, aproximadamente entre cinco y seis kilómetros de distancia entre ellos, en el Municipio de Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México, en la zona norte del Área Metropolitana, durante los primeros años cubrió la demanda.

Campo uno, ubicado sobre la autopista México - Querétaro aproximadamente en el Km. 34, inició con las licenciaturas de Medicina

Veterinaria y Zootécnia, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Química y Química.

Campo dos, unos seis kilómetros más al norte, tenía las licenciaturas de Administración y Contaduría.

Campo tres, prácticamente a unos cuantos metros sólo impartía la licenciatura de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

En 1977 se adquiere el "Rancho Almaraz" con la intención de que los alumnos de las licenciaturas de Medicina Veterinaria y Zootécnia e Ingeniería Agrícola reforzaran y pusieran en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, al mismo tiempo se inició la construcción de aulas, laboratorios, talleres y oficinas; estaba contemplada la venta de los campos dos y tres, trasladando el mobiliario, equipo y desde luego a la comunidad que ahí estudiaba o laboraba, con lo que surge el campo cuatro.

Con el correr del tiempo la población estudiantil fue en aumento y con ello las necesidades de todo tipo de recursos.

En 1980 el H. Consejo Universitario aprobó el Doctorado en Microbiología y en consecuencia la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuautitlán adquirió el rango de Facultad,

transformándose en lo que es ahora la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, quedando conformada de la siguiente manera:

Campo Uno, imparte las licenciaturas de Química Farmacéutica y Biología, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Química, Química, Química Industrial y Comunicación y Diseño Visual; así como el Posgrado en el área de Ciencias Químico Biológicas.

Campo cuatro, ofrece las licenciaturas de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Informática, Contaduría y Administración, Posgrado en Administración.

Centro de Asimilación Tecnológica, parte del campo tres, tiene el Posgrado en Metal Mecánica.

### 3. UNIDAD DE ANÁLISIS.

Función del líder o representante laboral en la FES-C

“El sindicalismo universitario inicia en el año de 1929, cuando el gobierno mexicano otorga la autonomía a la actual Universidad Nacional Autónoma de México. Este hecho además de modificar las relaciones de la Universidad con el Estado, cambia también la situación laboral de los empleados de la Universidad al dejar de ser considerados empleados federales, por lo que deciden fundar el 27 de septiembre de 1929 La Unión de Empleados de la Universidad Nacional de México Autónoma (UEUNMA).

El 18 de octubre de 1933 se constituye una nueva organización con el nombre de Sindicato de Empleados y Obreros de la Universidad Autónoma de México (SEOUAM), cuyo registro sindical le es otorgado el 3 de noviembre del mismo año.

En octubre de 1949 se disuelve el SEOUAM y se declara formado el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM).

El 16 de febrero de 1963 se reorganiza el sindicato, creándose en su lugar el Sindicato de Empleados y Obreros de la Universidad Nacional Autónoma de México (SEOUNAM), cuyo lema era La fuerza por la unidad y el trabajo, se aprueba el Estatuto del Personal Administrativo,

al servicio de la Universidad Nacional Autónoma de México; el cual vendría a regular por primera vez las relaciones laborales de los trabajadores administrativos.

En 1966 se disuelve el SEOUNAM; sin embargo los trabajadores conservaron su unidad en torno a la Asociación de Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Autónoma de México (ATAUNAM), que viene a dar origen al Sindicato de Trabajadores y Empleados de la Universidad Nacional Autónoma de México (STEUNAM) que se constituye el 12 de noviembre de 1971, con 89 trabajadores universitarios, delegados sindicales de la ATAUNAM; quienes nombran un comité ejecutivo e inician los trámites necesarios para obtener su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los trabajadores administrativos de la UNAM estallaron un movimiento de huelga el 25 de octubre de 1972, buscando dos premisas fundamentales:

1. El reconocimiento del STEUNAM.
2. La firma de un contrato colectivo de trabajo.

Después de 83 días de huelga, ésta se levantó conviniendo la UNAM y el STEUNAM como representante de los empleados y trabajadores al servicio de la UNAM.

La firma de varios puntos que daban el marco para el establecimiento del convenio colectivo de trabajo.

El 24 de agosto de 1976 el rector de la UNAM, Dr. Guillermo Soberón Acevedo, propuso al presidente de la República se adicionara al artículo 123 constitucional un apartado "C", para regir las relaciones laborales de los trabajadores de las Universidades e Institutos de Enseñanza Superior de carácter público y autónomos.

Esta propuesta fue rechazada por el STEUNAM, iniciando una serie de movilizaciones y acciones tendientes a impedir la creación de dicho apartado.

Más adelante el STEUNAM junto con los sindicatos universitarios, lograron que se definiera el marco legal, quedando regulado por el apartado "A" del artículo 123 constitucional y a partir de ese momento, el STEUNAM se registra como sindicato de institución y los convenios pasan a ser contratos colectivos de trabajo.

El 27 de marzo de 1977 es constituido por los trabajadores administrativos el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM), que aglutina tanto a trabajadores administrativos como académicos, siendo el titular del Contrato Colectivo de Trabajo<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Op. Cit.

A partir de la fundación de la entonces ENEP – Cuautitlán, se contrató a personal que vivía en los alrededores, para cubrir las plazas mínimas indispensables y realizar las funciones de apoyo administrativo que permitiera dar inicio a las actividades fundamentales de la Institución y propias de la Dependencia. Estos trabajadores se organizaron para tener representación laboral (delegación sindical), que atendiera y transmitiera sus demandas, tanto con las autoridades y funcionarios locales como a nivel central, desde luego teniendo el reconocimiento por parte del STUNAM y de la UNAM.

De esta forma cada dos años, el proceso de campañas, votaciones y elecciones se viene realizando en todas las dependencias de la UNAM.

El líder sindical en el Campo Uno de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán media o equilibra la relación de los trabajadores administrativos de base con la autoridad, jefe inmediato, personal de confianza o de prestadores de servicios social; para que no haya malos tratos; actividades o funciones que no les corresponde hacer o realizar conforme a su nombramiento escalafonario; desplazamiento de la materia de trabajo; tramitar permisos especiales (asistir a juntas o reuniones en escuelas de hijos, acompañar o llevar a familiares a atención médica especializada, faltas por defunción de algún familiar directo y otros), cuando el trabajador incurre en una falta de reglamento o legislación y que amerite una sanción.

Las preguntas del caso son: ¿cuál es la función del líder o representante laboral?. ¿Cumple el (los) líder (es) con sus promesas de campaña? ¿En qué magnitud influye el líder sindical en la solución de problemas o requerimientos de su gremio?

#### 4 MARCO TEÓRICO.

La referencia principal es la Constitución Política Mexicana<sup>4</sup>, de donde emanan las demás normas y reglamentos; La Ley Federal de Trabajo<sup>5</sup> que regula los lineamientos laborales en general; Legislación Universitaria<sup>6</sup> como órgano regulador de la institución; el Contrato Colectivo de Trabajo del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México<sup>7</sup> que es la norma y lineamiento que establece los derechos y obligaciones del personal al servicio de la UNAM.

También se incluye la obra *Las Cuatro Caras del Liderazgo Estratégico*<sup>8</sup> que sirve de modelo para el presente trabajo, considerando que se apega a lo que se pretende elaborar, por las características o modelos de cada uno de los representantes o líderes sindicales, de acuerdo a las circunstancias, tomando la postura de líderes audaces, cautelosos, cirujanos o funerarios.

EL AUTOR COMENTA: "Lamentablemente, no hay nadie que pueda hacerlo todo. No existe ningún líder para todas las situaciones, que pueda hacerlo todo y que lo haga bien". En su obra que sirve de marco al presente trabajo, trata de la realidad del liderazgo, posee dos

---

<sup>4</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

<sup>5</sup> Ley Federal del Trabajo. 75ª Edición, México, D. F.

<sup>6</sup> Legislación Universitaria de la UNAM, México, D. F. Ciudad Universitaria.

<sup>7</sup> Contrato Colectivo de Trabajo 1998-2000, México, D. F. Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de México.

<sup>8</sup> ROTASCHILD, William E. Las Cuatro Caras del Liderazgo Estratégico, Macchi grupo editor; Buenos Aires, Argentina, 1995.

premisas fundamentales: en primer lugar, el tipo de líder debe reflejar la madurez de la empresa u organización; en segundo término, las aptitudes y talento del líder proporcionarán la clave de cómo diferenciar la institución de la competencia. Esto es, que algunos líderes sobresaldrán en invenciones, otros en ventas, otros en la solución de problemas y algunos en la capacitación de hacer las cosas mejor que cualquier otra persona.

Por lo tanto, existen líderes en cada faceta de la sociedad y las reglas seguramente tienen que ver con ellos también. Algunos destacan en un área y tienen un pobre desempeño en otras, motivo por el cual necesitan un plan estratégico y un equipo para implementarlo. Los líderes complementan y suplen sus deficiencias.

Los líderes nacen con un talento innato. Pueden mejorar y hacerse sí es que cuentan con una capacidad natural para ser líderes.

Los líderes estratégicos son creíbles, de mucha entrega y están orgullosos de su identidad. Algunas veces suelen ser excesivamente previsibles, pero salen airoso porque sus acciones y palabras son coherentes y congruentes.

Clasificación de factores en el liderazgo.

- La atracción de la tarea que desempeña la persona.

- Las condiciones de la organización que rodean la tarea, que a su vez pueden agruparse en tres campos fundamentales:
  - El estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo (el jefe) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen específicamente sobre la persona en cuestión.
  - El clima general del sector y de la organización.
  - Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.
  
- La influencia que la tarea y la organización tiene sobre la calidad de vida de la persona<sup>9</sup>.

En determinado momento y en diferentes etapas de nuestra vida somos un líder, pero muy pocos conservan esa cualidad. Otros en cambio prefieren la comodidad o facilidad de seguir el camino o rumbo marcado y no tomar o asumir la responsabilidad de dirigir y organizar.

El primer promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de, influencia, va creando a partir de su propia situación una atmósfera que invita a la productividad: El líder predica con el ejemplo.

---

<sup>9</sup>LAZZATI, Santiago. Funciones, Estilos y Desarrollo. Ediciones Macchi; Buenos Aires, Argentina, 1991.

Esta tarea que implica una vocación, esfuerzo cotidiano y en muchos casos un sacrificio, se llama misión, por eso los grandes cambios se realizan con un momento de inspiración y muchos de transpiración<sup>10</sup>.

Es indispensable contar con conocimientos, capacidad de análisis, amplio criterio, buena reputación, honradez, relaciones sinceras, estable, entre otros atributos. Esto supone una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para el logro de metas y objetivos<sup>11</sup>.

Varios autores coinciden en mencionar la labor de Lee Iacocca en *Chrysler* o Bill Gates en *Microsoft* como líderes modernos e innovadores.

La cultura e idiosincrasia del pueblo mexicano no puede cambiarse de la noche a la mañana, por consiguiente encontrar calidad en el liderazgo o un líder con calidad que cuente con el apoyo popular, un líder que se desenvuelva y sepa actuar en todos los campos y circunstancias no lo encontraremos.<sup>12</sup>

Pero como dicen los poetas una larga jornada empieza con un primer paso; los líderes que existen en los diversos medios o ámbitos de acción del ser humano, bien capacitados pueden ayudar e influir para

---

<sup>10</sup> SILICEO, Aguilar Alfonso. Líderes para el siglo XXI; Mc Graw Hill, México, D. F. 1997.

<sup>11</sup> WALL, Bob, Et Al. El Líder Visionario, Panorama Editorial, México, 1994.

<sup>12</sup> SENLLE, Andrés. Calidad y liderazgo. Instituto Catalán de Formación y Desarrollo Empresarial; Barcelona, España, 1992.

cambiar la situación de nuestro país, ya que como se mencionó al principio de este trabajo, todos y cada uno de nosotros tenemos un momento de liderazgo y de cada quien depende el rumbo que quiera tomar.

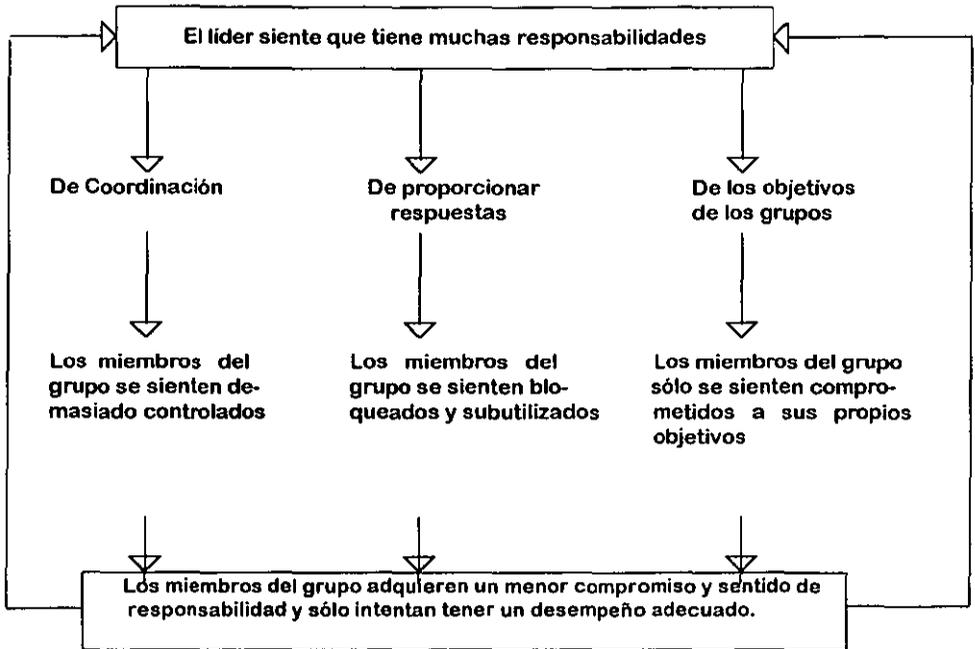
Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc. Para ello estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos. Todos debemos participar en los modelos de educación que quieren y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> SILICEO Aguilar Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*. LIMUSA; México, D. F. 1997

## TIPOS DE LIDERAZGO

### Liderazgo controlador<sup>14</sup>.

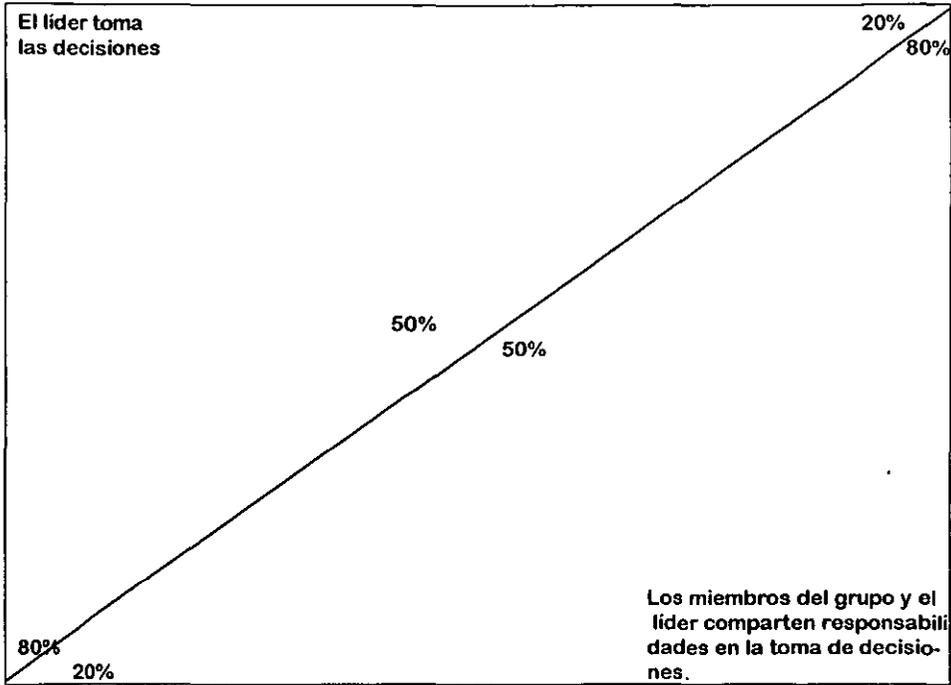


<sup>14</sup> COUND, Dana M. Jornada de un Líder Hacia la Calidad, Panorama Editorial, México, 1993.

## CONTROL CONTRA FACILITACIÓN<sup>15</sup>

Controlador

Facilitador



FUNCIONES DEL LÍDER CONTROLADOR :	FUNCIONES DEL LÍDER FACILITADOR :
1. Ordenar	1. Escuchar
2. Vender ideas	2. Hacer preguntas
3. Dirigir	3. Dirigir el proceso grupal
4. Decidir	4. Aconsejar
5. Delegar	5. Enseñar
6. Resolver problemas	6. Obtener consenso
7. Fijar objetivos	7. Compartir la fijación de objetivos
8. Usar su autoridad para que se realicen las tareas	8. Compartir la toma de decisiones
	9. Otorgar poder a los demás para que realicen las tareas.

<sup>15</sup> GRENIER, Larry E., SCHEIN, Virginia E. Poder y Desarrollo Organizacional SITESA México, 1990.

## LAS CUATRO CARAS DEL LIDERAZGO

El líder es el *alma* de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. Concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Existen los:

- *Líderes audaces.*- Son los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables; como ejemplo tenemos a Bill Gates de *Microsoft*, Stephen Jobs de *Apple* y Ross Perot de *EDS*.
- *Líderes cautelosos.*- Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario; un ejemplo de este tipo de líderes, es Ronald Reagan.
- *Líderes cirujanos.*- Son los que seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra más capacitada para garantizar su supervivencia; esto es cuando se ha alcanzado el punto óptimo, tal es el caso de Lee Iacocca.

- *Líderes funerarios.*- Cuando las empresas llegan a una etapa en la que el cirujano no puede salvarla. Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra, como Boris Yeltsin.

Los líderes deben comprender cuando sus talentos y capacidades se adaptan a una situación determinada; y cuando esto no sucede, deben ser lo suficientemente inteligentes y abordar otras situaciones a las que si se ajustan<sup>16</sup>.

## **CICLO VITAL DE LAS EMPRESAS Y DEL LIDERAZGO.**

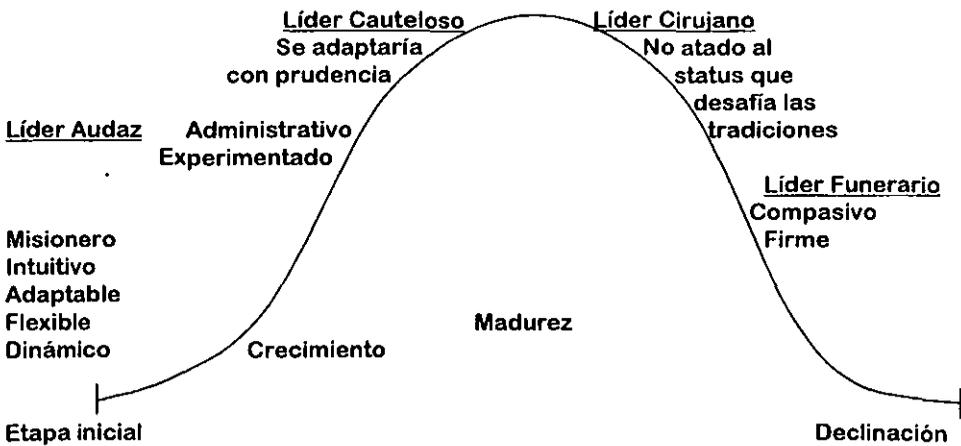
La siguiente figura hace coincidir los estilos de liderazgo con lo que se considera que es el ciclo vital normal de una empresa, producto, organización o institución. Los requerimientos de una nueva empresa se relacionan perfectamente bien con las características del líder de estilo audaz. Una organización en sus etapas iniciales precisa individuos flexibles y dinámicos; necesita un liderazgo que pueda funcionar perfectamente con una estructura poco rígida y con empleados con poca experiencia.

A medida que la empresa u organización se desarrolla, los líderes se vuelven más estructurados y predecibles. Son adaptables, pero con gran cautela y no efectúan cambios fácilmente.

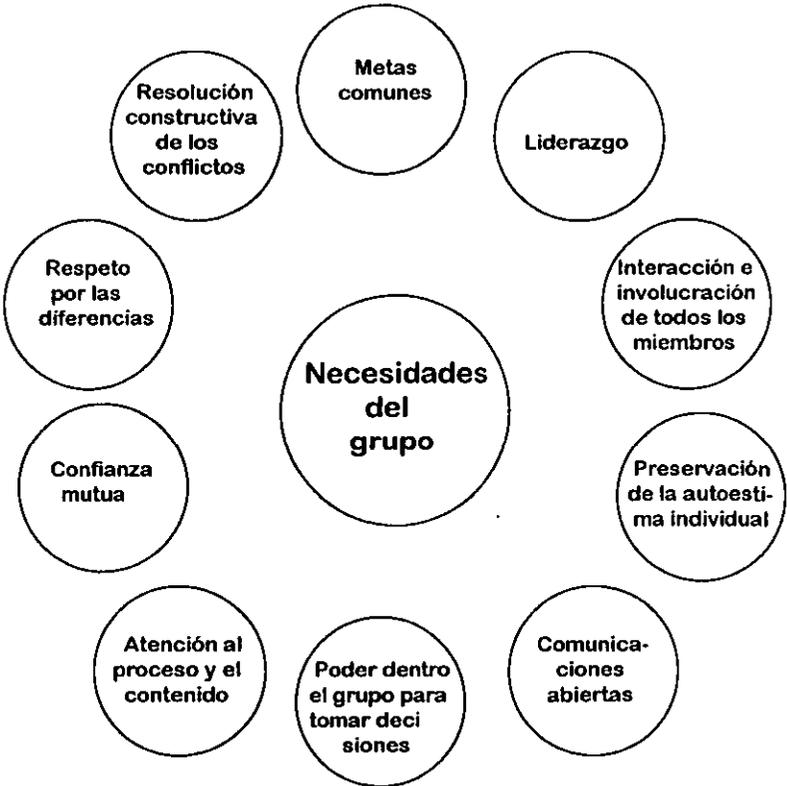
---

<sup>16</sup> Op. Cit.

Mientras la organización pasa a la madurez, los líderes deben estar más dispuestos a cambiar y menos atados al *status quo*. En cierto modo, son más parecidos a los líderes de estilo audaz, pero su foco de atención es la supervivencia inmediata y no el crecimiento. Los líderes funerarios son apropiados durante la etapa de declinación del ciclo de la empresa, compañía u organización, son compasivos pero firmes.



# DIEZ FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO<sup>17</sup>



<sup>17</sup> REES, Fran El Liderazgo en los Grupos de Trabajo; Panorama Editorial, México, 1995.

## **DIEZ FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

**LIDERAZGO :** Los grupos necesitan líderes y miembros que puedan actuar como tales cuando sea necesario. Ya sea que un grupo tenga un líder formal o compartan el liderazgo, se necesita que esté formado por individuos dispuestos a correr el riesgo de convertirse en líderes. Estas son personas respetadas y con suficiente influencia para que los demás los escuchen, para lograr el apoyo de los que tienen dudas y para construir puentes con otros grupos. Los líderes ayudan a coordinar el trabajo del grupo, son hábiles comunicadores y saben como involucrar a todo mundo.

**METAS COMUNES:** Los integrantes de un grupo requieren de una razón para pertenecer y trabajar unidos. Las metas de un grupo racionalizan su existencia. Aunque las metas pueden modificarse con el tiempo, cada miembro debe comprender con claridad cuáles son estas metas, sin metas claramente definidas, los integrantes del grupo se vuelven apáticos o utilizan al grupo para sus propios fines personales.

**INTERACCIÓN E INVOLUCRACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS:** para lograr el efecto sinérgico y un espíritu de grupo, todos los integrantes deben contribuir activamente. Depende del líder como involucrar a todos.

**PRESERVACIÓN DE LA AUTOESTIMA INDIVIDUAL:** es indispensable eliminar los favoritismos alentar a los miembros a preservar su personalidad. El reto para el grupo y el líder consiste en incrementar no en disminuir, la autoestima de cada quien.

**COMUNICACIONES ABIERTAS:** Los miembros del grupo necesitan sentir que pueden expresarse libremente y que los canales de comunicación están abiertos para todos, especialmente con respecto al líder.

**PODER DENTRO DEL GRUPO PARA TOMAR DECISIONES:** El trabajo del grupo debe centrarse alrededor de las cosas que puede influenciar. Si se asignan al grupo tareas que no se aprueban en su implementación, el resultado es improductivo y frustrante.

**ATENCIÓN TANTO AL PROCESO COMO AL CONTENIDO:** Para que la gente funcione bien como grupo, es necesario prestarle atención tanto al proceso usado para realizar el trabajo como el contenido del mismo o de la tarea del grupo.

**CONFIANZA MUTUA:** La confianza depende de la forma que tomen las relaciones entre el líder y el grupo. Cuando sucede algo que destruye la confianza (un compromiso incumplido, una confidencialidad traicionada, deshonestidad) es muy difícil volver a construirla. Es necesario discutir la forma en que sus comportamientos y actitudes pueden

afectar a la confianza. De esta manera, todos tratarán de hacer las cosas que propician y preservan la confianza.

**RESPECTO POR LAS DIFERENCIAS:** Los integrantes del grupo necesitan percibir que pueden diferir de los demás sin ser castigados. El líder da la pauta, pero todos los miembros deben responsabilizarse de reconocer y respetar las diferencias entre ellos.

**RESOLUCIÓN CONSTRUCTIVA DE CONFLICTOS:** Es lógico que se presenten conflictos, cuando sucede, deben encararse con actitudes saludables. El líder tiene un papel muy importante en la forma de expresión de los conflictos y en lograr los acuerdos que los resuelvan.

## PLAN DE ACCIÓN DE LIDERAZGO<sup>18</sup>

Las tareas de liderazgo: *La lista de cosas por hacer*.

1. *Ser una demostración viviente.* Respaldar este anuncio con acciones, seguirlo y se construirá una base sólida de confianza. Como líder es preciso estar dispuesto a mirar en forma muy estricta las propias acciones y tener el valor de cambiarlas, cuando sea necesario.
2. *Tiempo de transmisión.* Se obtiene lo que se habla, como líder, es preciso estar dispuesto a hablar en forma continua sobre la visión; El tiempo de transmisión además inyecta, bombea vida y energía al diálogo global de la empresa sobre la forma de traducir la visión en acciones.
3. *Trabajar en los vestíbulos.* Significa buscar oportunidades para salir de la oficina y checar con el personal de la empresa. Con frecuencia será más efectivo llegar al lugar de trabajo de ellos.
4. *Eliminar el miedo.* El miedo es mortal en la participación y el compromiso de los empleados, además destruye optimismo, creatividad y confianza.

---

<sup>18</sup> SHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership, 2nd. De., Jossey-Bass. San Francisco, California, 1992.

5. *Asegurarse que ningún gerente continúa comportándose en forma que induzca el miedo.* Si existe alguien así hacer todo lo posible para que se comporte en forma más adecuada. Quizá esto suponga capacitación, consultoría o charlas personales para aclararle que es participante y está comprometido con este proceso y por consiguiente con la empresa.
6. *No castigar el desacuerdo.* Este no siempre es un concepto fácil de aprender; hay asesorías o capacitación sobre la manera de responder al desacuerdo y buscar opiniones divergentes en forma activa. Proporcionar esta asesoría es otra manera de demostrar a los demás el compromiso al proceso.
7. *Aceptar equivocaciones razonables.* Si se castiga al personal por las equivocaciones que comete durante esfuerzos sinceros, comenzarán a cubrirlos y rehusarán hacer el esfuerzo, un ejemplo de este estilo de liderazgo es Ross Perot, quien afirma que el personal llega a ser más valioso después de equivocarse.
8. *Traducir la declaración de visión en metas concretas.* Es preciso definir la visión y la misión en el trabajo estableciendo metas accesibles y específicas. Que todo el personal involucrado entienda perfectamente el ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Dónde? ¿Está su participación proporcionando los objetivos inmediatos que pueden

lograrse y funcionan como ocasiones de celebración y reconocimiento?.

9. *Celebrar el éxito.* Como líder, estar constantemente a la búsqueda de incidencias constantes como la visión de la empresa. Celebrar y llamar la atención de todos al respecto. Esto llega a ser contagioso.
10. *Refranes motivacionales.* Desarrollar frases cortas a fin de mantener vivas las misiones y los valores. La venta es hacer que las máximas se conviertan en parte del idioma de la empresa.
11. *Aprovechar los momentos de enseñanza.* Se trata de incidentes que dan oportunidad de hablar de visión de manera que se le refuerce. Son las ocasiones de enseñar a alguien la manera de implantar la visión.

Innumerables pensadores han tratado este gran dilema aludiendo a sus diversos aspectos; Jacques Maritain en el campo de la Filosofía, John K. Galbraith y Milton Friedman en el de la Economía; a Isaac Guzmán Valdivia en las áreas de Administración y Filosofía Social; a Peter Drucker en el campo de la Administración; Sigmund Freud, Erich Fromm y Viktor Frank, como psicólogos y psicoanalistas de la sociedad; Paulo Freire en el campo de la Educación; Abraham Maslow, Stanislav Grof en el nuevo Modelo de la psicología transpersonal que

estudia los fenómenos místicos y espirituales trascendentes.<sup>19</sup>

La manera en que entienden su papel de líderes responde sólo a sus habilidades y al status, o la jerarquía y poder, ya sea títulos, nombramientos, armas, dinero, información, sistemas y cualquier otro medio de poder.

Con relación al poder, que puede engrandecer o envilecer a un hombre, a un líder, Confucio dijo: *Si quieres conocer a un hombre, dale poder* recuérdese la elocuente frase de Sófocles en su tragedia Antígona: *El poder desnuda al hombre*. El gran problema con los líderes que hoy rigen nuestro destino es que aprovechan soberbiamente sus situaciones de poder en beneficio propio. La gran mayoría de ellos en lugar de servir, se sirven

---

<sup>19</sup> Op. Cit.

## **4.1 Marco Referencial**

### **4.1.1 Hacia un nuevo sindicalismo**

En los últimos tres años en México, Distrito Federal, la celebración del 1º de mayo ha demostrado de manera objetiva, el crecimiento del llamado "sindicalismo independiente".

Se identifica así a toda corriente sindical que no se encuentra afiliada al Congreso del Trabajo, y quienes pretenden organizar una nueva central sindical.

Hablar del Sindicalismo Mexicano nos lleva forzosamente a ingresar un poco a los terrenos del Sistema Político Nacional. La relación que se da entre sindicatos y gobierno, sobrepasa los límites del derecho laboral y se interna, por desgracia la mayoría de las veces, en los oscuros pasillos del poder.

Ahora bien, la reorganización de las grandes empresas industriales basadas en una supervisión de puestos de trabajo no es la única realidad; hoy hay que tener también en cuenta el caso de las empresas y de los demás sectores de la producción. Análogamente, en esos análisis no se toman en consideración los efectos indirectos del progreso técnico, y tampoco los puestos de trabajo que puedan engendrar la aparición de nuevos sectores de actividad y de nuevos productos con una visión estática es muy fácil denunciar los efectos de

las innovaciones que permiten prescindir de mano de obra pero, si se adopta una perspectiva dinámica, procede tomar también en consideración todos los efectos indirectos de la misma<sup>20</sup>

#### 4.1.2 Antecedentes Constitucionales de la Libre Sindicalización.

Los trabajadores mexicanos (artesanos, obreros fabriles, proletarios de la industria a domicilio, etc.) vieron la revolución con escepticismo. Por lo menos de 1911 a 1915. El modernismo fue para ellos un movimiento de burgueses que poco entendían la problemática general del proletario rural y urbano, problemática que no solo era la de libertad, sino de pan (salario)<sup>21</sup>

Es discutible que los trabajadores mexicanos tengan una idea clara de lo que significa el Tratado de Libre Comercio, sus acuerdos paralelos laborales, la balanza comercial o la globalización y no porque ello implique una serie de conocimientos adquiridos sólo en universidades extranjeras, sino porque su principal interés radica en sustentar o encontrar trabajo y obtener el alimento para la semana, sin olvidar los gastos de renta, educación y vestido, entre otros.

En 1870 las incipientes relaciones obrero – patronales (servicio doméstico, servicio por jornal) se reglamentan en el Código Civil, cabe

---

<sup>20</sup> Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, "El Empleo en el Mundo"1996-1997; Las políticas nacionales en la era de la mundialización.

<sup>21</sup> 75 años de Sindicalismo Mexicano. INAHRM, 1986.

señalar que el Código Penal, en su artículo 1925, se señalaba: “Se impondrán de ocho días a tres meses de arresto y multa de veinticinco a quinientos pesos o una sola de esta dos penas, a los que formen tumulto o motín, o empleen de cualquier otro modo la violencia física o moral con el objeto de hacer que suban o bajen los salarios o jornales de los operarios, o de impedir el libre ejercicio de la industria o del trabajo”.

No fue sino hasta 1917, en que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos consagra en su artículo 123, fracción XVI, lo siguiente: “Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc”.

Ya bastante se ha hablado y mucho más escrito, de lo avanzado (para su época) del artículo 123, sólo se resalta que la fracción transcrita de los sindicatos, como lo hicieron las Leyes Federales del Trabajo de 1931 y 1970, así como la vigente en la actualidad.

Ley Federal del Trabajo de 1931 y 1970.

Respecto al tema sindical, esta ley estableció la libertad de sindicalización, en sus artículos 232 al 249.

De la lectura de los artículos puede apreciarse la grave contradicción en que incurren los marcados con los números 234 y 242, además que la existencia jurídica de un sindicato se dejó a un acto administrativo de la autoridad, excediendo y contraviniendo con ellos lo dispuesto para la fracción XVI del artículo 123 constitucional.

La Ley Federal del Trabajo de 1970 no modificó substancialmente las disposiciones de su predecesora ni la ley de 1980, tampoco lo hizo.

En junio de 1942 la Confederación de Trabajadores de México (CTM) auspicia la firma de un Pacto de Unidad Obrera, por el cuál se promueve la conformación de un Consejo Nacional Obrero, adscrito a la Secretaría del Trabajo, que aglutina a casi la totalidad de las organizaciones sindicales entonces existentes con la finalidad de unificar sus posiciones<sup>22</sup>

### **El derecho Colectivo Laboral en Nuestro Actual Régimen Constitucional. La Política y el Derecho Mexicano del Trabajo.**

Los sindicatos surgieron a raíz de como diría Hobbes: "El hombre es el lobo del hombre", es decir, ante la explotación, por lo menos en México por parte de los patrones hacia sus trabajadores, vino una respuesta natural de estos para unirse, y así luchar por la defensa de sus intereses en contra del patrón, quien representaba muchas veces la

---

<sup>22</sup> DE LA PEÑA, Ricardo; Aguirre Vizzuet, Javier, El partido de la Revolución. Cepes, México, 1984.

fuerza del capital, abriendo con esta llave maestra, las puertas de la política y lo que es peor, de la impartición de justicia a su antojo.

Si bien es cierto que los sindicatos representan (¡se supone!) la voluntad de los trabajadores, lo cierto es que la relación obrero – patronal se da de manera individual entre cada trabajador con su patrón.

Por desgracia, la reunión de los trabajadores para crear a través de una ficción jurídica a la persona moral del sindicato, hoy ha sido desvirtuada por intereses políticos de sus líderes; y así se ven sindicatos y líderes multimillonarios y obreros que lo integran formando parte de las clases más necesitadas del país.

Los deseos de alcanzar el poder por el poder mismo, han venido contaminando las instituciones del Derecho Mexicano del Trabajo y principalmente a los sindicatos.

Resulta también cierto , que a través de la historia de México, los distintos gobiernos han sido variables en sus relaciones hacia el sindicalismo mexicano, y como ejemplo; la época de industrialización en México (1940 – 1946) en la cual creció el movimiento obrero y los Contratos Colectivos del Trabajo se llenaron de cláusulas denominadas “conquista obreras”. Así mismo, han existido épocas demagógicas como por ejemplo la década de los setentas, cuando los salarios

mínimos se aumentaban por “recomendaciones” desde Los Pinos, más la nota característica del sindicalismo mexicano ha sido el servir como instrumento político del gobierno para controlar a la clase trabajadora.

#### 4.1.3. El Sindicalismo Mexicano en el año 2000.

El surgimiento de nuevas centrales obreras como alguna o algunas que están en formación en el país, tanto a nivel nacional como regional, estatal o municipal, crean una nueva competencia para la CTM.

Los tiempos que corren son nuevos para todos, no sólo para los partidos políticos y para la competencia industrial, comercial y agrícola, sino también para la estructura sindical.

Hoy como nunca los dirigentes obreros y las centrales obreras tendrán que abocarse al servicio de los trabajadores por empleo y a los desempleados. Una de las grandes responsabilidades sindicalistas de nuestros tiempos es y será luchar por la creación de nuevos empleos, sobre todo de empleos permanentes, bien remunerados y protegidos por las leyes laborales. Sólo así podrá fortalecerse el país.

La globalización, como tendencia internacional, representa para los trabajadores mexicanos, una presión internacional permanente para mantener bajos sus salarios y sus niveles de prestaciones laborales.

A través de la globalización se ha puesto a competir a los trabajadores mexicanos con las grandes masas de trabajadores de Taiwán, Corea del Sur, la India, Indonesia y el resto de países grandes, medianos y pequeños del sudeste asiático y ahora de la gigantesca nación China, que han puesto enormes masas de gente a disposición de las compañías transnacionales, con obreros decididos a entregar su trabajo por cualquier salario.

#### 4.1.4. Globalización y Neoliberalismo

El neoliberalismo o el capitalismo salvaje (*George Soros*) y su expresión mundial denominada globalización ha tenido severos efectos sobre la clase obrera mexicana, en los últimos quince años. Los salarios reales han descendido en más del 50 % y más del 50 % de la población económicamente activa esta desocupada u ocupada en el denominado empleo precario, es decir, no percibe las remuneraciones suficientes para vivir y mantener a su familia.

Los efectos de la globalización son múltiples y se reflejan prácticamente en todos los campos de la producción industrial y agrícola y en el comercio, en el deterioro del medio ambiente y en las

corrientes migratorias que en el caso de México se han engrosado notoriamente y ahora constituyen verdaderas oleadas hacia la frontera norte de gente en busca de trabajo mejor remunerado que está dispuesta aún a exponer la vida y sufrir vejaciones para encontrarlo.

Y, ante la falta de una respuesta efectiva para las expectativas de empleo y la creciente pauperización, la globalización y el neoliberalismo proponen una solución no económica: el control demográfico. El neoliberalismo, al pretender la derogación de los principales articulados de la Ley Federal del Trabajo está pretendiendo desaparecer el sindicalismo.

En una época de crisis generalizada del sindicalismo, pocos son los dirigentes que han demostrado que aun en estos tiempos, las organizaciones sindicales pueden hacer valer sus demandas y lograr influir en las decisiones de gobierno que les afectan<sup>23</sup>

#### 4.1.5. Caso de estudio.

En todos los ámbitos del planeta donde se mueven los seres vivos, surge un individuo que se preocupa por los intereses de su clan, gremio o comunidad, que los orienta o guía. En nuestra sociedad dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México, este fenómeno también se manifiesta.

---

<sup>23</sup> JIMÉNEZ Lazcano, Mauro. Macroeconomía, Ed. Planeta, México, D. F. 2000.

De tal manera que los trabajadores administrativos de base se organizan cada dos años para elegir a sus representantes laborales o sindicales que velan, precisamente por los intereses de su base. Durante su gestión asumen el papel de líderes.

En el Campo Uno de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, ubicada en la zona norte del área metropolitana, en el municipio de Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México, se imparten seis licenciaturas y estudios de posgrado. Para tal efecto se cuenta con una plantilla de 700 profesores, con nivel de licenciatura, maestría y doctorado que imparten sus cátedras a 3,500 alumnos aproximadamente; todo esto en una superficie total de 73,600 m<sup>2</sup>, contando con 17 edificios que brindan todos los servicios tanto a profesores como a alumnos, áreas verdes (30,744 m<sup>2</sup>), plazas y andadores (12,894 m<sup>2</sup>) y estacionamiento (16,565 m<sup>2</sup>)<sup>24</sup>

Para atender y darle mantenimiento y atención a toda la planta física: se tienen contratados a 194 trabajadores administrativos de base de diversas categorías; cada uno de ellos con diferentes puntos de vista, problemática, comentarios y exigencias que plantean a sus líderes o delegados sindicales, esperando una pronta y satisfactoria solución.

---

<sup>24</sup> KELLER, Torres Jaime Dr. Informe de Obras 1990 – 1997 UNAM- FESC

El liderazgo es un fenómeno social y natural que se da en todo lugar donde habiten individuos en forma comunitaria; sin importar raza, sexo, edad, credo, nivel social, cultural o económico, etc.

La historia y la experiencia nos enseña que el liderazgo es un ingrediente esencial para el éxito de la actividad humana. La función del líder es motivar – persuadir, forzar, inspirar, manipular, a sus seguidores para que trabajen en pos de metas comunes<sup>25</sup>

El liderazgo ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Cabe agregar dos condiciones:

- En cuanto al liderazgo, el empeño voluntario de los influenciados en el logro de los objetivos de la organización.
- Con respecto a la motivación, la convergencia de objetivos organizacionales y personales.

Ahora bien, si se aceptan estas dos condiciones, puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; que liderar es provocar motivación; que cualquier análisis de liderazgo tiene su relación en materia de motivación, y viceversa.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> MACCOBY, Michael. *Managent y Liderazgo, porque y para que trabajan*; Ediciones Juan Gramica. Barcelona España, 1989.

<sup>26</sup> KOTTER, John P. *El Factor Liderazgo*; Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, España, 1990.

Científicos del desarrollo humano como Peter Elkins, Roger, Maslow y otros establecen que “la autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, productividad y creatividad”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. Autoestima Clave del Éxito Personal; El Manual Moderno; México, D. F. 1990

## 5 SOLUCIÓN DEL CASO

Se analizaron cuales son las principales causas o motivos por los que acuden, con funcionarios o representantes de la autoridad, los líderes o delegados sindicales, los asuntos a tratar y que solución se les da. Mediante un registro se llevó la incidencia de casos tratados y/o expuestos, La forma en que se llevó cada uno de ellos, así como los resultados obtenidos.

Por medio de encuestas a los trabajadores, independientemente del sexo, edad, categoría laboral, nivel social, cultural o económico (anexos 1 y 2 págs. 78 y 80); se conocen las opiniones que tienen de sus líderes, previo a su elección (en campaña), durante y después de su gestión. Así como la influencia que tiene el líder o representante laboral para la solución o planteamiento de sus necesidades o problemáticas; si se facilita y agiliza el trámite más que si lo presentara directamente el trabajador interesado, o lo bloquea y genera una mayor dependencia de éste. De acuerdo al anexo 3, pág. 84. Se muestra la encuesta que se formuló al personal administrativo de base, con la idea de que expresaran su sentir, su punto de vista hacia sus representantes.

También se entrevistó a los líderes sindicales para conocer sus puntos de vista respecto a sí sus seguidores los apoyaban, influían con sus comentarios o actitudes en la solución de los casos planteados por ellos mismos, así como su sentir y experiencias durante el desempeño

de sus tareas sindicales; en el anexo 4 pág. 87. Se muestra dicha encuesta.

#### TRÁMITES QUE REALIZAN LOS LÍDERES SINDICALES:

La mayoría de los asuntos que tratan los Delegados Sindicales, como líderes laborales de los trabajadores, ante funcionarios de la dependencia se concretan a justificantes asistenciales, licencias con o sin goce de salario, adecuaciones de horario, permisos especiales para ausentarse del centro de trabajo por accidente, tratamiento médico, enfermedad o defunción de familiares directos, permutas, transferencias, presentaciones de personal de nuevo ingreso, etc., acuden también con el trabajador involucrado en alguna falta grave, que además del acta administrativa, amerite una sanción; por lo tanto su presencia es para defenderlo y solicitar que ésta sea lo menos severo posible.

Como se puede apreciar las actividades que realizan los Delegados Sindicales, son de gestoría o trámite de asuntos que el mismo trabajador puede solicitar y conseguir, pero ésta es una práctica que se ha venido dando durante varios años, por comodidad de unos y conveniencia de otros.

Líder/trámite	Alfa	Beta	Gamma	RESULTADOS
	A	B	C	
Justificantes asistenciales	*		*	OK
Retardos	*			
Días económicos	*	*	*	OK
Licencias sin salario	*		*	OK
Adecuaciones de horario	*	*	*	OK
Permisos especiales		*		OK
Permutas		*		
Transferencias		*		
Audiencias jurídicas	*	*	*	OK

Con lo anterior se obtuvieron los datos necesarios para llegar a resultados y conclusiones del estudio en cuestión; en el anexo 5, pág. 90. Se muestran las respuestas que el personal entrevistado, en total 115, dieron. El anexo 6, pág. 101. Es la representación gráfica de cada una de las preguntas aplicadas.

En la plantilla de personal de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, *Campus* uno, se tienen registrados 194 (ciento noventa y cuatro) trabajadores administrativos de base en sus diversas categorías. Cuentan con tres planillas o corrientes políticas (A, B y C), una (A) es minoría y las otras dos (B y C) son las que luchan y pugnan constantemente por el poder o liderazgo. La delegación sindical inmediata anterior la integraban tres trabajadores, hombre y mujer (42 y 36 años de edad respectivamente), de la corriente que generalmente ganaba (B), además de una mujer (39 años de edad) de la otra planilla (C). Para el actual período 1998-2000, se invierten los papeles y ahora

<sup>a</sup>Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta

la planilla (C) gana aunque por un mínimo margen, por lo tanto la delegación sindical quedó compuesta por tres personas hombre y mujer (39 y 40 años de edad respectivamente) y un hombre (43 años de edad).

De los 194 trabajadores se entrevistaron a 115 (59.27%) indistintamente de sexo, edad y categoría laboral. Dichas entrevistas fueron personales, preferentemente en el área de trabajo de cada uno de ellos, otras en pasillos o andadores aprovechando el encuentro que se tenía durante el recorrido que se efectúa dos o tres veces por semana por las instalaciones del *campus*, se optó por este método para no presionar o predisponer a los trabajadores y forzar las respuestas si la reunión se lleva a cabo en las oficinas de la Jefatura de Unidad, (anexo 3, pág. 84)

Las entrevistas se iniciaron como una charla informal, induciendo al trabajador a que vertiera comentarios sobre sus necesidades e inquietudes laborales y si éstas ya eran del conocimiento de sus delegados, poco a poco iban dando respuestas y se obtuvo la información suficiente para evaluar la participación de los Líderes Sindicales. La mayoría de sus respuestas coincidían en cuanto a la opinión que tienen de ellos; corruptos, convenencieros e ineptos.

En varias ocasiones se aprovechó la oportunidad, que tenían sus reuniones o asambleas, para preguntarles, a unos porque no habían

asistido y a otros que les había parecido su reunión; vertían sus puntos de vista o sentir tanto de su asamblea, como del ambiente y de sus representantes laborales líderes o delegados sindicales.

Pudiera parecer curioso pero la diversidad de respuestas que da la base trabajadora es tan increíble como graciosa. Motivado todo esto por el cambio de actitud de los delegados, ya que durante la campaña previa a su elección se comprometieron con la gente, y que no midieron alcances y posibilidades, todo esto con la única intención de ganar un voto más. Al no poder cumplir, sus seguidores dejaron de serlo y acudían a la otra parte de la Delegación; por consiguiente se dieron cuenta que fueron engañados.

Otro factor importante que influyó favorablemente para el desarrollo de éste trabajo, fue la revisión del Contrato Colectivo del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (octubre 1998), ya que la Delegación Sindical en forma integral tuvo que asistir constantemente a Ciudad Universitaria y a la vez mantener informada a la base trabajadora, mediante asambleas generales extraordinarias, del avance de las negociaciones que se tenían con Autoridades a nivel central. Esto permitió tener más contacto y comunicación para poder llevar a cabo las entrevistas con los trabajadores y recoger sus puntos de vista, así como apreciar su cambio de actitud conforme se acercaba la fecha del posible estallamiento de huelga (1º de noviembre), ya que primero presumían, con una seguridad que no iban a aceptar migajas y

que si las autoridades no les daban algo razonable se irían a la huelga, más sin embargo a partir del día 29 de octubre su actitud fue otra, se sentían derrotados y decían que ya todo estaba arreglado, que le habían llegado al precio al líder central y que ya les habían dado línea a todas las dependencias para que los líderes locales indujeran a la base a votar por no a la huelga.

Con estas actitudes crean incertidumbre y un mayor divisionismo entre la base o seguidores

Porque proporcionar liderazgo efectivo no es tarea fácil. Si lo fuera, nos encontraríamos con una gran abundancia de líderes a lo largo de la historia<sup>28</sup>

Los líderes laborales (delegados sindicales) en el campo uno de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, durante los últimos tres periodos (1994 - 1996, 1996 - 1998 y 1998 - 2000), las personas que han ocupado ese cargo, por lo general cambian su actitud; de entusiastas, inquietos y pregoneros a indiferentes, apacibles, únicamente porque no son de la misma corriente política, existen diferencias personales o se busca un revanchismo.

---

<sup>28</sup> KOTTER, John P. El Factor Liderazgo, Ediciones Díaz de Santos, S. Madrid, España 1990.

Actúan según las circunstancias, la o las personas y la conveniencia. Dicha actitud es recíproca, ya que la base trabajadora o seguidores efectivamente siguen, apoyan y participan en eventos que les interesa o convienen, si es que son de la misma corriente política; por otro lado, los que no comulgan con esas ideas, se ven en la necesidad, compromiso u obligación de acudir o asistir para no sufrir las represalias o consecuencias por parte de los compañeros o de los mismos líderes laborales.

El o los representantes laborales surgen de la base trabajadora, del gremio, en algunas ocasiones poseen el carisma y en general el perfil de líder, en otras lo adquieren con el tiempo a través de las vivencias o porque son asesorados y van aprendiendo, aunque en determinados momentos cometan errores involuntarios con sus seguidores. Los hay quienes se autopropone y también quienes son designados o elegidos por sus compañeros, todo esto en sus reuniones o asambleas sindicales, debido a que consideran que poseen cualidades y carácter para representarlos ante la autoridad como organización laboral.

En sus reuniones o asambleas sindicales los trabajadores administrativos de base comentan y acuerdan sus asuntos a tratar con los funcionarios o autoridad local, de esta forma ellos mismos se van conociendo e identificando y se van conformando grupos, de tal manera que cada dos años se realiza campaña para tener candidatos a ocupar la delegación sindical por planilla o corriente política. Una vez

designadas las personas elaboran y publican la propaganda con leyendas alusivas a reunir votos a favor, sin importar los medios; el día de las elecciones el colegio electoral se encarga de verificar que todo se lleve en orden así como sus diversas comisiones, hasta el conteo de votos y la publicación correspondiente del resultado. Los delegados salientes entregan a los entrantes todos los asuntos inherentes al cargo que asumen.

Los amigos y compañeros de corriente, quienes depositaron su confianza, para obtener más y mejores beneficios, empezarán a presionar o exigir lo prometido en campaña o a cobrar favores. Se pretende que esas personas, sus líderes laborales, resuelvan problemas que los mismos trabajadores crean, los defiendan en faltas cometidas y en general satisfagan sus caprichos o necesidades y en ocasiones hasta necesidades de algunos seguidores, que sea el portador o portavoz de esas peticiones ante los Jefes inmediatos o funcionarios correspondientes.

De esta forma los trabajadores o seguidores presionan y comprometen a sus líderes; en algunas ocasiones salen bien librados, pero no siempre es así, y es cuando realmente la gente valora y se da cuenta del tipo de líder o representante laboral que tiene.

Un factor que puede influir en la toma de decisión del líder o delegado sindical, de actuar o no y de que forma, es que existen lazos familiares

en los trabajadores, o incluso familias completas hasta de tres generaciones; por consiguiente el problema, la petición o la situación en que se encuentren alguna de estas personas, involucra a toda la familia y repercute en el ánimo del líder o delegado sindical que haya sido abordado para llevar ese caso o problema, ya que la presión, que en principio era de una persona, ahora es de tres o cuatro más. Esos votos en las siguientes elecciones o en una asamblea pueden ser determinantes para ganar o no propuestas o intereses de la corriente política.

Se han presentado casos de personas o trabajadores, incluso de familias, que han cambiado de corriente política o de delegado sindical, sólo por el hecho de que no atendieron o resolvieron un caso a satisfacción de los afectados o interesados.

Cuando algún trabajador se ve involucrado en una falta que amerite seguimiento y/o sanción, el líder o delegado sindical se ve presionado para que resuelva la diligencia o investigación jurídica a satisfacción del actor o de sus familiares.

Los delegados sindicales que ya cuentan con experiencia, toman o asumen diferentes tipos de actitudes o papeles según vean el panorama o el tipo de persona en cuestión.

Se supone que aquellas personas dotadas de esa característica especial que es el liderazgo son figuras excepcionales que están más allá de toda posibilidad de análisis racional.

Es, el momento actual, a fines del siglo XX, cuando el hombre debe definirse, ¿quién está al servicio de quién?, ¿el hombre es para la ciencia y la técnica, o a la inversa? Aunque no lo creamos, querámoslo o no, estamos viviendo este dilema, interesante por un lado y trágico y peligroso por el otro<sup>29</sup>

El líder o delegado sindical actúa de acuerdo a las circunstancias o tal vez según sus intereses. De ahí asume las características o perfil de una de las cuatro caras del liderazgo; en un momento puede ser líder audaz, en otro cauteloso, sin embargo estos detalles se mencionan en el capítulo correspondiente a conclusiones y desde luego, también se hacen propuestas.

Teóricamente los tres líderes estudiados encajan, guardando la debida proporción, en el perfil que se menciona en la obra. Las cuatro caras de liderazgo estratégico; los líderes alfa y gamma se inclinan hacia las características entre liderazgo cirujano a funerario, mientras que el líder beta lo hace en el rango de audaz a cauteloso, de acuerdo a la gráfica que se describe en la página 31. Resultado basado en las respuestas de los trabajadores o seguidores, a la entrevista o encuesta aplicada,

---

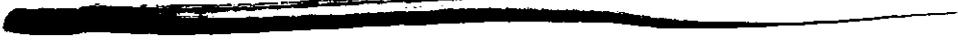
<sup>29</sup> ADAIR, John, Líderes no Jefes. Legis Editores, S. A. Bogotá, Colombia, 1990.

con el propósito de conocer que tanto es la participación y la respuesta del líder o representante laboral a peticiones o solicitudes previamente hechas, así como la opinión que tienen de ellos.

La mayoría del personal encuestado, al dar sus opiniones coinciden en que los delegados o líderes sindicales actúan de acuerdo a sus intereses o conveniencias, no siempre intervienen oportunamente, en ocasiones en lugar de ayudar o agilizar algún trámite, los obstaculizan o retardan. Que da la impresión que la autoridad los tienen comprados.

Por otro lado, los comentarios que dan los líderes sobre sus seguidores, tampoco son del todo halagadores; ya que insisten que sólo acuden a ellos cuando están en problemas. Que a tal o cual persona no la apoyan, que únicamente atienden su petición para cubrir las apariencias, porque no participa en los eventos sindicales, porque es de la otra corriente o planilla política, porque dice que está con nosotros pero votó por los otros, etc.

Los trabajadores serios, responsables y empeñosos que llegar a acudir solos a pedir algún apoyo o prestación con los funcionarios, lo hacen con cierto recelo o temor de que sus delegados les vayan a llamar la atención por tener trato directo con la autoridad o que intervengan para bloquear su trámite. Mientras que los trabajadores flojos, irresponsables y con problemas, son quienes constantemente están en contacto con sus líderes buscando ese apoyo o solución a sus casos. Este tipo de



relación es la que le conviene a los líderes sindicales, ya que crean una dependencia total del trabajador hacia ellos, haciéndose sentir imprescindibles.

## 6 CONCLUSIONES

Conforme al estudio de caso desarrollado en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Campo Uno, sobre la influencia de los líderes sindicales en la solución de problemas laborales de los trabajadores administrativos de base; se puede concluir que los delegados o líderes sindicales tienen tendencias, patrones o similitudes hacia alguna de las cuatro caras del liderazgo, desde luego, de acuerdo al carácter y personalidad de cada uno de los individuos, cuestión de este estudio, y por lo tanto esos factores son determinantes para influir o no en el planteamiento y/o solución de los problemas laborales de los trabajadores, en los anexos 5 y 6 págs. 90 y 101 , que son las respuestas de los seguidores, a la encuesta elaborada y las gráficas que expresan el porcentaje de cada una de las opciones de respuesta a cada pregunta; con estos datos se pueden detectar los puntos de vista u opinión que la base trabajadora tiene de sus líderes y la forma en que se atienden y resuelven sus problemas.

De acuerdo a la experiencia y con la encuesta realizada, los delegados sindicales que no poseen todas las cualidades de liderazgo, no serán capaces de resolver, atender problemas o peticiones que plantean los trabajadores de base del Campus uno de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

En ocasiones por el temor, desidia y falta de coraje o interés para tratar asuntos a nivel personal, frente a los funcionarios o representantes de la autoridad ya sea local o centralmente, alguno de los delegados sindicales desiste, o no emprende con interés y/o dedicación el asunto de sus agremiados o seguidores. Por lo que en la mayoría de los casos que intervienen son sin relevancia, como: elaborar y entregar para la autorización correspondiente los justificantes asistenciales, acordar o arreglar algún permiso especial, solicitar adecuaciones de horario o cambio de turno.

Los casos en que invariablemente intervienen y acuden con sus representados, es con los trabajadores problema; a las oficinas de la Unidad Jurídica a defenderlos por incumplimiento de trabajo o faltas cometidas en su ámbito laboral.

Por lo tanto, de los tres líderes estudiados y analizados, anexo 7, pág. 106. Se aprecia gráficamente el perfil de cada uno de ellos: el líder  $\beta$  (beta), tiene el carisma, popularidad, estima, credibilidad, etc. Que lo hace ver como una persona con la visión para actuar e intervenir en favor de sus seguidores, facilitar e influir en la solución del problema planteado. Encaja en el perfil del líder audaz y cauteloso.

De los otros líderes  $\alpha$  (alfa) y  $\chi$  (gamma) sus perfiles son hacia el liderazgo funerario, con poca decisión, sin determinación y hasta con cierta indiferencia a la atención de sus agremiados y a la problemática

planteada. Ellos dos prácticamente cumplían la función de tramitadores o gestores de los asuntos anteriormente citados.

Las pocas ocasiones en que intervenían los tres representantes laborales ante funcionarios para atender o tramitar algún caso, quien más intervenía era el líder  $\beta$  (beta) los otros dos generalmente permanecían pasivos y cuando participaban lo hacían con timidez, con indecisión, totalmente lo opuesto a su compañero.

Sin un equipo, el líder no puede liderar, no puede conducir en forma efectiva. El equipo adecuado consta de personas que complementan las aptitudes del líder.

Ningún líder posee todos los atributos en cantidades ideales.

Todos los líderes tienen ciertos puntos débiles. Algunos tal vez no puedan formar el equipo adecuado, otros quizás carezcan de la voluntad de cambiar cuando se requiera, y otros posiblemente no elaboren claramente un plan estratégico. Sin embargo, cada uno de ellos tiene algo para enseñarnos.

El líder estratégico posee una ventaja competitiva injusta, pero en un sentido positivo que no implica fraudes, engaños, ilegalidad, favores especiales o información confidencial. El plan estratégico es la combinación de análisis e intuiciones.

Nuestra sociedad se caracteriza también por concebir el desarrollo, no como un desarrollo integral, sino parcial, es decir se entiende por desarrollo el tecnológico, el científico, el económico, el urbano, etc. Y pocos son los que conciben y luchan auténticamente por un desarrollo integral en el que las prioridades las constituyan los valores humano – sociales a los que deben servir la ciencia, la tecnología, la economía, la administración y en general todas las disciplinas aplicadas.

## 7 PROPUESTA

Los aspirantes y en su momento los líderes o delegados sindicales deben cumplir, en primera instancia, con su perfil de puestos o función encomendada; como trabajador administrativo de base, ahora si, como buen líder o aspirante a serlo, predicar con el ejemplo. En campaña actuar en forma natural y espontánea, ser lógico, congruente y con conocimientos sólidos de las leyes, normas y reglamentos, principalmente de su Contrato Colectivo de Trabajo, para que con apego a ello ofrecer lo que este a su alcance, dentro de sus posibilidades y facultades. No caer en el juego de ver que corriente o planilla política tiene más o menos popularidad, quién ofrece más, quien tiene mejores propuestas, ser respetuoso y responsable consigo mismo y con los demás.

Durante su gestión trabajar con más empeño y dedicación en su puesto laboral; que cumpla con las funciones para las cuales fue contratado, sirviendo así de ejemplo a sus compañeros y seguidores; como líder y representante de la base, ser natural, espontáneo y congruente para cumplir con los ofrecimientos hechos en campaña; aceptar y reconocer faltas y errores, retroalimentarse en sus reuniones o asambleas. Conjuntar a gente de su confianza y con responsabilidad en su equipo de trabajo para alcanzar objetivos comunes.

Prepararlos a través de cursos, seminarios o conferencias a quienes ya están en funciones, inducirlos a que conozcan, por un lado, el verdadero papel de un líder con sus derechos y obligaciones, como debe actuar y que decir. Por el otro, que identifiquen plenamente cuales son las facultades y limitantes. Compartiendo la responsabilidad entre los líderes y sus seguidores, una vez que ya tienen claro sus compromisos, exigirse mutuamente su participación laboral y gremial.

Hacerles ver a cada quien que existen normas y reglamentos, que cuando estos se violan, se rompen o incumplen se hacen merecedores de una sanción y tendrán que pagar la falta cometida.

Por medio de campañas informativas o cursos periódicos a todo el personal, principalmente al de nuevo ingreso, darles a conocer la estructura legal y administrativa de la UNAM, que sepan lo que es, lo que representa, como está conformada, cuales son sus obligaciones y derechos.

Difundir a través de publicaciones internas en cada dependencia o de la misma gaceta UNAM, los eventos en que pueden participar capacitarse y prepararse. Identificando a los trabajadores que tengan características o habilidades de un líder en potencia y canalizarlos adecuadamente. De tal manera que al asumir el cargo tengan plena conciencia de lo que pueden atender y sobretodo resolver, evitando así el verse involucrados con o por trabajadores flojos e irresponsables en

situaciones delicadas o embarazosas, que acuden con los líderes en busca de apoyo o defensa cuando no cumplen con su compromiso contractual.

Hacer campañas de información o cursos de liderazgo y estructura legal a todo el personal, principalmente al de nuevo ingreso, para que conozca que es la UNAM, cómo está conformada, o que le puede ofrecer, cuales son sus obligaciones y sus derechos. Concientizarlos del valor e importancia de su trabajo.

Inducir a personal previamente seleccionado a que participe en eventos sindicales, que asuma puestos o cargo con los cuales tenga mayor contacto o comunicación con personal de confianza, funcionarios y/o autoridad; de tal manera que no se improvise y sea capaz de actuar por sí solo, a su vez, que tenga la representatividad y respetabilidad de sus agremiados o representados para invitarlos y demostrar con el ejemplo a cumplir con sus compromisos, hacerles entender que para exigir sus derechos, primero hay que cumplir con sus obligaciones.

En términos generales, el sindicalismo mexicano debe ser democrático y defender realmente los intereses del trabajador sin demagogias ni presiones ilusorias, debiendo tener la capacidad y responsabilidad necesarias para conocer hasta donde puede llegar en sus demandas y ser garante de justicia social y no de corruptelas de líderes enriquecidos con las necesidades de los trabajadores.

Las funciones que tienen encomendadas los líderes o delegados sindicales, básicamente son trabajar en forma conjunta con funcionarios o representantes de la autoridad para que sea respetado el Contrato Colectivo de Trabajo, así como el Catálogo de Puestos del Personal Administrativo de Base; invitar o inducir a sus seguidores a cumplir honestamente, en tiempo y forma con su compromiso contractual.

Entre otras más, de manera enunciativa se mencionan las siguientes funciones:

- Presentar oportunamente al (los) candidato(s) para cubrir las plazas vacantes.
- Previa petición de la autoridad o sus representantes, presentar a los trabajadores para las guardias o funciones requeridas.
- Inducir, motivar a sus seguidores o representados a cumplir en tiempo y forma con su función o compromiso contractual.
- Asesorar a sus representados y en su caso facilitar el apoyo necesario para el trámite de papeleo y registro, sobre todo al personal de nuevo ingreso.
- Inducir al candidato hacia el perfil del nuevo cargo o puesto al que aspira ocupar.

- Conformar las subcomisiones de trabajo consideradas contractualmente para asesorar y/o apoyar a su gremio.
- Interceder por sus agremiados en faltas que hayan provocado o incurrido y que sean merecedores de una sanción.

Encontrar calidad en el liderazgo o un líder con calidad que cuente con el apoyo popular, un líder que se desenvuelva y sepa actuar en todos los campos y circunstancias no lo encontraremos<sup>30</sup>

Es indispensable contar con conocimientos, capacidad de análisis, amplio criterio, buena reputación, honradez, relaciones sinceras, estabilidad, entre otros atributos. Esto supone una persona muy motivada y con gran confianza en si misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para el logro de metas y objetivos<sup>31</sup>

No olvidar que los jefes inmediatos o funcionarios también deben prepararse, capacitarse y sobretodo conocer esas normas y reglamentos que tanto se han mencionado para que en forma conjunta forjemos el cambio que todos criticamos, del que todos nos quejamos pero poco hacemos por cambiar. Es una tarea ardua, difícil y laboriosa no es fácil y el cambio no se da de un día a otro.

---

<sup>30</sup> Op. Cit.

<sup>31</sup> Op. Cit.

Ahora es relevante la capacidad de las personas para concebir ideas, aportar mejoras, sugerir cambios actuando en grupos.

Esta implica un cambio de cultura, un desarrollo de la mentalidad, un nuevo aprendizaje y entrenamiento para la cooperación, queremos una sociedad, un trabajo y a nuestra Universidad con calidad, debemos recordar que todo programa de calidad debe tener:

- Educación masiva, Programas anuales de mejora y sobre todo liderazgo en la Dirección.

Los problemas de la calidad provienen generalmente de una mala administración.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> JURAN, J. M., Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos. Editorial Díaz de Santos. Barcelona, España. 1990.

## 8. BIBLIOGRAFÍA:

ADAIR, John. *Líderes no Jefes*, Legis, Editores, S. A. Bogotá, Colombia, 1990.

COUND, Dana M. *Jornada de un Líder Hacia la Calidad*. Panorama Editorial, México, 1993.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Contrato Colectivo de Trabajo, 1998 – 2000

DE LA PEÑA, Ricardo; Aguirre Vizzuet, Javier, *El partido de la Revolución*. Cepes, México, 1984.

GRENIER, Larry E.; SCHEIN, Virginia E. *Poder y Desarrollo Organizacional*. SITESA. México, 1990.

HANNAWAY, Conor y Hunt, Gabriel. *Manual de Habilidades Gerenciales*. Panorama editorial, México, 1993.

JIMÉNEZ Lazcano, Mauro. *Macroeconomía*, Ed. Planeta, México, D. F. 2000.

JURAN, J. M., *Liderazgo para la Calidad*. Un Manual para Directivos. Editorial Díaz de Santos. Barcelona, España. 1990.

KELLER, Torres Jaime Dr. *Informe de Obras 1990 – 1997 UNAM-FESC*

KOTTER, John P. *Factor Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, España, 1990.

LABOUCHEIX, Vincent. *Tratado de la Calidad Total*. Editorial Limusa 1994.

La UNAM y sus trabajadores; Manual del Participante, Coordinación General de Asuntos Laborales, México, D. F. 1990.

LAZZATI, Santiago. *Funciones, Estilos y Desarrollo*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1991.

Legislación Universitaria de la UNAM, México, D. F. Ciudad Universitaria.

Ley Federal del Trabajo. 75ª Edición, México, D. F.

MACCOBY, Michael. *Managent y Liderazgo. Por qué y Para qué Trabajar*. Ediciones Juan Granica. Barcelona, España 1989.

MARGULIES, NEWTON Y P. Raia , Anthony. *Desarrollo Organizacional*. Editorial Diana, novena edición. México, D. F. 1993.

MOLZ, Rick. *Los Nueve Pasos de la Dirección Estratégica*; Panorama Editorial, México, 1992.

Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, "*El Empleo en el Mundo*" 1996 - 1997; Las políticas nacionales en la era de la Mundialización.

PAPALIA E., DIANE Y WENDKOS old, Sally; *Desarrollo Humano*, Editoriañ Mc Graw Hill. México, D. F: 1999.

PRICE, Frank. *Calidad Permanente*. Panorama Editorial, México 1993.

REES, Fran. *El Liderazgo en los Grupos de Trabajo*. Panorama Editorial, México, 1995.

RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. *Autoestima Clave del Éxito Personal*; El Manual Moderno; México, D. F. 1990.

ROTASCHILD, William E. *Las Cuatro Caras del Liderazgo Estratégico*. Macchi Grupo Editor. Buenos Aires, Argentina, 1995.

SENLLE, Andrés. *Calidad y Liderazgo. Instituto Catalán de Formación y Desarrollo Empresarial.* Barcelona, España, 1992.

SHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership. 2nd. De., Jossey.- Bass.* San Francisco, California, 1992.

SILICEO, Aguilar Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal.* LIMUSA; México. 1997.

SILICEO, Aguilar Alfonso. *Líderes para el siglo XXI.* Mc. Graw Hill, México 1997.

STEINER, George A. *Planeación Estratégica.* Cecsá, México, 1995.

ULRICH, Dave y LAKE, Dale. *Organizarse Mejor para Competir con Ventaja.* Javier Vergara Editor S. A. Buenos Aires, Argentina, 1992.

WALL, BOB; Et. Al. *EL Líder Visionario.* Panorama Editorial, México, 1994.

YIN Robert K; *Case Study Research, Design and Methods.* U. S. A. Sage Publications. 1991.

ZUCCOLOTTO, Héctor M. *Calidad Total Aquí y Ahora.* Panorama Editorial, México, 1992

75 Años de Sindicalismo Mexicano. INAHRM, 1986



**9 Anexos**

## Anexo 1

Características o datos generales del personal administrativo de base, que se mencionan de manera enunciativa, más no limitativa y que no influyen en las respuestas o comentarios.

Los datos que se manejan son:

- Columna A; Sexo; M es masculino y F femenino.
- Columna B; edad H-25 es hasta 25 años cumplidos, 25-30 el rango de edad de 25 a 30 años cumplidos, 30-35 y los subsecuentes, igualmente son los diferentes rangos de edad. + 60, de 60 años en adelante
- Columna C; corresponde a Estado Civil; S, que es soltero; C, casado; V, viudo; D, divorciado.
- Columna D, el grado escolar desde la educación básica, primaria, hasta la licenciatura que fue el nivel más alto que se encontró en el personal encuestado.
- Columna E, las diversas categorías, de acuerdo al catálogo de puestos, del personal que participó en las encuestas.
- Columna F, antigüedad del personal encuestado; H-5 de un día hasta cinco años cumplidos, los demás rangos van de cinco años hasta los 30 que fue lo más que se detectó.

SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	GRADO ESCOLAR.	CATEGORÍA	ANT.
A	B	C	D	E	F
1 M	1 H-25	1 S	1 PRIMARIA	1 AUXILIAR DE INTENDENCIA	1 H-5
2 F	2 25-30	2 C	2 SECUNDARIA	2 OFICIAL ADMINISTRATIVO	2 5-10
	3 30-35	3 V	3 PREPARATORIA	3 ALMACENISTA	3 10-15
	4 35-40	4 D	4 LICENCIATURA	4 AUXILIAR ENFERMERA	4 15-20
	5 40-45			5 AUXILIAR LABORATORIO	5 20-25
	6 45-50			6 CARPINTERO	6 25-30
	7 50-55			7 OFICIAL JARDINERO	
	8 55-60			8 OP. MÁQUINA REGISTRADORA	
	9 + 60			9 PLOMERO	
				10 VIGILANTE	
				11 ELECTRICISTA	
				12 OF. TRANSPORTE ESP.	
				13 OFICIAL HERRERO	
				14 OFICIAL PLOMERO	
				15 SECRETARIO	
				16 OF. SERVICIOS ESCOLARES	
				17 OFICIAL ELECTRICISTA	
				18 OP. APARATOS AUD.	
				19 BIBLIOTECARIO	
				20 TÉCNICO	
				21 JEFE DE SECCIÓN	
				22 JEFE DE SERVICIOS	
				23 LABORATORISTA	
				24 ENFERMERA	
				25 JEFE DE BIBLIOTECA	
				26 JEFE DE LABORATORIO	
				27 PROFESIONISTA TITULADO	

## **Anexo 2**

Características o datos generales del personal administrativo de base, representados gráficamente y en porcentajes.

En el caso del sexo del personal, aunque por un pequeño número, pero fueron más los varones entrevistados, 51% contra 49% de las mujeres.

Con la edad, el mayor porcentaje 23%, fue para el personal que está entre los 45 y 50 años de edad; mientras que los porcentajes menores 4%, es para las personas que están entre los 30 a 35 años y entre los 55 a 60 años.

Por lo que respecta al estado civil, el mayor porcentaje 74%, es para los casados y sólo el 2%, para los divorciados, otros resultados, se aprecian a 19 personas solteras, que corresponde a 17% y el 7% restante para los viudos, que fueron 8 personas.

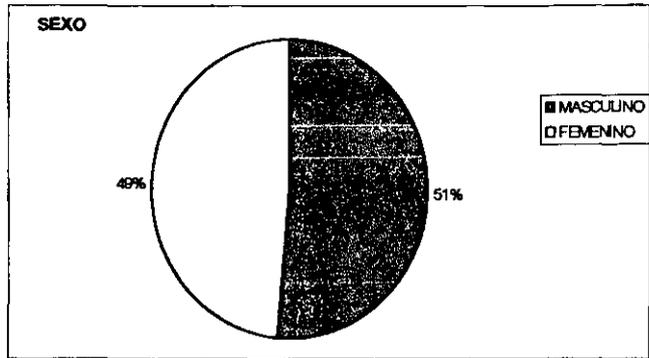
En cuanto a la escolaridad, el mayor porcentaje 49%, es para las personas que han cursado la enseñanza secundaria, únicamente el 6%, con licenciatura.

Con el factor de las categorías, de acuerdo al número de éstas y a la cantidad del personal encuestado, el mayor porcentaje, 25%, correspondió a los laboratoristas, auxiliares de intendencia con 17% y

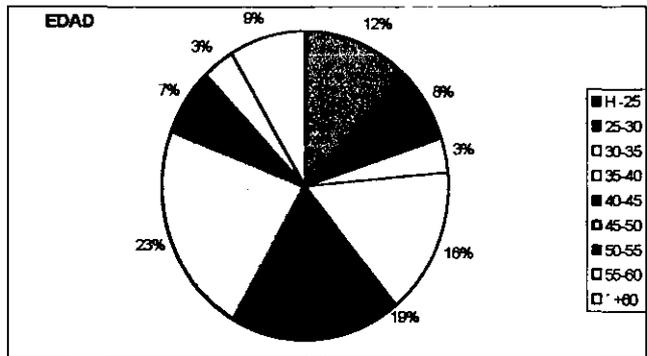
vigilantes con 13%. Varias categorías, porque son uno sólo o entre dos y tres con las que se cuentan en el *campus*, estuvieron con el 1%. Como almacenista, auxiliar de enfermera, auxiliar de laboratorio, operador de máquina registradora, plomero, electricista, oficial de transporte especializado, oficial herrero, operador de aparatos audiovisuales, jefe de servicios y enfermera.

Con la antigüedad, se encontró el mayor porcentaje, 37%, que corresponde a 42 personas, que tienen entre 20 y 25 años de laborar en la UNAM. El menor porcentaje es de 5%, 6 personas, de 25 a 30 años.

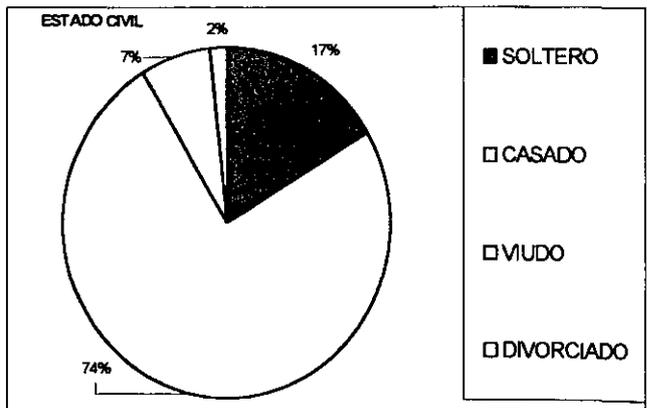
SEXO	
MASCULINO	59
FEMENINO	56



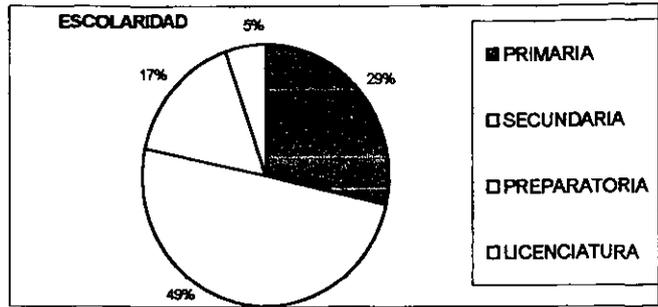
EDAD	
H-25	14
25-30	9
30-35	4
35-40	18
40-45	22
45-50	26
50-55	8
55-60	4
+60	10



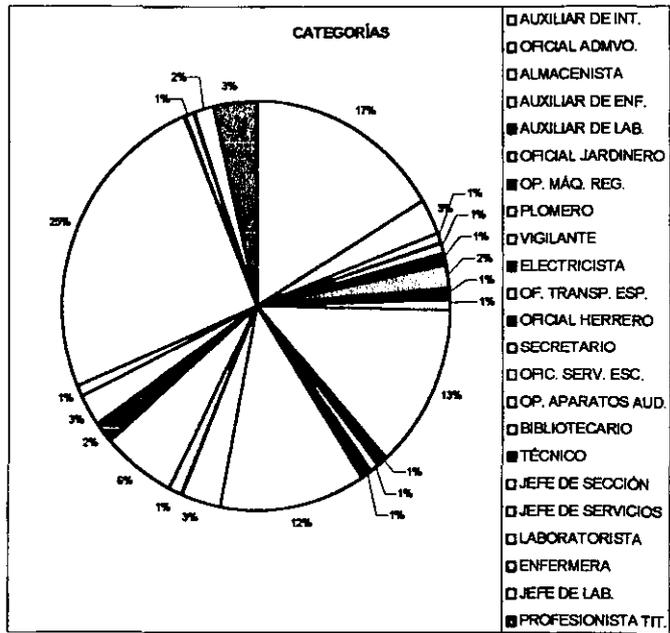
ESTADO CIVIL	
SOLTERO	19
CASADO	86
VIUDO	8
DIVORCIADO	2



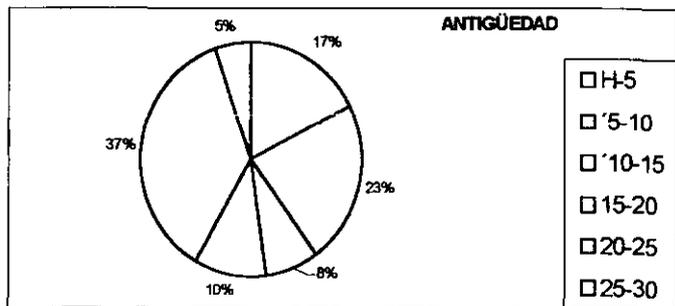
ESCOLARIDAD	
PRIMARIA	33
SECUNDARIA	57
PREPARATORIA	19
LICENCIATURA	6



CATEGORÍA	
AUXILIAR DE INT.	19
OFICIAL ADMVO.	3
ALMACENISTA	1
AUXILIAR DE ENF.	1
AUXILIAR DE LAB.	1
OFICIAL JARDINERO	2
OP. MÁQ. REG.	1
PLOMERO	1
VIGILANTE	15
ELECTRICISTA	1
OF. TRANSP. ESP.	1
OFICIAL HERRERO	1
SECRETARIO	14
OFIC. SERV. ESC.	4
OP. APARATOS AUD.	1
BIBLIOTECARIO	7
TÉCNICO	2
JEFE DE SECCIÓN	3
JEFE DE SERVICIOS	1
LABORATORISTA	29
ENFERMERA	1
JEFE DE LAB.	2
PROFESIONISTA TIT.	4



ANTIGÜEDAD	
H-5	20
'5-10	26
'10-15	9
15-20	12
20-25	42
25-30	6



### **Anexo 3**

Cuestionario o encuesta realizada al personal administrativo de base, para conocer la opinión y que tanto es la intervención o apoyo de los líderes o delegados sindicales para la solución de sus problemas laborales.

Se elaboraron diez preguntas sencillas y directas, cerradas, con cinco opciones de respuesta.

## ENCUESTA A LA BASE LABORAL:

1.- ¿Tus líderes te han apoyado o resuelto tus problemas laborales?.

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

2.- ¿Acudes a ellos frecuentemente?.

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

3.- ¿Asistes a las reuniones y/o asambleas sindicales?.

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

4.- ¿Tu opinión en cuanto a los líderes sindicales de Campo Uno, es buena?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

5.- ¿Estas de acuerdo con los ideales de la corriente política a la que das tu voto y confianza?.

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

6.- ¿Es necesaria la intervención de tus líderes para que se resuelvan tus peticiones laborales o derechos contractuales?.

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

7.- ¿Te han apoyado para reubicarte o promoverte?.

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

8.- ¿Han cumplido las expectativas que tu tenías de ellos?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

9.- ¿Has necesitado de su apoyo o asesoría?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

10.- ¿La actitud y postura de tus líderes ha sido la misma en su campaña previa a su elección y durante su gestión?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

## **Anexo 4**

Cuestionario o encuesta realizada a los líderes o delegados sindicales, para conocer la opinión de sus seguidores o representados.

También se elaboraron diez preguntas del tipo cerradas, concretas y con cinco opciones de respuesta.

## **ENCUESTA A LOS LÍDERES O DELEGADOS SINDICALES:**

1.- ¿La gente les da el apoyo que ustedes requieren para llevar a cabo sus gestiones?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

2.- ¿Sus seguidores participan activamente en las asambleas, reuniones o mítines a los que convocan?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

3.- ¿Sus representados los apoyan en sus eventos o sólo exigen resultados?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

4.- ¿Se dan cambios de actitud entre la gente que se abstenga de participar o que llegue a desertar de tu corriente política?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

5.- ¿Sienten que han cumplido con las peticiones de sus seguidores?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

6.- ¿Los trabajadores los siguen y los respetan?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

7.- ¿La opinión que tienes de la base trabajadora en general es buena?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

8.- ¿Existe diferencia participativa entre tu gente y la de la otra corriente?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

9.- ¿Se preocupan realmente por toda la gente o únicamente por unos cuantos?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

10.- ¿Qué tanto son utilizados por la base?

**NADA      POCO      REGULAR      MUCHO      EXCESIVO**

## Anexo 5

Las respuestas de los 115 trabajadores o seguidores a la encuesta de opinión de sus líderes o delegados sindicales.

La primera columna, es el número de persona o número progresivo que se le dio a cada uno de los 115 trabajadores encuestados.

Los siguientes columnas, con el título encuesta y con los números del 1 al 10, son las respuestas a cada una de las preguntas, donde las letras significan: N nada, P poco, R regular, M mucho y excesivo.

Posteriormente, la columna L, corresponde a cada uno de los tres líderes evaluados, a quienes se les denominó alfa ( $\alpha$ ), beta ( $\beta$ ) y gamma ( $\gamma$ ).

La última columna que dice tipo, es para identificar y calificar a cada uno de los tres líderes; alfa, beta y gamma. En que tipo de liderazgo o en que rango se encuentra, de acuerdo a la obra "Las Cuatro Caras de Liderazgo Estratégico", donde la letra A indica líder audaz, Ca líder Calculador, Ci líder cirujano y F líder funerario. Las respuestas para cada uno de ellos, son las mismas opciones que para la encuesta; N equivale a Nada, P a poco, R a regular, M a mucho y E a excesivo.

Así cada uno de los 115 encuestados respondió a las diez preguntas y a la vez calificó a sus líderes de acuerdo a la forma de decir y actuar ante las instancias académico – administrativa correspondiente.

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
1	M	R	M	M	E	R	M	M	R	N	$\alpha$	P	R	R	N
											$\beta$	E	R	R	P
											$\gamma$	P	P	P	N
2	P	P	R	R	R	P	N	P	R	R	$\alpha$	N	M	R	P
											$\beta$	M	P	R	N
											$\gamma$	P	R	N	P
3	R	M	M	R	R	R	P	P	R	R	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	M	M	R	P
											$\gamma$	P	P	N	N
4	P	R	M	M	M	P	P	R	P	N	$\alpha$	R	P	R	N
											$\beta$	M	M	R	R
											$\gamma$	P	P	P	N
5	P	P	R	R	R	P	N	R	R	P	$\alpha$	P	P	P	N
											$\beta$	M	R	R	R
											$\gamma$	P	P	P	N
6	N	N	P	R	R	N	N	P	P	P	$\alpha$	P	P	M	M
											$\beta$	R	R	P	P
											$\gamma$	P	P	P	N
7	P	P	P	R	R	P	N	N	N	P	$\alpha$	P	P	R	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\gamma$	P	P	R	P
8	N	P	P	P	P	N	N	P	N	P	$\alpha$	R	R	P	N
											$\beta$	R	R	P	N
											$\gamma$	R	P	P	N
9	N	N	P	P	N	N	N	P	N	P	$\alpha$	N	P	R	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\gamma$	P	P	R	N
10	R	R	M	R	M	M	R	R	M	R	$\alpha$	N	P	R	P
											$\beta$	R	R	P	R
											$\gamma$	R	R	M	P
11	M	R	R	R	R	P	R	R	R	P	$\alpha$	N	P	P	M
											$\beta$	R	R	R	R
											$\gamma$	R	M	R	P
12	P	P	P	P	P	N	N	P	P	R	$\alpha$	P	N	R	M
											$\beta$	R	P	P	N
											$\gamma$	P	N	R	P
13	R	R	M	R	M	R	N	R	M	P	$\alpha$	R	P	R	R
											$\beta$	M	R	P	N
											$\gamma$	P	P	R	R
14	N	P	P	R	R	P	P	R	P	P	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	M	M	R	R
											$\gamma$	R	P	P	P

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
15	N	P	R	P	P	N	N	P	N	P	$\alpha$	N	N	R	M
											$\beta$	R	P	P	R
											$\chi$	R	R	P	P
16	N	P	R	P	R	N	N	P	P	P	$\alpha$	P	P	P	M
											$\beta$	M	R	R	N
											$\chi$	R	P	P	P
17	R	R	M	M	M	P	R	M	R	N	$\alpha$	N	P	P	N
											$\beta$	R	P	R	R
											$\chi$	M	R	R	N
18	N	P	P	P	P	P	P	P	P	R	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	R	R	R	N
											$\chi$	R	P	P	P
19	N	R	R	R	R	P	P	P	P	P	$\alpha$	N	P	P	M
											$\beta$	R	R	R	M
											$\chi$	P	N	P	P
20	P	P	N	P	R	N	N	P	P	P	$\alpha$	N	P	P	P
											$\beta$	R	M	R	N
											$\chi$	P	R	R	N
21	R	R	R	M	M	R	P	R	R	P	$\alpha$	P	P	N	R
											$\beta$	R	R	R	P
											$\chi$	R	R	R	N
22	N	P	P	R	R	N	P	P	N	P	$\alpha$	P	P	N	M
											$\beta$	R	R	M	N
											$\chi$	R	P	P	P
23	R	R	R	M	M	P	N	R	R	N	$\alpha$	P	R	R	P
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	N	P	R	P
24	R	P	P	P	P	R	N	P	P	P	$\alpha$	P	R	R	R
											$\beta$	R	P	P	N
											$\chi$	P	R	R	R
25	N	N	P	P	N	N	N	P	P	P	$\alpha$	P	R	P	R
											$\beta$	P	R	P	R
											$\chi$	P	R	P	R
26	N	N	N	N	N	P	N	N	P	R	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	R	R	P	P
											$\chi$	P	N	P	P
27	N	P	R	R	P	N	R	R	P	N	$\alpha$	P	P	P	R
											$\beta$	R	R	R	P
											$\chi$	R	R	P	N
28	R	R	R	P	R	P	R	P	R	P	$\alpha$	N	N	N	R
											$\beta$	P	P	P	P
											$\chi$	R	R	P	N

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
29	P	P	P	R	R	N	R	R	P	P	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	R	P	N	P
											$\chi$	M	R	P	M
30	N	R	M	M	M	P	N	P	R	M	$\alpha$	N	N	P	M
											$\beta$	P	R	R	R
											$\chi$	R	R	R	N
31	N	P	R	R	R	P	N	P	P	P	$\alpha$	N	P	P	R
											$\beta$	R	M	R	P
											$\chi$	R	R	R	P
32	M	M	M	M	M	P	P	M	R	R	$\alpha$	R	R	P	P
											$\beta$	M	M	P	N
											$\chi$	N	P	P	R
33	R	R	P	R	P	P	N	N	P	P	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	M	R	P	M
											$\chi$	P	P	P	P
34	P	R	R	R	M	P	N	R	P	R	$\alpha$	N	N	P	M
											$\beta$	P	R	P	P
											$\chi$	R	R	P	N
35	N	P	R	R	M	P	R	P	P	P	$\alpha$	P	P	N	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	P	R	N	P
36	R	P	R	R	P	P	P	P	P	P	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	R	P	R	P
37	P	P	N	R	P	N	N	R	P	P	$\alpha$	N	N	N	N
											$\beta$	P	P	P	P
											$\chi$	R	R	R	R
38	R	R	R	P	P	P	N	N	P	P	$\alpha$	P	P	P	N
											$\beta$	P	R	P	N
											$\chi$	R	R	P	N
39	R	R	M	M	M	R	R	R	R	N	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	M	R	N	N
											$\chi$	P	P	P	P
40	N	R	R	R	R	N	N	P	P	N	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	R	R	R	N
											$\chi$	P	P	P	P
41	N	P	P	P	R	P	N	P	P	P	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	R	R	N	N
											$\chi$	R	P	P	P
42	N	P	P	P	P	P	N	P	P	R	$\alpha$	N	P	P	P
											$\beta$	R	R	P	P
											$\chi$	P	P	P	P

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
43	P	P	P	R	P	N	N	P	P	P	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	M	R	N	N
											$\chi$	P	P	R	P
44	N	P	P	R	R	N	N	P	P	P	$\alpha$	R	P	R	N
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	R	P	R	M
45	P	P	P	R	P	N	N	P	P	P	$\alpha$	N	P	P	N
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	R	P	P	N
46	N	P	P	P	P	P	N	N	P	P	$\alpha$	N	N	P	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	P	P	P	P
47	R	R	M	R	M	P	R	R	R	R	$\alpha$	N	P	P	P
											$\beta$	P	P	R	N
											$\chi$	R	R	P	N
48	R	P	P	R	P	N	P	P	P	N	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	P	P	P	P
											$\chi$	P	P	P	P
49	R	R	M	R	R	R	P	P	R	N	$\alpha$	P	P	P	N
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	P	P	P	N
50	R	R	M	R	R	P	P	P	P	P	$\alpha$	N	P	P	R
											$\beta$	P	R	P	P
											$\chi$	R	R	P	P
51	P	P	P	R	R	P	P	P	P	N	$\alpha$	N	P	R	M
											$\beta$	P	P	P	R
											$\chi$	R	P	P	P
52	N	P	P	P	N	N	N	N	P	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	R	P	P	N
											$\chi$	R	P	P	N
53	R	M	R	M	M	P	R	M	R	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	P	P	P	P
54	N	P	R	R	R	P	R	R	P	R	$\alpha$	P	P	N	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	N	P	N	R
55	P	P	P	P	R	N	P	P	P	R	$\alpha$	P	P	R	R
											$\beta$	R	R	P	P
											$\chi$	R	R	P	N
56	P	R	R	R	R	P	N	P	P	N	$\alpha$	P	N	R	P
											$\beta$	R	P	P	P
											$\chi$	R	R	P	N

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
57	P	R	R	R	R	N	P	P	P	N	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	R	R	P	P
58	N	R	R	R	R	P	R	R	R	P	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	R	P	P	N
59	N	R	R	R	M	P	N	R	P	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	M	R	N
											$\chi$	P	P	P	N
60	R	R	R	R	R	P	P	R	R	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	R	P	P	P
61	R	M	M	M	M	P	R	M	R	P	$\alpha$	R	R	P	P
											$\beta$	M	M	R	N
											$\chi$	P	P	N	R
62	N	P	P	P	P	N	N	P	P	N	$\alpha$	P	P	P	N
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	P	R	P	N
63	P	P	P	P	P	N	N	N	P	R	$\alpha$	P	N	N	R
											$\beta$	R	P	P	N
											$\chi$	P	N	P	P
64	P	P	P	R	P	P	P	P	N	P	$\alpha$	P	P	R	R
											$\beta$	R	R	P	P
											$\chi$	P	P	R	R
65	N	N	N	P	P	N	N	P	P	P	$\alpha$	P	R	P	P
											$\beta$	P	R	N	P
											$\chi$	P	R	P	P
66	R	R	R	P	R	P	P	P	P	P	$\alpha$	N	P	N	R
											$\beta$	P	R	P	P
											$\chi$	R	P	R	N
67	N	R	R	M	M	P	P	R	P	P	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	M	R	R	N
											$\chi$	P	P	N	P
68	P	R	R	R	R	P	P	P	R	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	R	N	N
											$\chi$	P	R	P	N
69	R	R	R	M	R	P	P	P	R	P	$\alpha$	P	P	N	P
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	P	P	P	P
70	N	P	P	N	N	N	N	N	P	R	$\alpha$	N	N	N	R
											$\beta$	P	P	P	P
											$\chi$	N	P	P	P

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
71	P	P	R	R	M	P	N	R	R	N	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	R	R	P	N
72	R	R	R	R	R	P	R	R	R	P	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	R	R	N
											$\chi$	P	P	P	P
73	N	P	P	R	R	N	N	P	P	P	$\alpha$	P	P	R	P
											$\beta$	R	R	N	N
											$\chi$	R	R	N	N
74	P	R	R	R	R	P	P	R	P	P	$\alpha$	N	P	R	P
											$\beta$	P	R	P	N
											$\chi$	R	R	N	N
75	N	R	R	R	M	N	P	R	P	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	R	N	N
											$\chi$	R	P	P	N
76	N	R	R	R	M	P	N	R	P	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	M	P	M
											$\chi$	R	P	P	N
77	N	N	R	P	M	N	N	P	P	N	$\alpha$	N	P	N	M
											$\beta$	R	R	P	R
											$\chi$	R	R	R	P
78	N	P	R	R	R	N	P	P	P	N	$\alpha$	R	R	P	N
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	R	P	P	N
79	N	P	R	R	M	N	N	P	P	N	$\alpha$	R	R	R	P
											$\beta$	M	M	P	M
											$\chi$	R	R	P	P
80	N	R	P	R	P	N	P	R	P	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	M	P	N
											$\chi$	P	P	P	N
81	P	P	R	R	R	P	P	R	P	P	$\alpha$	P	P	R	M
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	P	P	P	N
82	P	P	P	P	R	N	P	P	P	N	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	M	R	P	N
											$\chi$	R	P	N	N
83	N	P	R	R	M	N	P	R	P	N	$\alpha$	R	P	R	R
											$\beta$	P	P	P	N
											$\chi$	R	R	P	P
84	N	R	R	M	M	P	N	M	P	N	$\alpha$	R	R	P	P
											$\beta$	M	M	N	N
											$\chi$	P	R	P	N

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
85	N	P	P	R	R	N	P	R	P	N	$\alpha$	M	N	P	P
											$\beta$	P	R	P	N
											$\gamma$	R	R	P	N
86	N	R	P	R	R	N	P	R	P	P	$\alpha$	R	P	R	R
											$\beta$	M	R	P	P
											$\gamma$	R	P	P	P
87	R	R	M	R	M	P	P	M	R	N	$\alpha$	N	P	P	R
											$\beta$	R	R	P	N
											$\gamma$	R	R	P	N
88	N	N	N	R	N	N	N	P	P	R	$\alpha$	P	P	R	R
											$\beta$	P	P	P	P
											$\gamma$	P	P	P	P
89	R	P	R	R	R	P	R	R	R	P	$\alpha$	R	P	M	R
											$\beta$	M	R	P	P
											$\gamma$	R	R	P	N
90	N	P	R	R	R	N	P	P	P	P	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	R	P	P	N
											$\gamma$	R	P	P	N
91	P	R	R	R	R	R	N	R	R	P	$\alpha$	N	P	R	R
											$\beta$	R	R	P	P
											$\gamma$	R	M	P	N
92	N	P	R	R	R	P	P	R	P	P	$\alpha$	R	P	R	R
											$\beta$	M	R	P	N
											$\gamma$	R	P	P	P
93	P	R	R	R	R	N	P	P	P	P	$\alpha$	P	R	M	R
											$\beta$	M	M	P	N
											$\gamma$	P	P	R	P
94	P	R	R	R	M	P	R	R	R	P	$\alpha$	R	R	P	P
											$\beta$	M	M	N	N
											$\gamma$	P	P	P	P
95	R	R	M	M	M	R	R	M	R	N	$\alpha$	R	P	P	N
											$\beta$	M	R	P	N
											$\gamma$	N	P	M	P
96	P	P	R	R	R	N	N	P	P	R	$\alpha$	P	P	P	R
											$\beta$	P	R	P	N
											$\gamma$	R	P	P	R
97	R	R	R	R	P	P	P	R	R	P	$\alpha$	P	P	N	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\gamma$	P	N	P	R
98	N	R	R	R	R	P	P	R	P	M	$\alpha$	N	P	P	R
											$\beta$	R	R	P	P
											$\gamma$	R	R	N	N

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
99	N	P	R	R	P	N	N	R	P	P	$\alpha$	N	P	P	M
											$\beta$	P	R	R	P
											$\chi$	P	R	R	P
100	R	R	M	M	M	R	P	R	P	N	$\alpha$	P	N	N	N
											$\beta$	P	P	R	P
											$\chi$	R	M	P	N
101	N	P	P	P	R	N	N	P	P	R	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	P	R	R	N
102	P	P	R	R	R	N	N	R	P	N	$\alpha$	N	P	P	M
											$\beta$	P	R	R	R
											$\chi$	R	R	P	N
103	R	R	P	M	M	N	R	R	P	P	$\alpha$	P	P	R	M
											$\beta$	M	R	P	P
											$\chi$	P	P	R	R
104	N	P	P	R	P	P	N	P	P	N	$\alpha$	P	R	P	R
											$\beta$	P	R	R	P
											$\chi$	P	R	R	P
105	N	N	P	P	P	N	N	R	P	R	$\alpha$	N	P	P	P
											$\beta$	P	R	M	R
											$\chi$	P	P	R	P
106	P	R	R	P	R	P	N	R	P	P	$\alpha$	P	P	R	R
											$\beta$	R	R	P	P
											$\chi$	P	P	P	R
107	N	P	P	R	R	N	P	R	P	N	$\alpha$	R	P	P	P
											$\beta$	R	R	P	N
											$\chi$	R	P	P	N
108	P	P	P	R	R	P	P	R	P	P	$\alpha$	N	P	P	M
											$\beta$	P	R	R	R
											$\chi$	R	M	R	P
109	P	M	M	M	M	P	N	M	R	N	$\alpha$	R	R	P	P
											$\beta$	M	M	R	N
											$\chi$	R	P	R	P
110	R	R	P	R	R	P	P	P	R	P	$\alpha$	P	P	P	P
											$\beta$	P	R	P	N
											$\chi$	R	R	P	R
111	P	P	R	R	R	N	P	R	P	P	$\alpha$	N	P	R	M
											$\beta$	R	R	P	P
											$\chi$	R	R	P	N
112	R	R	R	R	R	N	P	R	P	P	$\alpha$	N	P	R	M
											$\beta$	R	R	P	P
											$\chi$	R	R	P	P

Núm. persona	Encuesta										L	Tipo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	Ca	Ci	F
113	R	P	R	P	R	N	N	R	P	R	$\alpha$	N	P	N	R
											$\beta$	P	R	R	P
											$\chi$	R	R	R	N
114	N	P	R	R	P	N	N	P	P	P	$\alpha$	P	N	P	M
											$\beta$	R	M	R	P
											$\chi$	P	R	P	P
115	N	P	P	R	R	N	N	P	P	R	$\alpha$	P	P	M	R
											$\beta$	M	R	P	P
											$\chi$	R	R	P	P

## Anexo 6

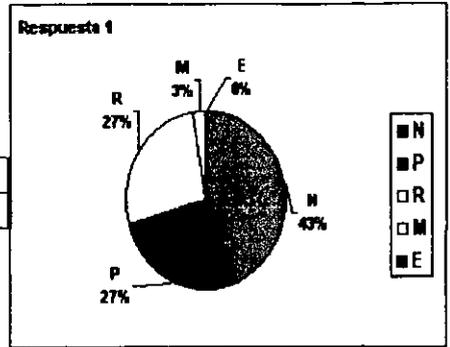
Representación gráfica de las diez respuestas de los trabajadores, a la encuesta de opinión de su líder sindical.

Cada respuesta tiene su gráfica de acuerdo a la opción seleccionada; por ejemplo en la respuesta 1, 50 personas respondieron Nada, esto representa un 43%; a Poco respondieron 31 personas para un 27%; Regular también respondieron 31 personas con 27%; Mucho solo 3 personas, 3% y para Excesivo no hubo respuestas.

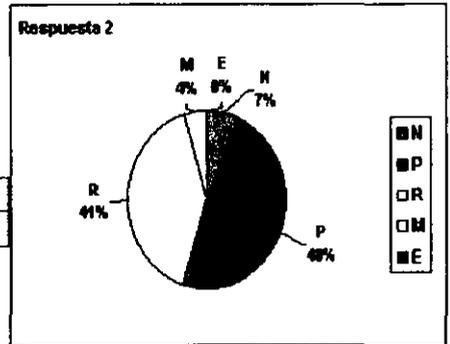
Así sucesivamente con cada una de las demás respuestas, en donde se puede apreciar el número de opciones o porcentaje.

## RESPUESTA A LA ENCUESTA

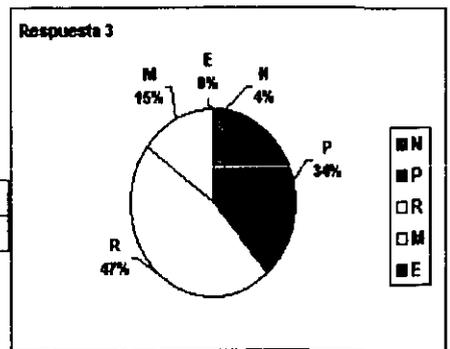
Resp	N	P	R	M	E	SUMA
1	50	31	31	3	0	115



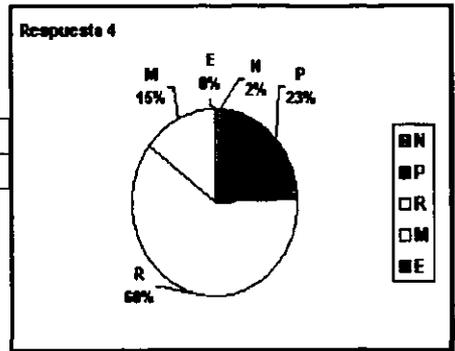
Resp	N	P	R	M	E	SUMA
2	8	55	47	5	0	115



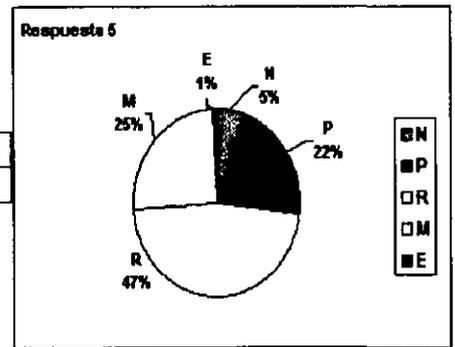
Resp	N	P	R	M	E	SUMA
3	5	39	54	17	0	115



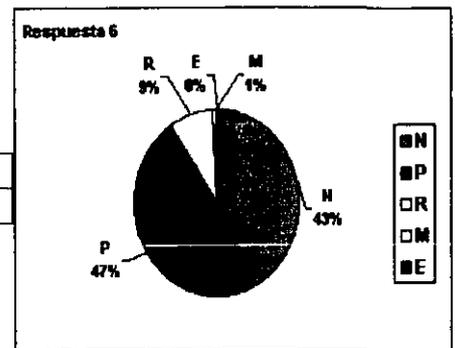
Resp	N	P	R	M	E	SUMA
4	2	26	70	17	0	115



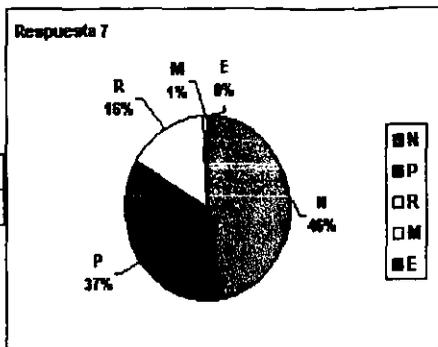
Resp	N	P	R	M	E	SUMA
5	6	25	54	29	1	115



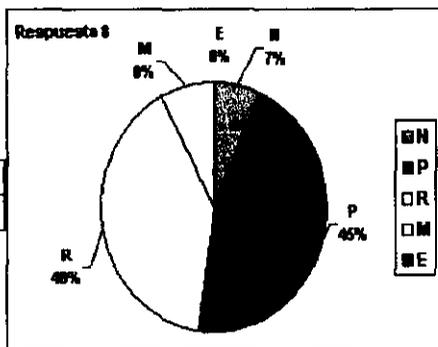
Resp	N	P	R	M	E	SUMA
6	49	55	10	1	0	115



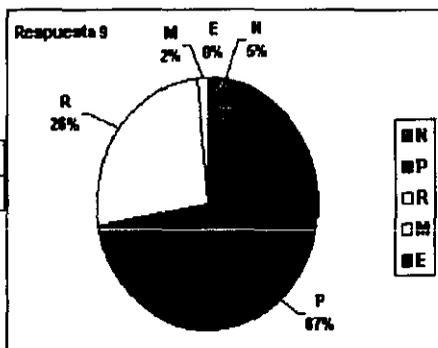
Resp	N	P	R	M	E	SUMA
7	54	42	18	1	0	115



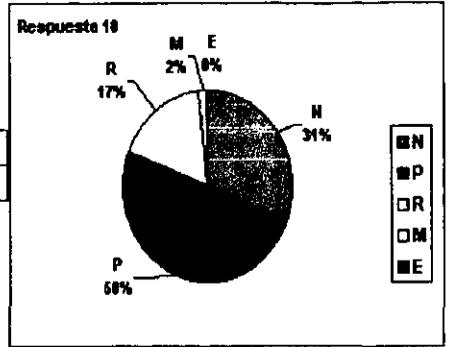
Resp	N	P	R	M	E	SUMA
8	8	52	46	9	0	115



Resp	N	P	R	M	E	SUMA
9	6	77	30	2	0	115



Resp	N	P	R	M	E	SUMA
10	36	57	20	2	0	115



## **Anexo 7**

Representación gráfica de las respuestas u opiniones de la base trabajadora, sobre el tipo de liderazgo que tiene o ejerce cada uno de sus delegados sindicales; de acuerdo al perfil de los cuatro tipos que se manejan en este trabajo: Líder Audaz, Líder Calculador, Líder Cirujano y Líder Funerario.

Por ejemplo para el líder alfa en el estilo Audaz, 44 personas, 38%, coinciden que tiene pocas acciones o características de este tipo.

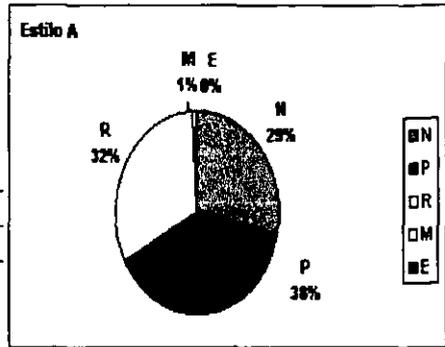
Para el líder beta en el mismo estilo Audaz, 49 persona, 42%, dicen que tiene esas características en forma regular.

Finalmente para el líder gamma 59 personas, 51%, mencionan que tiene el perfil de liderazgo Audaz en forma regular.

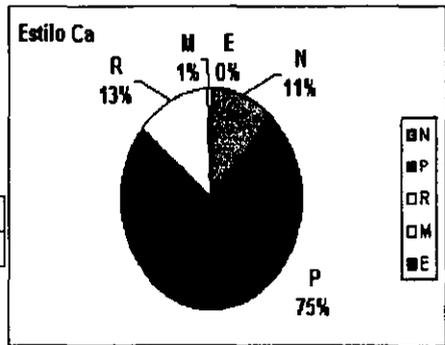
LÍDER

α

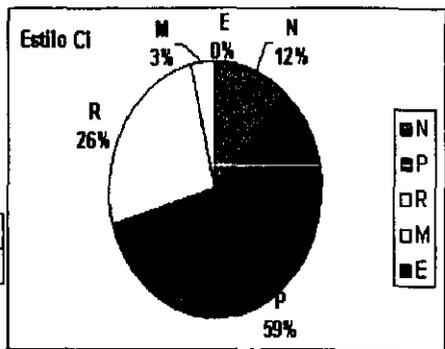
ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
A	33	44	37	1	0	115



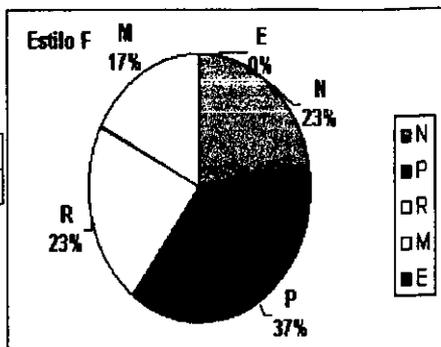
ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
Ca	13	86	15	1	0	115



ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
Ci	14	67	30	4	0	115



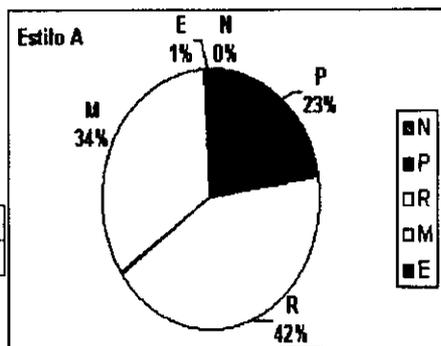
ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
F	26	43	26	20	0	115



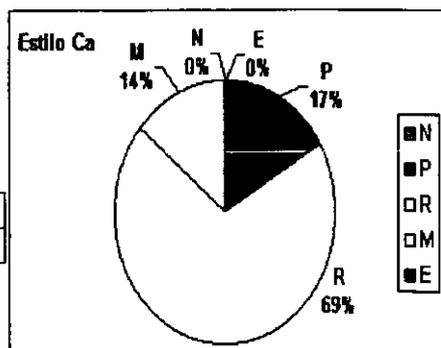
LÍDER

$\beta$

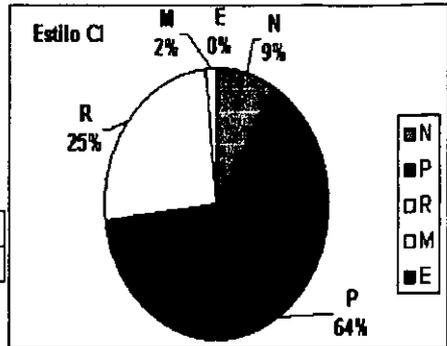
ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
A	0	26	49	39	1	115



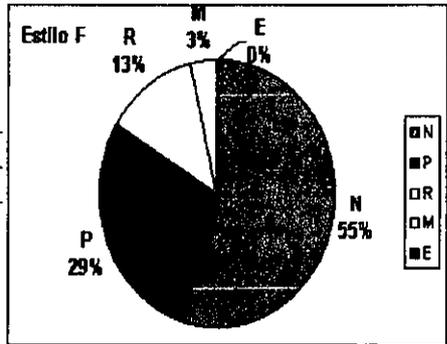
ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
Ca	0	19	80	16	0	115



ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
Ci	10	74	29	2	0	115

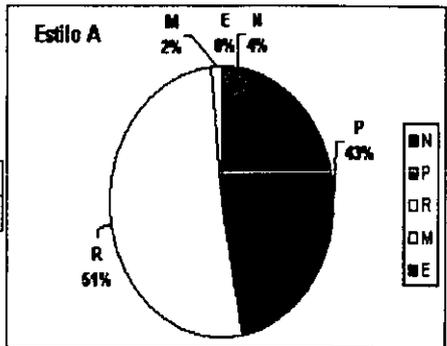


ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
F	63	33	15	4	0	115

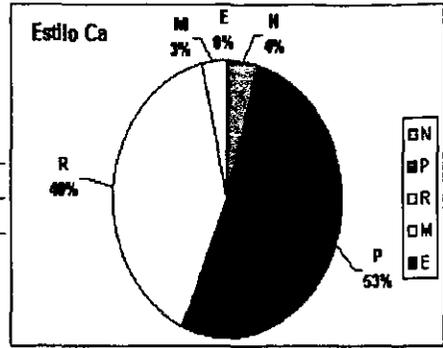


LÍDER  
X

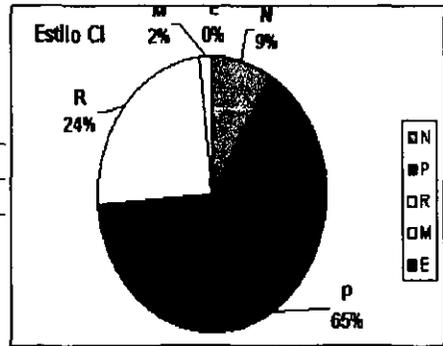
ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
A	5	49	59	2	0	115



ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
Ca	5	60	46	4	0	115



ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
Ci	10	75	28	2	0	115



ESTILO	N	P	R	M	E	SUMA
F	48	53	12	2	0	115

