

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



**PUCP**

“¡Ahora o nunca! #HuelgaEnRipley”: El caso del Sindicato Único de trabajadores del grupo Ripley S.A Perú.

Tesis para optar el título de Licenciado en Sociología que presenta:

Sergio Miguel Saravia López

Asesora: Maritza Paredes

Julio 2015

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no hubiera sido posible sin la colaboración y apoyo de muchas personas. Cada una de ellas ha sido importante de una u otra manera y ha intervenido en este complejo proceso de distintas formas. Este proceso si bien ha sido complicado ha sido satisfactorio, y por eso quiero extender mis agradecimientos a cada una de las personas que me acompañaron.

En primer lugar, quiero agradecer a los trabajadores de Ripley que estuvieron siempre dispuestos a conversar sobre su problemática y sobre el sindicato, sus progresos y las dificultades que atravesaba. En especial a Mirtha Llanos, Hugo Visosa y Giancarlo Cornejo, quienes me abrieron las puertas del sindicato, gracias por la confianza. El trabajo que ustedes realizan en un contexto tan difícil como el peruano es invaluable. Esta tesis es de ustedes.

En segundo lugar, quiero agradecer a Omar Manky, mi amigo y maestro, quien sin querer me acercó a mi tema de tesis cuando trabajamos en el proyecto “Después del Tsunami: trabajadores, sindicatos y acción colectiva en el Perú post-Fujimori (2001-2010)”. Recuerdo cuando conversamos sobre el sindicato de Ripley y la posibilidad de investigar sobre este. Hoy, después de

cuatros años la investigación es realidad. Gracias por leer, releer y comentar versiones preliminares de esta tesis. Gracias por todo el apoyo en este largo y difícil proceso, por las conversaciones sobre los sindicatos, el país y la sociología. Y gracias por empujarme, con tus comentarios y sugerencias a terminar la tesis. Como alguna vez me dijiste: “la producción colectiva vuelve todo más feliz”.

A Maritza Paredes, mi asesora, quien estando cerca o lejos, me escuchó y me ayudo, guiándome cuando venía con nuevas ideas. Gracias por la paciencia y por la insistencia para que terminara de escribir esta tesis. Sin lugar a dudas, tu creatividad ha enriquecido la investigación.

A Aldo Panfichi, quien muy amablemente leyó la versión final de esta tesis y me dio valiosas sugerencias para complejizar el análisis. Sus comentarios, sin duda, le han dado fuerza a esta investigación.

A Enrique Fernández Maldonado, con quien tuve la oportunidad de trabajar en el MTPE, y de quien pude aprender mucho. Gracias por comentar versiones preliminares de este documento y por aportar con nuevas ideas que me ayudaron a repensar mi tema.

A Noe, Lore, Ale y Dani, mis grandes amigas sociólogas con las que he compartido no solo el proceso de pensar, investigar y escribir la tesis, sino las dudas, preocupaciones y frustraciones de este proceso. Espero que nuestras conversaciones de sociología, política y la vida no se acaben.

A Julio Villa y Tania Ramírez con quienes en algún momento pude conversar sobre las dudas que me surgían. Gracias por escucharme y darme sugerencias para seguir trabajando en esta investigación.

A Saulo Galicia con el que pude conversar sobre mis dudas respecto a temas de Derecho Laboral y Sindical, y quien muy amablemente leyó una de las versiones finales de esta tesis para comentarla.

A Jimena, a quien conocí en la última etapa de este proceso, por el apoyo incondicional que me ha brindado y por los ánimos que me ha dado en los momentos más críticos. Gracias por contagiarme tus ganas.

Finalmente, a mi familia, quien ha sido mi soporte desde mi primer día en la universidad. A Miguel y Delia, mis padres, quienes, sin querer, me acercaron a la sociología y hace seis años me permitieron estudiar esta carrera maravillosa. Gracias por apoyar esa decisión aunque no sepan muy bien que hacemos los sociólogos todavía. Recuerden siempre que “discrepar es otra forma de aproximarnos”. Esta tesis es para ustedes. A Renzo, mi hermano, por hacerme recordar casi todos los días que había que terminar esto.

Y a todas las personas que queriendo o sin querer estuvieron involucradas en este proceso y que aportaron a que esto sea posible.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO 1 .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Marco teórico .....	9
1.2.1 Revitalización sindical como actores políticos .....	9
1.2.2 Liderazgos e identidad.....	14
1.3 El argumento.....	18
1.4 Metodología.....	22
CAPITULO 2 .....	26
Contextualización .....	26
2.1 Del clasismo al inicio del debilitamiento sindical .....	26
2.2 La institucionalidad sindical post Fujimori .....	31
2.3 Las manchas del pasado: la deslegitimación del movimiento sindical .....	34
2.4 ¿Cómo afectó esto a los sindicatos? .....	36
2.5 La vuelta a la democracia: ¿nuevas dinámicas en los gobiernos de Toledo, García y Humala? .....	38
2.6 Los sindicatos hoy.....	39
CAPITULO 3 .....	43
De la aparición del sindicato de Ripley a su consolidación .....	43
3.1 La empresa: breve historia de Ripley.....	43
3.2 El surgimiento del Sindicato de Ripley: “ellos iniciaron la revolución, nosotros la tomamos”.....	46
3.2.1 La reestructuración de la empresa .....	46
3.2.2 “Ellos iniciaron la revolución, nosotros la tomamos” .....	47
3.2.3 Entre el contrataque de Ripley y el primer pliego de reclamos: “No nos quisieron reconocer” .....	50
3.3 La negociación colectiva y las estrategias del sindicato de Ripley para entender su consolidación en el tiempo. ....	55
3.3.1 Las estrategias en la negociación colectiva.....	56
3.3.2 ¿Relocalizando las luchas fuera del Estado? .....	57
3.3.3 La negociación colectiva de 2011.....	59

CAPÍTULO 4 .....	66
Estrategias a través del Estado: ¿incentivos para la afiliación? .....	66
4.1    La percepción negativa del Estado (del MTPE) .....	67
4.2    Las estrategias a través del Estado .....	69
4.2.1 Las inspecciones laborales: ¿Una lucha para todos? .....	70
4.3    Los logros como incentivos para la afiliación sindical .....	73
4.3.1    Las mejoras salariales como incentivo .....	74
4.3.2    La defensa de los derechos laborales y las buenas condiciones de trabajo	75
CAPITULO 5 .....	80
El liderazgo sindical y la construcción de un discurso sobre lo político .....	80
5.1    Los líderes (dirigentes) sindicales .....	81
5.1.1    El funcionamiento del sindicato y el sacrificio de los dirigentes sindicales. 82	
5.1.2    Las victorias simbólicas: la legitimación de la dirigencia .....	84
5.2    ¿Al margen del sindicalismo tradicional? .....	86
5.2.1    ¿Somos (a)políticos?: independientes y al margen de la CGTP .....	86
5.2.2    La afiliación del sindicato a UNI GLOBAL UNION (UNI AMERICAS).....	90
Capítulo 6 .....	93
Conclusiones.....	93
Bibliografía.....	103
Anexos .....	110

## INTRODUCCIÓN

En un contexto de crisis del sindicalismo en el mundo y en América Latina producido por las reformas neoliberales de reestructuración económica, los estudios sobre el movimiento obrero y sindical han girado a analizar cómo es que estos se están revitalizando, implementando nuevas estrategias y sobreviviendo en distintos en contextos institucionales desfavorables.

En el Perú, la crisis del sindicalismo se inició a inicios de la década del 1980 y se profundizó totalmente con las reformas implementadas por el gobierno de Fujimori. Estas reformas tuvieron como consecuencia la institucionalización de un contexto desfavorable para el sindicalismo peruano. Este contexto desfavorable para las organizaciones sindicales no ha cambiado durante los últimos tres gobiernos a pesar de haber vuelto a la democracia y de que el país experimente un crecimiento económico.

Por otro lado, este proceso de liberalización económica fue acompañado de un proceso de deslegitimación de las organizaciones sociales y de la política. Como bien ha señalado Carlos Ivan Degregori: “Se libró una batalla ideológica desde el gobierno, aprovechando la obsolescencia de los viejos partidos, resultó a la larga mucho más eficaz para crear un clima de rechazo a la política en general” (2000: 35). En ese sentido, el gobierno, representado en

la figura del presidente, aprovecho la mejor posición de enunciación, para hacer mella de la forma de hacer política, para despolitizar a la población, generando un discurso de antipolítica. Es así que la búsqueda de la despolitización consiguió que durante de década del 90 muchas instancias de organización social, como los sindicatos, los gremios y los partidos políticos se debilitaran aún más.

En el caso particular del movimiento sindical, además, la deslegitimación se profundizó porque se vio afectado por el fenómeno subversivo que se desarrolló en el país durante la década de los 80 y los 90. Esto llevó a una mayor deslegitimación del movimiento sindical, que llevó a asociar sindicalismo con terrorismo y violencia.

Así, actualmente, los sindicatos se desenvuelven en un marco institucional desfavorable y, lo que podemos denominar, una cultura política de la apolítica, heredados de la década del 90, donde se ven limitadas, aunque no imposibilitadas, las condiciones para su formación y existencia.

El paradigma de esta investigación es el siguiente: en un contexto caracterizado por un marco institucional desfavorable y una cultura política “apolítica”<sup>1</sup> heredados de la década del noventa, y sin gobiernos que hayan sido aliados del movimiento sindical, es necesario saber cómo surgen nuevos sindicatos en el país, y como estos logran sobrevivir y alcanzar sus objetivos; así como también, conocer cuáles son sus limitaciones dentro de este contexto.

---

<sup>1</sup> Entendiendo esto como el “Conjunto de discursos y prácticas que satanizan la política como actividad pública e institucionalizada, y pretenden su reemplazo por mecanismos naturales como el mercado” (Lynch citado por Cotler 2000: 33)

Esta investigación se centra en el caso del Sindicato Único de Trabajadores del Grupo Ripley S.A Perú (SUTRAGRISA). Este sindicato, fundado en el 2007 con aproximadamente 50 miembros, afrontó los problemas que presenta un contexto institucional desfavorable (despidos arbitrarios, compra de las renuncias de sus dirigentes), logrando superarlos. Entre el 2013 y el 2014, logró tener alrededor de 700 miembros, lo que representa el 10% de los trabajadores de la empresa<sup>2</sup>. Mientras que la tasa de afiliación sindical durante el primer semestre de 2014 en Lima Metropolitana ha sido de 6.1% y a nivel nacional de 6.3%; y a nivel del sector comercio en Lima para el año 2013 se registró una tasa de afiliación de 0.7% (MTPE, Información de Planillas Electrónicas) Así, el sindicato ha logrado afiliar un porcentaje mayor de trabajadores en comparación del promedio en Lima Metropolitana, y mucho mayor dentro del sector económico al que pertenece.

Así, el objetivo central de esta tesis es conocer cuáles son los factores que explican el surgimiento, mantenimiento y relativo éxito del sindicato de Ripley, entendiendo este relativo éxito como la capacidad de sindicalizar un número significativo de trabajadores de la empresa. Además, buscamos conocer cuáles son las limitaciones que esta organización tiene que enfrentar. Entonces, ¿qué explica que el sindicato de Ripley haya podido crecer agrupando al 10% de los trabajadores de la empresa? ¿Cómo se han construido las estrategias que ha utilizado el sindicato para mantenerse en el tiempo dentro de las dificultades que el contexto le presenta? Estas preguntas

---

<sup>2</sup> Este dato ha sido proporcionado por los dirigentes sindicales y corroborado por el actual gerente de la empresa.

deben ser respondidas teniendo en cuenta que aparece en un sector económico que se ha expandido a partir de las reformas de reestructuración neoliberal y bajo condiciones desfavorables para el sindicalismo.

El argumento de la tesis es el siguiente: En un contexto desfavorable, el sindicato de Ripley ha construido repertorios de acción sindical que le permiten hacer "política de lo apolítico". Por un lado, construyen estrategias novedosas: buscan entablar conexiones con la opinión pública y el consumidor (grupos de interés para la empresa) e instrumentalizan los mecanismos que existen a través del Estado para defender los derechos de los trabajadores. Por otro lado, generan un discurso e identidad apolítica e independiente que compatibiliza con una atmósfera despolitizada y, sobre todo, que los desvincula del legado del sindicalismo clasista. Sin embargo, ninguna de estas estrategias sería posible de no existir liderazgos fuertes que generen confianza y muevan los mecanismos. Finalmente, veremos, que como consecuencia las luchas se circunscribe en un espacio limitado, ellos no hacen política 'fuera' de la empresa, por lo que el discurso apolítico los lleva a centrarse en sus demandas particulares. Este es un caso perfecto para comprender cómo funciona un sindicato distinto a los tradicionales, sus alcances y sus límites.

Primero, encontramos que el sindicato de Ripley ha logrado consolidarse en el tiempo a partir de novedosas formas de lucha que se orientan estratégicamente hacia la imagen de la empresa para presionarla. Mientras otros sindicatos se centraron en la presión al Estado, Ripley desde el 2008 buscó conectar sus demandas con el consumidor y la opinión pública, tratando

de deslegitimar la imagen de la empresa. Esto les permitió cerrar dos pliegos de reclamo en el 2009 y en el 2011. Esta última negociación es la que alcanza niveles mediáticos a través de la televisión y las redes sociales la que les permitió conseguir mejores condiciones salariales y laborales.

Esta se dio en un contexto favorable (de apertura) por la reciente elección de Ollanta Humala quien llegaba a la presidencia con un discurso progresista y nacionalista que generaba muchas incertidumbres al empresariado. En el caso de la empresa Ripley, de capital chileno, este contexto cobraba mayor relevancia, ya que el presidente era calificado de “antichileno”, sobre todo por su postura en contra en la inversión chilena en el país durante su campaña presidencial en el 2006<sup>3</sup> a raíz del conflicto por la delimitación marítima entre Chile y Perú.

Esto resulta importante porque a diferencia de la primera negociación colectiva que se da durante el gobierno aprista, esta última resultó siendo más favorable para el sindicato de Ripley en el 2011 debido a la gran expectativa que generó el gobierno de Humala

Segundo, el éxito del sindicato para lograr el porcentaje de afiliación señalado en los últimos siete años no solo se restringe a lo logrado a través de dichas negociaciones colectivas. Así, se ha identificado otras estrategias que se utilizan para la defensa y cumplimiento de los derechos laborales en la empresa que se centraron en utilizar los mecanismos existentes del Estado.

---

<sup>3</sup> En su primera campaña presidencial de 2006, el discurso de Humala se vio teñido de matices nacionalistas. Particularmente, Humala se expresaba abiertamente en contra de la participación de empresarios chilenos en Perú, eventualmente por el conflicto sobre delimitación marítima que existía entre ambos países.

Específicamente utilizan las inspecciones laborales para lograr mejores condiciones de trabajo y defender derechos laborales infringidos por la empresa.

Esto, sin embargo, no hubiera sido posible sin la consolidación de un “liderazgo fuerte”<sup>4</sup> que sea capaz de sostener estas estrategias. Así, se ha consolidado una dirigencia sindical con legitimidad basada en el trabajo realizado dentro del sindicato que permite generar confianza de los miembros e incentivos para la afiliación sindical.

Tercero, se ha construido un discurso reivindicativo sobre la mejora de salarios, las condiciones laborales y el respeto a los derechos laborales de los trabajadores que conviven con una cultura de lo apolítico. Por un lado este discurso está enmarcado en la capacidad de la empresa para brindar beneficios salariales y laborales debido al constante crecimiento económico que esta ha experimentado desde su llegada al país. Además, este discurso busca resaltar el carácter nacional de la lucha por derechos de los trabajadores peruanos al ser la empresa chilena. Por otro lado, esta tesis encuentra una predominante cultura política “apolítica” en la organización sindical. Esta identidad apolítica e independiente es predominante en los miembros del sindicato. Esta cultura enfatiza en la construcción de una identidad que define su particularidad en distanciarse y diferenciarse de las organizaciones sindicales históricas y los partidos políticos.

---

<sup>4</sup> Carlos Mejía (1998) señala que los liderazgos fuertes se caracterizan porque los dirigentes mantienen un nivel de legitimidad alto entre los afiliados al sindicato y el conjunto general de los trabajadores. Y, además, estos sindicatos desarrollan, en general, estrategias de negociación y presión con su empresa.

En ese sentido, esta tesis nos permite sospechar que la debilidad sindical se deba solo a los límites que impone un contexto institucional desfavorable. Existen mecanismos dentro del sistema institucional que son utilizados por los sindicatos, en particular por un liderazgo fuerte. Sin embargo, existe un proyecto de construcción de identidad apolítica que se caracteriza en el distanciamiento de organizaciones sociales de carácter político o partidario, lo cual impone límites a este tipo de sindicatos de construir un proyecto más amplio de sindicalización.

La tesis está organizada en seis capítulos. En el primer capítulo abordaremos el planteamiento del problema, el marco teórico, la argumentación de la investigación y la metodología utilizada. El segundo capítulo busca ser una suerte de contextualización del problema de investigación, por lo que presentara el panorama del sindicalismo peruano a partir del gobierno de Velasco Alvarado hasta el actual periodo. Este tiene como objetivo visibilizar el contexto institucional desfavorable en el cual se desarrollan los sindicatos actualmente. En el tercer capítulo, explicaremos el proceso de surgimiento del sindicato de Ripley, así como también, las dificultades que tuvo que atravesar. Luego, analizaremos cual fue el factor que permitió que esta organización se consolide. En el cuarto capítulo, analizaremos las estrategias del sindicato para lograr mejores condiciones laborales, y cómo estas generan incentivos para la afiliación sindical. En el quinto capítulo, sostendremos que los incentivos no se reducen a satisfacciones económicas y laborales, por lo que abordaremos la construcción de liderazgos fuertes, con legitimidad en las bases como incentivo para la

afiliación. Además, argumentaremos que existe un discurso que se caracteriza por subrayar la independencia y la apoliticidad del sindicato que resulta atractivo para los miembros. Finalmente, en el último capítulo presentaremos las conclusiones.

Esta tesis busca ampliar el conocimiento sobre lo que está sucediendo con los sindicatos actualmente en nuestro país. Consideramos que es importante, dado que el estudio del sindicalismo desde las ciencias sociales se redujo a la par que el movimiento sindical entró en crisis. En ese sentido, es muy poco lo que sabemos sobre los sindicatos, las dificultades que afrontan, las estrategias que utilizan, las identidades de los trabajadores, etc. Este estudio de caso, si bien plantea respuestas, aporta al conocimiento de los sindicatos y las ciencias sociales al abrir nuevas interrogantes para futuras investigaciones.

## CAPÍTULO 1

### 1.1 Planteamiento del problema

El sindicalismo en América Latina atraviesa una crisis que es resultado de las transformaciones económicas y sociales que afectan a los países latinoamericanos desde 1982 (Zapata 1993). Estos procesos de transformación se dan a partir de un modelo de reformas de política económica neoliberal patrocinado por el gobierno de Estados Unidos, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) (Panfichi 2002). “Este programa fue conocido como “Consenso de Washington”, sus reformas estructurales neoliberales tenían como objetivo la búsqueda de una mayor eficiencia en la asignación de recursos productivos mediante la reducción de la intervención del Estado” (Panfichi 2002: 16)

Como consecuencia de ello se dieron la liberalización comercial, la privatización de las empresas estatales y la desregulación de la institucionalidad laboral repercutieron sobre las transformaciones de los mercados de trabajo. Esto contribuyó a debilitar al sindicalismo, que no supo o

no quiso desarrollar estrategias para hacer frente a los impactos que estos procesos generaron (Zapata 1993).

El sindicalismo peruano inició su crisis a inicios de la década de 1980, luego de que entre 1977 y 1979 se realizará el ciclo de protestas verdaderamente nacional, que fue liderada por el movimiento sindical (Panfichi y Coronel 2009). Es en la década del 80 que se ponen en marcha las primeras reformas liberales implementadas por Belaunde y García. Luego, durante la década del 90, las reformas neoliberales llevadas a cabo por el gobierno de Alberto Fujimori, exacerbaron la crisis del sindicalismo y el movimiento sindical fue debilitado casi hasta el punto de su desaparición (Manky 2011).

El proceso de flexibilización iniciado durante la década del 80 y llevado a su máxima expresión durante el gobierno de Fujimori tuvo como consecuencia la institucionalización de un contexto hostil para los sindicatos en el país. Este contexto institucional se configuró a partir de las reformas que se dieron en términos de legislación laboral. Estas tuvieron dos efectos: primero, el Estado retrocedió en cuanto a su función protectora de las relaciones laborales frente a las desigualdades entre empleador y empleado. Y segundo, el Estado promovió normas tales como la prohibición del sindicato a dedicarse a actividades políticas o lucrativas, la reducción de los niveles de negociación por rama de actividad, un mecanismo hiperregulatorio de las huelgas que condujo a declararlas ilegales la mayoría de las veces (Manky 2011).

A esto se sumó la deslegitimación de los sindicatos como consecuencia del Conflicto Armado Interno. El fenómeno subversivo comenzó a afectar todas

las dimensiones de la vida nacional y los sindicatos no fueron la excepción. El PCP-SL trató de arraigarse en los sindicatos apelando a su tradición clasista, buscando, de esta forma, subordinar la actividad gremial para alcanzar sus propios finales, conduciéndola a un extremismo inédito (CVR 2003).

Es así que los sindicatos se desenvuelven en un contexto institucional desfavorable, heredado de la década del 90, donde se han limitado las condiciones para su formación y existencia: la limitación de la estabilidad laboral, la existencia de contratos temporales, o de trabajadores tercerizados, son factores que limitan la afiliación sindical.

Al mismo tiempo, existe un segundo plano que está relacionado con las prácticas antisindicales que esta legislación laboral facilita: despidos arbitrarios, no renovación de contratos, compra de renuncias de nuevos dirigentes sindicales, o la intimidación, son prácticas institucionalizadas por parte de las empresas como reacción a la formación de sindicatos, que también han sido facilitadas por las reformas de flexibilización laboral.

En América Latina, el movimiento sindical y su fortalecimiento ha dependido de la relación que entable con el Estado y de la apertura que tenga el gobierno de turno. Además, Ermida Uriarte (1993) ha señalado que existe un profundo intervencionismo y reglamentarismo estatal:

“El intervencionismo y reglamentarismo estatal obstaculiza el desarrollo autónomo de las organizaciones sindicales y de formas autónomas de acción sindical; pero al mismo tiempo las propias organizaciones sindicales, en parte por su propia debilidad y dependencia, aceptan - y en ocasiones hasta piden

una reglamentación e intervención heterónoma. En algunos casos, las estructuras sindicales no son tan débiles, pero igual toleran o aceptan el modelo reglamentarista-intervencionista, porque son organizaciones cooptadas por, o que participan en, el sistema político propiamente dicho, dada su íntima vinculación con un partido de gobierno o que es opción de gobierno (Argentina, México, Venezuela)” (Ermida Uriarte 1993, 33)

Ahora bien, la relación Estado – sindicatos, digamos la estructura de oportunidades política, no es la única variable que hay que tomar en cuenta. Autores como Bensusán (2000) y Etchemendy y Collier (2008) señalan que es importante tener en cuenta la estructura de oportunidades económicas (crecimiento económico, crecimiento del empleo). Estas pueden brindar incentivos para la revitalización sindical y las estrategias que los sindicatos utilicen. En Argentina, por ejemplo, la revitalización sindical se da en un contexto de crecimiento del empleo (Etchemendy y Collier 2008).

Un tercer factor señalado por Etchemendy y Collier (2008) al analizar la revitalización del movimiento sindical en Argentina, es el factor estructural-económico. Así, señalan que en Argentina la revitalización sindical se da en sectores económicos que previamente a la reestructuración económica estaban movilizados y sindicalizados. Esto está relacionado a que el neoliberalismo reduce el poder de los sindicatos porque da un viraje de la producción de sectores económicos que eran bastiones del sindicalismo a sectores desorganizados o con escasa organización sindical (Etchemendy y Collier 2008).

En el caso peruano, el contexto desfavorable para los sindicatos no cambió durante los últimos tres gobiernos. El régimen laboral de los años noventa no solo continúa vigente con muy pocos cambios, sino que en algunos casos se ha intensificado. Sin embargo, en algunos ámbitos se ha recuperado en algo el equilibrio. Estos cambios giran alrededor de la intermediación laboral, el proceso laboral y el levantamiento de un buen número de observaciones de la OIT en materia de relaciones colectivas de trabajo. A pesar de esto, no fueron acogidas las observaciones sobre huelga que son de las más relevantes para el ejercicio sindical (Villavicencio 2012).

A pesar de esto, el número de trabajadores sindicalizados y el número de sindicatos aumentaron en este periodo. Sin embargo, la tasa de sindicalización se redujo debido a que el crecimiento del número de sindicalizados no fue a la par del crecimiento del número de trabajadores, y por otro lado, si bien aumentaron el número de sindicatos un tercio de este aumento se concentró en el sector construcción.

Como ha señalado Manky (2014: 197), “en la última década el aumento de los sindicatos no fue producto de condiciones políticas favorables – partidos políticos o algún gobierno alentando la sindicalización -, sino que ocurrió a pesar de la estructura política disponible”. En ese sentido el débil resurgimiento sindical se da a pesar de la no apertura de los gobiernos de turno. Veremos más adelante que desde el gobierno de Velasco Alvarado, gobierno que fortaleció el movimiento sindical y obrero, no ha existido gobierno con apertura al sindicalismo. Entonces, podemos señalar, que no ha existido una estructura

de oportunidades políticas favorables para el sindicalismo peruano y su resurgimiento.

El paradigma de esta tesis es el siguiente: en un contexto caracterizado por un marco institucional desfavorable y una cultura política caracterizada por ser apolítica, heredadas de la década del noventa, sin gobiernos que hayan sido aliados del movimiento sindical, pero en un contexto de crecimiento económico sostenido en los últimos años, es necesario saber cómo surgen nuevos sindicatos en el país, y cómo estos logran sobrevivir y alcanzar sus objetivos.

Así, el objetivo principal de esta investigación es analizar cuáles son los factores que permiten que la acción colectiva sindical aparezca, crezca y se mantenga en el tiempo en un contexto como el peruano. Nos preguntamos, cómo surge o emerge un sindicato en un contexto institucional (político, legal y social) desfavorable para la sindicalización. Qué factores pueden influir en este proceso de creación y mantenimiento del sindicato en el tiempo. Cuáles son las dificultades y retos que se presentan al sindicato y cómo sus dirigentes y miembros los afrontan y superan.

Esta investigación se centra en el caso del Sindicato Único de Trabajadores del Grupo Ripley S.A (SUTRAGRISA). Este sindicato, fundado en el 2007 con aproximadamente 50 miembros, afrontó los problemas antes señalados (despidos arbitrarios, compra de las renuncias de sus dirigentes), logrando superarlos. Entre el 2013 y el 2014, logró tener alrededor de 700

miembros, lo que representa el 10% de los trabajadores de la empresa<sup>5</sup>. Mientras que la tasa de afiliación sindical durante el primer semestre de 2014 en Lima Metropolitana ha sido de 6.1% y a nivel nacional de 6.3%; y a nivel del sector comercio en Lima para el año 2013 se registró una tasa de afiliación de 0.7% (MTPE, Información de Planillas Electrónicas) Así, el sindicato ha logrado afiliar un porcentaje mayor de trabajadores en comparación del promedio en Lima Metropolitana, y mucho mayor dentro del sector económico al que pertenece.

En su corta historia, y a pesar de las condiciones señaladas, ha logrado cerrar dos convenios colectivos, en el 2009 y en el 2011, logrando mejores condiciones laborales para todos los trabajadores de la empresa. Esto es importante, en la medida que existe una incapacidad de los sindicatos para pasar de su creación a la presentación y negociación de pliegos de reclamos, debido a que sus dirigentes no han estado preparados para negociar con sus empleadores (Manky 2014).

El sindicato de Ripley aparece en el sector comercio, sector económico que ha crecido y se ha expandido dentro del contexto institucional desfavorable para el sindicalismo. Así, la organización logra objetivos en un sector que en décadas anterior no existía como lo conocemos hoy, y que ha experimentado una expansión en los últimos quince años.

Según América Económica, el sector comercio alcanzó un crecimiento anual de 7,7% en el período 2010 - 2014, por encima del Producto Bruto

---

<sup>5</sup> Este dato ha sido proporcionado por los dirigentes sindicales y corroborado por el actual gerente de la empresa.

Interno (PBI) global (5,8%), y es la segunda actividad más dinámica después del sector construcción<sup>6</sup>.

Al mismo tiempo, el número de trabajadores ha crecido sustancialmente en este sector. En Lima Metropolitana en el 2002 el número de trabajadores era de 91 mil, número que se triplicó para el 2013, llegando a ser de 278 mil. De la misma forma, el número de trabajadores sindicalizados casi se duplicó, pasando de 1120 en el 2002 a 2045 en el 2013. Sin embargo, la tasa de afiliación sindical en el sector decreció, pasando de 1.2% en el 2002 a 0.7% para el 2013. (MTPE-Informe de Planillas)

El sector comercio, entonces, ha crecido en el contexto institucional de reestructuración y flexibilización neoliberal, siendo un sector que se ha caracterizado por la casi inexistencia de organización sindical, lo que según la teoría reduce el poder sindical. Esto significaría que este sector sería más complicado de ser sindicalizado, a diferencia de otros sectores económicos que tradicionalmente han sido movilizadas y sindicalizados.

Y, al mismo tiempo, el gran crecimiento del sector económico podría significar una oportunidad para la aparición de nuevos sindicatos, en la medida en que existirán incentivos económicos para la lucha de mejores condiciones salariales, aunque esto se ve limitado por el contexto institucional – legal, la no apertura de los gobiernos para favorecer al movimiento sindical y que el sindicato aparezca en un sector con casi inexistencia de organización sindical.

---

<sup>6</sup> <http://americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-liderara-crecimiento-del-sector-comercio-en-america-latina-al-2017>

Lo señalado líneas arriba, nos llevaría a pensar que el sindicato de Ripley es una organización con probabilidades de fracasar dentro de este contexto. Sin embargo, la creación del sindicato, su sostenimiento durante siete años, y las mejores condiciones laborales alcanzadas a partir de dos convenios colectivos nos muestran una realidad diferente.

Así, nos preguntamos ¿cuáles son los factores que explican el surgimiento, mantenimiento y relativo éxito del sindicato de Ripley? Entendiendo este relativo éxito como la capacidad de sindicalizar un número significativo de trabajadores de la empresa. Entonces, ¿qué explica que el sindicato de Ripley haya podido crecer agrupando al 10% de los trabajadores de la empresa? ¿Cuáles son las estrategias que ha utilizado el sindicato para alcanzar sus objetivos dentro de las limitaciones que el contexto le presenta?

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1 Revitalización sindical como actores políticos

La teoría relacionada al sindicalismo en el mundo coincide en que el proceso de restructuración económica neoliberal debilitó al movimiento sindical. En el último cuarto del siglo XX, y con mayor intensidad en la década de 1990, se produjo un debilitamiento de los sindicatos como organizaciones protectoras y representantes de la clase trabajadora (Senén Gonzales y Haidar 2009)

Sin embargo, como ha señalado Bensusán (2000), podemos rechazar la hipótesis del fin del sindicalismo en este nuevo contexto. Esto debido a que los

sindicatos han respondido con distintas estrategias, buscando fortalecer sus organizaciones. En ese sentido, las investigaciones académicas se han centrado en cómo los sindicatos en el mundo se han “revitalizado”, respondiendo a este nuevo contexto de reestructuración económica.

La discusión, básicamente, se centra en si los sindicatos se ven constreñidos por este contexto adverso. En ese sentido, los marcos institucionales limitarían, imposibilitando, las posibilidades de revitalización sindical. Esta postura resalta el poder de las instituciones sobre la capacidad de agencia, condenando a los sindicatos. En ese sentido Charhood (2003) señala que las reglas y las leyes constriñen el comportamiento de los actores. Estas determinan cuanto los trabajadores son capaces de transformar la negociación colectiva en resultados (Dunn and Metcalf en Charhood 2003), esto altera los cálculos costos beneficios de los trabajadores para sindicalizarse y para actuar colectivamente.

Sin embargo, otras investigaciones han sostenido que los sindicatos no se han mantenido como actores pasivos, sino que vienen buscando alternativas para defender los derechos logrados en el pasado, y, además, lograr nuevos objetivos. Esto implica que los sindicatos han mantenido su capacidad de agencia, a pesar de estructuras de oportunidades y marcos institucionales restrictivos para la acción sindical. En ese sentido, los actores sindicales, si bien condicionados por el contexto en donde se desempeñan, el marco institucional y una estructura histórica preexistente pueden tomar

distintas opciones estratégicas (Locke, Kochan y Piore 1995, citado en Senén Gonzales y Haidar 2009)

Vemos, entonces, que a pesar de que el sindicalismo se ha visto enfrentado a entornos hostiles y adversos, estos están encontrando estrategias y maneras de “revitalización sindical”. En ese sentido, las instituciones juegan un rol fundamental, en la medida en que limitan el accionar de los sindicatos, pero al mismo tiempo le dan forma a las estrategias que estos pueden utilizar.

Veremos en el siguiente capítulo que la institucionalidad en la que se desarrollan los sindicatos en el Perú es heredada de las reformas implementadas durante la década del 90. Esta se caracteriza por presentar un contexto adverso, en donde sin embargo, aparecen nuevos sindicatos. Es así, que debemos centrar nuestro análisis no solo en cómo estas instituciones son limitantes de la acción sindical, sino que pueden moldear las estrategias del sindicalismo peruano.

El término “revitalización sindical” se ha aplicado en diversas partes del mundo para dar cuenta de procesos relacionados a nuevas estrategias de accionar sindical (Arias y Salgado 2011) Así, se ha utilizado para presentar las nuevas estrategias seguidas por los sindicatos para promover su fortalecimiento: atraer nuevos miembros, estructuras sindicales horizontales, manifestaciones populares y la construcciones de coaliciones con otras organizaciones de la sociedad civil o procurando presentarse ante la sociedad como organizaciones que trascienden los intereses particulares del sindicato (Heery, Kelly y Waddington 2003, citado en Senén Gonzales y Haidar 2009)

Los estudios en Estados Unidos y Europa indican, en su mayoría, que los sindicatos se están relanzando como actores políticos dejando de centrarse únicamente en la negociación colectiva y en regulaciones de su centro de trabajo, si no también agregando intereses políticos y sociales (Baccaro, Hamman y Turner 2003). Aunque las estrategias son variables dependiendo de las características institucionales y organizativas, todo indica que hay un aumento del activismo político sindical en países como Estados Unidos, Gran Bretaña, España, Italia y Alemania (Senén Gonzales y Haidar 2009).

Las estrategias políticas que los sindicatos llevarán a cabo dependerán del contexto que tengan que enfrentar, y de las instituciones y estructura de oportunidades, sin embargo, el giro hacia la orientación de ser un sujeto político es el centro de la revitalización sindical. Así, factores como las instituciones y la estructura de oportunidades moldean las formas particulares de como los sindicatos articulan estrategias para su renacimiento político, social y económico<sup>7</sup>.

En América Latina, el movimiento sindical y su fortalecimiento ha dependido de la relación que entable con el Estado y de la apertura que tenga el gobierno de turno. En Argentina se ha dado una revitalización sindical a partir del gobierno kirchnerista, que Etchemendy y Collier (2008) han denominado neocorporativismo, y que se ha dado en sectores económicos previamente movilizadas y sindicalizadas. En México sigue primando el modelo

---

<sup>7</sup> Por ejemplo, los sindicatos han preferido la organización de miembros cuando su posición institucional es débil, pero cuando su posición institución es más fuerte o la estructura política es más abierta, los sindicatos se han centrado en hacer alianzas sociales. Factores institucionales también pueden explicar la relación entre sindicatos y partidos políticos: cuando un gobierno es débil o más abierto, los sindicatos buscan participar en el policy making, cuando no, buscan influir en los policy makers.

corporativista, aunque han aparecido casos como el de las luchas de las maquilas. En estas, las redes de apoyo internacional han servido para romper con la institucionalidad corporativista (Hermanson y De la Garza 2005).

En el Perú, como veremos en el siguiente capítulo, el contexto ha tenido otras características. Así, debemos partir de que ha existido un contexto en donde los sindicatos han sido politizados.

El caso del sindicato de Ripley es particular porque aparece en un contexto en el cual no existía una apertura desde el gobierno que buscara favorecer el movimiento sindical. Y, a diferencia de la revitalización sindical en Argentina, aparece en un sector económico que se ha expandido dentro del proceso de reestructuración neoliberal.

A diferencia de lo que está sucediendo con otros sindicatos en el mundo, que se están relanzando como sujetos políticos, esto no es lo que sucede con el sindicato de Ripley. Esta tesis encuentra que el sindicato de Ripley es una organización que busca centrarse en sus propias demandas y problemáticas particulares para solucionarlas, y no busca ir más allá del sindicato. Es más, se autodenomina un sindicato independiente, que no busca articularse con organizaciones políticas (ni relacionadas a lo político). Inclusive ha buscado mantenerse al margen de las Centrales Sindicales tradicionales porque consideran que están politizadas, y que eso es contraproducente para el sindicato.

Al mismo tiempo, esta tesis encuentra que el sindicato de Ripley ha implementado estrategias de presión y acción colectiva novedosas que tenían

como objetivo conectar con la “opinión pública”, con los consumidores/clientes de la empresa, con la finalidad de deslegitimar a la marca. Es decir, el sindicato ha buscado generar “publicidad negativa” en la empresa como medio de presión durante las negociaciones colectivas de 2009 y 2011.

En ese sentido, el sindicato de Ripley muestra una manera diferente de intento de articulación con actores externos a la organización. A diferencia de sindicatos en el mundo que buscan articularse con organizaciones sociales, generando coaliciones o presentándose ante la sociedad con demandas que excedan las particulares del sindicato, el sindicato de Ripley busca alcanzar sus demandas particulares a través de la conexión con los consumidores/clientes de la empresa y la opinión pública. Esto no significa que el sindicato busque una articulación con algún tipo de organización de clientes o consumidores de la empresa por ejemplo.

Esto encuentra sentido, si partimos que el contexto institucional peruano está caracterizado por la deslegitimación del sindicalismo tradicional al que se le asocia con la política, la violencia y la intransigencia. En un contexto de cultura política “apolítica” es más probable que un nuevo sindicato prefiera mantenerse al margen de una tradición sindicalista clasista deslegitimada.

### 1.2.2 Liderazgos e identidad

Entender el papel que cumplen los líderes sindicales y la identidad (sindical) nos permitirá dar una explicación completa al relativo éxito del

sindicato de Ripley. En un primer momento, es posible pensar que el sindicato ha logrado sindicalizar un número significativo de trabajadores porque ha logrado conseguir mejores condiciones económicas y laborales. Esto, si bien es cierto, es una explicación parcial.

Algunos autores como Richard Hyman (1981) han señalado que es necesario que los órganos de dirección sindical tengan legitimidad frente a los miembros. Para este autor es necesario construir esta legitimidad para los órganos de dirección a través de rituales democráticos o simbólicos.

Mejía (1998), complejizando este punto, en un estudio de distintas realidades de sindicatos peruanos, hacía referencia a formas de liderazgo. Los tipos de liderazgo gremial que describe —de caudillos, de dirección aislada, fuertes y débiles— presentan una explicación variada de las conductas de los trabajadores sindicalizados.

De estos, nos centraremos en el “liderazgo fuerte”. En este los dirigentes mantienen un nivel de legitimidad alto entre los afiliados al sindicato y el conjunto general de los trabajadores. Y, además, estos sindicatos desarrollan, en general, estrategias exitosas de negociación y presión con su empresa (Mejía 1998).

Esto es importante para nuestro caso, en la medida en que es necesario entender la legitimidad que han alcanzado los dirigentes del sindicato de Ripley para comprender su relativo éxito. Así, los miembros del sindicato valoran el trabajo que lo dirigentes realizan en el sostenimiento y funcionamiento de la organización, resaltando el sacrificio del tiempo privado y reconociendo

cualidades que ellos no tienen. En ese sentido, podríamos señalar que el éxito de sindicalizar a un número significativo de trabajadores de Ripley es, también, consecuencia de la construcción de un “liderazgo fuerte”.

Además, los dirigentes sindicales representan victorias simbólicas debido a que algunos han sido despedidos y luego repuestos en sus puestos de trabajo. Estos los reviste con mayor legitimidad para la dirección de la organización sindical. Siguiendo a Hyman (1981), podemos entender esto como rituales simbólicos que han construido legitimidad alrededor de los líderes.

Entonces, la legitimidad de estos dirigentes no solo depende del trabajo que realizan para la organización sindical, sino de lo que ellos representan para la misma organización.

Como veremos más adelante, la identidad del movimiento sindical fue un tema bastante estudiado en las ciencias sociales en la década del 80 e inicios del 90. La discusión, que giro alrededor del carácter clasista o no del sindicalismo peruano, planteaba que dependiendo de la identidad de cada sindicato se definía un tipo de estrategia. En ese contexto, el sindicalismo clasista se caracterizó por la confrontacionalidad de sus estrategias de lucha, mientras que un sindicalismo más pragmático (Tapia 1994) o resolutivo (Canessa 1994) se caracterizó por estrategias moderadas y que buscaban concertar con la empresa.

No es objetivo de esta tesis volver a este tipo de explicación, y reducir el estudio a la existencia de un tipo de identidad en el sindicato de Ripley. Como

ha señalado Mejía (1998), “no es posible entender la variedad de situaciones que atraviesan los gremios laborales en nuestra sociedad a partir de esquemas que les adscriben comportamientos o identidades de acuerdo a su cercanía a referentes como el “clasismo””.

Sin embargo, las entrevistas a dirigentes y miembros del sindicato nos han mostrado ciertas particularidades del sindicato que han llamado nuestra atención. Así, hemos notado que existe un discurso que se ha repetido en las distintas entrevistas realizadas que da cuenta de que el sindicato de Ripley es un sindicato que se caracteriza por ser independiente y apolítico. No podemos determinar que exista una identidad sindical, pero podemos señalar que este discurso resulta atractivo para los miembros.

Como ha señalado Mejía (1998), los liderazgos cumplen un papel en la formación de identidades colectivas. En el Perú, a finales de la década del 90, los partidos políticos dejaron de tener un papel central en la permanencia y fortalecimiento de identidades en el sindicalismo; de un sindicalismo de tradicionales, valores y códigos de izquierda, habíamos pasado a un sindicalismo donde la actividad productiva influía en la definición de identidades y valores (Mejía 1998).

En el caso de Ripley, esto resulta importante porque el carácter apolítico e independiente con el cual se identifican los dirigentes y los miembros parece generar incentivos para la afiliación sindical. Lo que este discurso ha permitido es mantener al sindicato al margen de las tradicionales organizaciones

sindicales, CGTP y CTP, dado su carácter político. Esto es valorado por los miembros como una característica particular y especial del sindicato.

Por otro lado, esto resulta llamativo, porque mientras en el mundo los sindicatos se están relanzando como sujetos políticos, en el caso del sindicato parece resultar atractivo lo contrario. La desarticulación con actores políticos (que puedan imponer intereses y agendas al sindicato) resulta un incentivo. Esto puede responder al carácter de la institucionalidad particular peruana, en donde la deslegitimación del movimiento sindical ha estado relacionado por su carácter político tradicional.

### 1.3 El argumento

Esta tesis argumenta que un contexto desfavorable, el sindicato de Ripley representa la aparición de un nuevo actor social sindical que ha construido repertorios de acción sindical que le permiten hacer "política de lo apolítico". Por un lado, construyen estrategias novedosas: buscan entablar conexiones con la opinión pública y el consumidor (grupos de interés para la empresa) e instrumentalizan los mecanismos que existen a través del Estado para defender los derechos de los trabajadores. Por otro lado, generan un discurso e identidad apolítica e independiente que compatibiliza con una atmósfera despolitizada y, sobre todo, que los desvincula del legado del sindicalismo clasista. Sin embargo, ninguna de estas estrategias sería posible de no existir liderazgos fuertes que generen confianza y muevan los mecanismos. Finalmente, veremos, que como consecuencia las luchas se

circunscribe en un espacio limitado, ellos no hacen política 'fuera' de la empresa, por lo que el discurso apolítico los lleva a centrarse en sus demandas particulares. Este es un caso perfecto para comprender cómo funciona un sindicato distinto a los tradicionales, sus alcances y sus límites.

Mientras que otros sindicatos se centraron en la presión al Estado, el sindicato de Ripley desde el 2008 buscó conectar con el consumidor, tratando de deslegitimar la imagen de la empresa y generando publicidad negativa, a través de plantones fuera de los locales de la empresa y los medios de comunicación. Esta estrategia cobra especial relevancia por el origen chileno de la empresa, apelando a la rivalidad histórica que existe en el imaginario de lo que podemos denominar la “opinión pública”.

Sin embargo, el sindicato no ha buscado articularse con organizaciones de la sociedad civil u otros actores como las centrales sindicales más importantes del país. Este sindicato basó sus estrategias en la empresa y alrededor de su imagen.

Esta estrategia les permitió cerrar dos pliegos de reclamo en el 2009 y en el 2011. Es esta última negociación la que alcanza niveles mediáticos a través de la televisión y las redes sociales. Aquí, es importante resaltar la coyuntura política, dado que en el 2011 cobró especial relevancia la elección y toma de mando de Ollanta Humala como presidente del Perú. El discurso nacionalista de Humala significó una coyuntura favorable para el sindicato, en donde sus demandas fueron cubiertas por programas en televisión de señal abierta y medios escritos.

Esto es de suma importancia para la consolidación y sostenimiento en el sindicato porque, en el contexto institucional desfavorable para los sindicatos y la sindicalización, es más difícil negociar un pliego de reclamos con la empresa que formar un sindicato (Manky 2014). Entonces, podemos señalar que un hito importante para el sostenimiento del sindicato de Ripley ha sido lograr cerrar dos negociaciones colectivas con su empleador. Sin embargo, el éxito del sindicato para lograr este porcentaje de afiliación en los últimos siete años no solo se restringe a lo logrado a través de esas negociaciones colectivas.

Así, el sindicato no solo utilizó la negociación colectiva para defender los derechos de los trabajadores y conseguir mejores condiciones laborales, si no que utilizó los mecanismos del Estado existentes para alcanzar este objetivo. Argumentamos, que si bien existe una percepción negativa del Estado por parte de los dirigentes sindicales, estos han aprendido a utilizar los mecanismos legales que el contexto institucional les brinda. En este caso, nos hemos centrado en las inspecciones laborales como mecanismo fiscalizador a la empresa. Estas le han permitido al sindicato defender los derechos laborales de los trabajadores y presionar a la empresa con una serie de multas impuestas por los Inspectores de Trabajo.

Estas estrategias, tanto las que buscan resultados que beneficien a los trabajadores, como la construcción de una identidad sindical, no pueden ser entendidas sin la consolidación de un “liderazgo fuerte”<sup>8</sup> que sea capaz de

---

<sup>8</sup> Carlos Mejía (1998) señala que los liderazgos fuertes se caracterizan porque los dirigentes mantienen un nivel de legitimidad alto entre los afiliados al sindicato y el conjunto general de los trabajadores. Y, además, estos sindicatos desarrollan, en general, estrategias de negociación y presión con su empresa.

sostener estas estrategias. Así, se ha consolidado una dirigencia sindical con legitimidad basada en el trabajo realizado dentro del sindicato sino también en lo que representan los dirigentes: victorias simbólicas sobre la empresa, que permite generar confianza de los miembros e incentivos para la afiliación sindical.

Sin embargo, los incentivos para sindicalizarse no se agotan en las satisfacciones materiales y económicas. Por eso, sostenemos que si bien se ha construido un discurso reivindicativo sobre la mejora de salarios, las condiciones laborales y el respeto a los derechos laborales de los trabajadores, que está enmarcado en la capacidad de la empresa para brindar dichos beneficios debido al constante crecimiento económico que esta ha experimentado desde su llegada al país y, donde, este discurso busca resaltar el carácter nacional de la lucha por derechos de los trabajadores peruanos al ser la empresa chilena; esta tesis encuentra que existe un proyecto de construcción de una organización sindical con una identidad apolítica e independiente que ha resultado atractiva para los miembros y los trabajadores de la empresa, esta identidad está marcada por la antipolítica. Sin embargo, la construcción de una identidad del sindicato de Ripley define su particularidad en la diferenciación de las organizaciones sindicales históricas y los partidos políticos. Esta característica coloca al sindicato al margen de un “sindicalismo tradicional”, diferenciándolo de organizaciones sindicales consideradas como políticas y confrontacionales.

En ese sentido, sostenemos que dentro de los límites que el contexto institucional desfavorable presenta, existen mecanismos dentro del Estado que pueden ser utilizados por los sindicatos. Sin embargo, estos mecanismos presentan límites, por lo que ha sido necesario para la consolidación de la organización sindical implementar estrategias que excedan las limitaciones estatales. Ambas estrategias le han permitido a la organización sindical obtener resultados. Finalmente, entonces, debemos entender el crecimiento de la organización sindical a partir de comprender su capacidad para lograr resultados favorables para los trabajadores, al mismo tiempo que se construye una identidad apolítica que ha resultado atractiva para los trabajadores. Ambos factores deben entenderse de manera conjunta para dar una explicación multidimensional del caso estudiado.

#### **1.4 Metodología**

La metodología utilizada para esta investigación fue el estudio de caso con un enfoque cualitativo. Este enfoque permitió, primero, reconstruir la historia del sindicato de Ripley a partir de la memoria de los dirigentes sindicales. Segundo, permitió interpretar las acciones y el discurso de los dirigentes del sindicato de Ripley, así como también de sus miembros, relacionados a las estrategias de la organización para alcanzar sus objetivos en un contexto institucional desfavorable para el sindicalismo peruano.

El estudio de caso ha sido definido por Gerring (2007) como un fenómeno espacialmente delimitado y observado a partir de un periodo de tiempo

determinado. En ese sentido, esta metodología ha permitido analizar a la organización sindical en un lapso de tiempo particular. Así, fue posible explicar los factores que contribuyeron a la aparición, sostenimiento y relativo éxito del sindicato de Ripley del 2007 al 2014. Así, esta investigación se centró en una sola unidad bien delimitada, lo que ha permitido estudiar este caso con mayor intensidad y profundidad (Gerring 2007).

La selección del sindicato de Ripley se debió a que es un caso emblemático dentro del contexto institucional desfavorable para el sindicalismo. Este experimentó un crecimiento exponencial de sus afiliados, alcanzado el mayor número de afiliados a inicios del 2014, contando con el 10% de miembros de trabajadores de la empresa. Por otro lado, ha logrado cerrar dos convenios colectivos, en el 2009 y 2011, en un contexto que se muestra contrario a la negociación colectiva.

El estudio de este caso particular puede permitirnos plantearnos preguntas de investigación sobre otros casos similares en el sindicalismo peruano, teniendo en cuenta que es poco lo que se sabe sobre los sindicatos hoy en el país. Así, puede brindarnos luces sobre la situación y estrategias que los sindicatos están llevando a cabo actualmente.

La primera tarea realizada fue un trabajo de gabinete para poder describir el contexto político e institucional en el cual surge el Sindicato de Ripley. Dicha labor ha contado con la revisión de textos académicos, así como también de Anuarios estadísticos del MTPE.

Una segunda tarea consistió en la reconstrucción de la historia del sindicato de la empresa Ripley, que se basa en la revisión de informes y noticias periodísticas. Además, para complementar esta etapa y responder a las preguntas de investigación de esta tesis hemos utilizado entrevistas semiestructuradas a dirigentes y miembros del sindicato.

En un principio se pensó en realizar entrevistas a la totalidad de dirigentes del sindicato, sin embargo, las dificultades de tiempo que estos presentan debido a su trabajo, obligó a reducir el número de dirigentes entrevistados de 13 a 8, teniendo como prioridad los cargos principales y más importantes como secretaria general, de organización y defensa.

Otra dificultad a la que nos enfrentamos es al acceso a “miembros no dirigentes” del sindicato, debido a su disponibilidad por los horarios de trabajo. La solución a este problema fue visitar los locales a la hora de almuerzo o durante el horario de trabajo, y realizar entrevistas breves en los comedores ubicados en cada tienda o en el mismo espacio en donde desarrollan su labor. Así, se visitó las dos principales tiendas, Jockey Plaza y San Isidro. La elección de ambas tiendas se justifica en que son las dos con mayor antigüedad, y además, son las que concentran la mayor cantidad de afiliados al sindicatos. De esa forma, pudimos realizar un total de 10 entrevistas a miembros del sindicato.

Finalmente, se participó en una Asamblea general ordinaria, realizada el 1 de Agosto de 2013, y en la que se discutió principalmente el pliego de reclamos que se presentaría a la empresa, y, además, se visitó a los dirigentes

sindicales durante la realización de plantones realizados durante huelgas el 2013 y 2014.



## CAPITULO 2

### Contextualización

#### 2.1 Del clasismo al inicio del debilitamiento sindical

La revisión bibliográfica sobre sindicatos y sindicalismo en el Perú la he dividido en tres partes. En la primera, abordo el concepto de clasismo. En la segunda, me centro en estudios previos al gobierno fujimorista, que abordan temas básicos como el surgimiento de la orientación clasista en el movimiento sindical peruano a partir de la década del 50, pero que llega a legitimarse y a ser hegemónico con el gobierno del general Velasco Alvarado. Sin embargo, a inicios de la década de los 80's, con el segundo gobierno de Belaunde y el de Alan García, el clasismo y el movimiento sindical se ven debilitados y deslegitimados, por lo que surgen nuevas lógicas dentro del movimiento sindical peruano. Finalmente, me centro en los cambios tanto económicos como políticos durante el gobierno de Fujimori que significaron la “desaparición” del movimiento sindical.

¿Qué se entiende (entendió) por clasismo? Por clasismo se entiende un sistema de orientaciones, estable, característico que pretende pautar las

emociones, ideas y comportamiento de los trabajadores respecto a la producción y las relaciones laborales. También, aspira a influir sobre la construcción del futuro personal y la acción política. El clasismo lucha por una drástica ampliación de los derechos y de la igualdad, y genera una cultura marcada por las ideas de solidaridad incondicional entre los trabajadores y en oposición intransigente a los propietarios (Portocarrero y Tapia 1992). Esta oposición intransigente se caracteriza por la llamada combatividad y la decisión de no escatimar medidas de fuerza, todo esto como un medio para alcanzar lo que se constituye como central en el clasismo: la lucha por los derechos y su respeto (Balbi 1989).

El clasismo como una orientación del sindicalismo, además, propone participar en la transformación revolucionaria de la sociedad. Este fue influenciado por el marxismo, del cual recogió dos ideas fundamentales. La primera es que el conflicto y la lucha constituyen la relación natural entre grupos sociales. La segunda es la definición de la ganancia como “trabajado no pagado”. Además, la intransigencia fue apreciada como virtud, y la confrontación y el conflicto fueron tenidos como gestas heroicas (Portocarrero y Tapia 1992).

Así, Sinesio López (1997: 315, citado por Panfichi y Coronel 2009) define el clasismo peruano como “la forma que asumió el movimiento obrero desde fines de los sesenta hasta comienzos de los ochenta e influyó decisivamente en otros movimientos sociales de la época. Sus características principales fueron las demandas igualitarias como objetivos del sindicato, la confrontación abierta

como forma de lucha, la intransigencia y la combatividad como estilo sindical, la centralización y la disciplina rígida en la organización, el cultivo de la solidaridad y la autonomía de clase como valores fundamentales de los trabajadores y la fusión sindical de lo social y lo político”

Los estudios sobre sindicatos y sindicalismo en el Perú han estado fuertemente asociados y vinculados al movimiento obrero y al clasismo. Este último aparecía como característica principal del movimiento sindical peruano durante la década del 70, pero que vio el inicio de su debilitamiento a partir de la vuelta a la democracia en la década del 80. En los distintos estudios se señala una serie de causas: a) el liberalismo del segundo gobierno de Belaunde, y b) la crisis económica y la recesión durante el gobierno aprista fueron golpes contra las lógicas predominantes en el movimiento sindical, que llevaron a los sindicatos, a los dirigentes y a las bases, a aplicar nuevas formas de acción sindical.

Hasta antes del gobierno de Velasco Alvarado lo que primó en el movimiento sindical peruano fue el sindicalismo libre (de filiación aprista). A partir de las reformas laborales implementadas por el gobierno de Velasco, surge el sindicalismo clasista (Balbi 1989). En ese sentido, durante esa época hubo un cambio en la mentalidad sindical o en la conciencia de los trabajadores a partir de un auge en el ciclo económico, y además, por la aparición de un nuevo proyecto político y una nueva legislación del trabajo desarrollado durante el gobierno Revolucionario. Es reflejo de estos cambios, la caída de la CTP

aprista como central sindical, para dar paso a una nueva central sindical con mayor fuerza durante esta época, la CGTP de orientación clasista.

La caída del gobierno revolucionario significó el inicio del debilitamiento del sindicalismo clasista. La vuelta a la democracia, la crisis económica de la década del 80 y la caída de la ideología marxista leninista abrieron un panorama crítico para el movimiento sindical. En este, los sindicatos se vieron en la necesidad de actuar de manera distinta (Vildoso 1992).

La crisis económica minó las bases materiales para que los sindicatos puedan lograr mejores condiciones salariales. Así, en la década de 1980 la población estaba obligada a sobrevivir, mantener su puesto de trabajo, y abandonar medidas de luchas ineficientes como la huelga. De esta forma, en 1989, cuando la recesión se profundiza no se da ningún tipo de paro nacional, las huelgas y los paros ya no eran eficaces (Panfichi y Coronel 2009). El sindicalismo pasó, de esa manera, de un sindicalismo clasista a una actitud más pragmática. (Balbi y Gamero 1990, citado en Panfichi y Coronel 2009)

Vildoso (1992), Portocarrero y Tapia (1992) y Canessa (1994) analizaron estos cambios en la manera de actuar del sindicalismo a partir de la coyuntura señalada, y señalaron que a partir de esta aparecieron nuevos marcos conceptuales para entender el sindicalismo de esa época.

Vildoso (1992) señala que la nueva forma de actuar de los sindicatos dio forma a un “pragmatismo clasista”. Este consiste en adaptarse a la situación adversa a través de prácticas negociadoras con la empresa sin que esto

signifique un abandono de sus posiciones primigenias. Lo que se hizo fue modificar coyunturalmente la táctica de confrontación por una postura negociadora. Además, como señalaron Portocarrero y Tapia (1992, 51) esta redefinición pragmática busca la defensa firme de los intereses de sus bases pero sin culto a la intransigencia, ni pensándose como parte de un proyecto insurreccional, les interesa mucho la eficiencia de la acción sindical medible en las condiciones de trabajo y el nivel de remuneraciones.

Junto a este “pragmatismo clasista”, también se va dando forma a una nueva tendencia sindical que denominado “pacto productivo”. Este se caracteriza por compromisos del empleador sobre la estabilidad laboral y las remuneraciones de los trabajadores, a cambio de compromisos de estos respecto al buen funcionamiento de la empresa y acuerdos mutuos respecto a planes de desarrollo (Vildoso 1992, Canessa 1994)

A partir del “pragmatismo clasista” señalado por Vildoso, Canessa señala que se debe redefinir este llamado sindicalismo por el “pacto productivo” como sindicalismo resolutivo. Este posibilita precisar niveles de negociación, que comprenden tanto las pequeñas conquistas laborales como el reconocimiento a las capacidades de los trabajadores y su involucramiento en la organización del trabajo. (Canessa 1994, 173)

En ese sentido, hay un patrón que podemos identificar en los años 80: el contexto económico y político influye en las lógicas y mentalidades de los trabajadores, y por extensión, en el movimiento sindical. Sin el apoyo del gobierno revolucionario y en un escenario de crisis económica, las estrategias

de lucha de los sindicatos perdieron fortaleza. El movimiento sindical se debilitó, siendo obligado a cambiar sus estrategias de lucha y su manera de actuar.

## 2.2 La institucionalidad sindical post Fujimori

Balbi (1994) señala que durante el gobierno de Alberto Fujimori es que se da paso a una nueva legislación que no sólo acentuó la tendencia flexibilizadora de los anteriores gobiernos, sino que también le otorgó coherencia dentro de un esquema resueltamente liberal de la economía. Este gobierno va poniendo en práctica un programa de apertura del mercado, la baja drástica de aranceles, liberalización de la tasa de cambio, y otras medidas que provocaron una recesión profunda en el aparato productivo nacional y una baja del poder adquisitivo de la población trabajadora (Balbi 1994, 103). Así, por ejemplo, hubo 119 decretos supremos que ampliaron y modificaron el proceso de precarización en marcha y significan su institucionalización definitiva (Balbi 1994, 95).

Balbi (1994) identificó tres aspectos ligados al debilitamiento del sindicalismo. En primer lugar, las medidas de desprotección legal en el ámbito laboral aceleraron el despido de muchos trabajadores, y el sindicalismo no tuvo capacidad de respuesta frente a estas medidas. En segundo lugar, la ofensiva liberal que va a tener mayor efecto sobre la acción sindical es la política de privatización de las empresas públicas, dado que estas habían llegado a

representar a más del 50% de la inversión nacional y se había convertido en un poderoso bastión del sindicalismo. Y, un tercer aspecto, fue que la política liberal mostró a la sociedad los límites del sindicalismo en el terreno de la llamada racionalización administración pública. Además, la flexibilización laboral genera la dicotomía “trabajador estable” y “trabajador eventual”, y el sindicalismo no tuvo la capacidad de recoger las reivindicaciones de los trabajadores contratados. Es así que, hay un creciente número de trabajadores precarios en los que se resaltan visiones que los lleva a que no se sindicalicen y comenzó a existir una dificultad de organización y acción colectiva entre la cada vez más numeroso contingente de asalariados de la pequeña empresa donde no existe la sindicalización. Esto contribuyó a la fragmentación de los trabajadores dependientes, y minó la solidaridad sindical (Balbi 1994, 113).

Los cambios propuestos por Fujimori acabaron debilitando al movimiento obrero sindical casi al punto de su desaparición. Por ejemplo, durante los diez años de gobierno de Fujimori, la capacidad de organizar huelgas fue cada vez en descenso, llevando al extremo lo que Belaunde y algunas políticas de García habías sugerido (Manky 2011). Las causas de estos cambios se pueden agrupar de dos variables: a) una económica, relacionada con la reestructuración del capitalismo; y b) una política, que puede reflejarse en las reformas en la legislación laboral como en las políticas de amedrentamiento a organizaciones sindicales (Manky 2011).

Respecto a la primera variable, señala que se implementó una transformación estructural que cambiaba su eje de la expansión del mercado

interno y el intervencionismo de Estado a la inserción en la economía internacional mediante el aumento de exportaciones, comprimiendo el mercado interno. Esto, a través de la reducción de aranceles, la liberalización financiera y diferentes medidas de promoción de la inversión privada. Se dio al mercado el peso como asignador de recursos (Manky 2011). Esto tiene como consecuencia la desaparición de las bases materiales para la sindicalización.

Sobre la segunda variable, las reformas en términos de legislación laboral tuvieron dos efectos. Primero, el Estado retrocedió en cuanto a su función protectora de las relaciones laborales frente a las desigualdades entre empleador y empleado. Y segundo, el Estado promovió normas tales como la prohibición del sindicato a dedicarse a actividades políticas o lucrativas, la reducción de los niveles de negociación por rama de actividad, un mecanismo hiperregulatoria de las huelgas que condujo a declararlas ilegales la mayoría de las veces, etc. Además, el gobierno no solo afectó a un nivel estructural, sino que también lo hizo mediante acciones políticas no institucionalizadas: la intimidación y la desaparición de líderes sindicales (Manky 2011)

Los cambios económicos, políticos y culturales que se dieron durante los diez años del gobierno de Fujimori tienen importancia debido a sus consecuencias para el actual contexto laboral en el país.

Dentro de las principales medidas flexibilizadoras se encuentran: la eliminación de la estabilidad laboral de salida y su sustitución por un régimen de despido libre indemnizado, la eliminación de la estabilidad laboral de entrada, permitiendo la contratación temporal para labores permanentes;

ingreso de la intermediación y tercerización laboral a actividades principales; introducción de la productividad como factor a tener en cuenta en la remuneración y crecimiento de la lista de conceptos sin “naturaleza salarial”. En el campo de las relaciones colectivas, el DLRCT impulsó un modelo superdescentralizado y restrictivo que impedía la creación de sindicatos, la negociación colectiva y el derecho a la huelga. Además, se apartó de la intervención estatal la solución de las negociaciones colectiva que no alcanzara acuerdo entre las partes. Finalmente, el Estado dejó de lado la función tuitiva del Ministerio de Trabajo para empujar a la judicialización de los reclamos laborales (Villavicencio 2011).

En conclusión, estos temas tienen consecuencias en el plano de la libertad sindical, ya que impiden la afiliación y formación de sindicatos, en la medida en que un acto de ese tipo conduciría fácilmente a que el trabajador pierda el puesto de trabajo.

### 2.3 Las manchas del pasado: la deslegitimación del movimiento sindical

Las condiciones o bases materiales para la existencia de sindicatos habían sido resquebrajadas con las reformas de liberalización del mercado. Sin estabilidad laboral, con despidos libres bajo indemnización y con intermediación y tercerización era improbable la existencia de sindicatos. Al mismo tiempo, se habían limitado sus tácticas de presión.

Sin embargo, estas no eran los únicos problemas a los que el movimiento sindical tenía que enfrentarse. Durante la década de los 80, y los primeros del 90, el PCP-SL, y el MRTA, parecían expandirse de manera vertiginosa entre los sindicatos. El fenómeno subversivo comenzó a afectar todas las dimensiones de la vida nacional y los sindicatos no fueron la excepción.

El PCP-SL trató de arraigarse en los sindicatos apelando a su tradición clasista. Busco, de esta forma subordinar la actividad gremial para alcanzar sus propios finales, conduciéndola a un extremismo inédito (CVR 2003). La violencia impulsada por la subversión adquirió contornos nunca antes vistos: el asesinato sistemático de dirigentes y funcionarios de las empresas, la convocatoria a “partos armados”, las violentas tomas de fábricas, eran expresiones nunca antes vistas que desbordaban la tradición radical del sindicalismo peruano. Al mismo tiempo, los sindicatos estuvieron en medio de la política de terror utilizada por el Estado y Sendero Luminoso. Esta se encargó de deshacerse de un número importante de dirigentes sindicales, acusándolos de senderistas, o del otro lado, de “revisionistas” opositores a la lucha armada. Esto llevo a una deslegitimación del movimiento sindical. Esta radicalización, llevo a asociar sindicalismo con terrorismo y violencia.

Desde el empresariado se realizaron críticas al funcionamiento político de los sindicatos, señalando que estos eran organizaciones en donde se tomaban decisiones de manera antidemocráticas, lo que permitía ser controladas por fuerzas políticas radicales que buscaban alcanzar fines que

escapan de los específicamente laborales. Para el empresariado existían “dictaduras sindicales”.

Mientras, que de la misma manera, Fujimori conseguía desarrollar un discurso anti político contra los partidos políticos tradicionales y las organizaciones sociales. Fujimori dijo, leyendo un discurso, que “el consenso (nacional) lo hemos construido todos juntos desde 1990. Poco a poco ha surgido y siguen apareciendo las estructuras sociales del verdadero Perú profundo”. [...] “Este ya no es el país donde mandan las cúpulas de la CGTP o el SUTEP, o las huestes de Sendero Luminoso y el MRTA, o los caciques de los partidos tradicionales” (CVR, 2003, tomo VII, capítulo 2.58).

Todo esto llevó a una fuerte deslegitimación de los sindicatos y el movimiento sindical frente a la opinión pública. Deslegitimación que ahora parece basarse en cualquier asociación con partidos de izquierda, como si fuera sinónimo de un carácter radical y violento. Y además, es un discurso antipolítico que deslegitimó a los sindicatos como mecanismos legítimos para la defensa de los trabajadores, haciendo referencia a sus decisiones antidemocráticas y la perpetuación en el poder de líderes sindicales (Burn 2009).

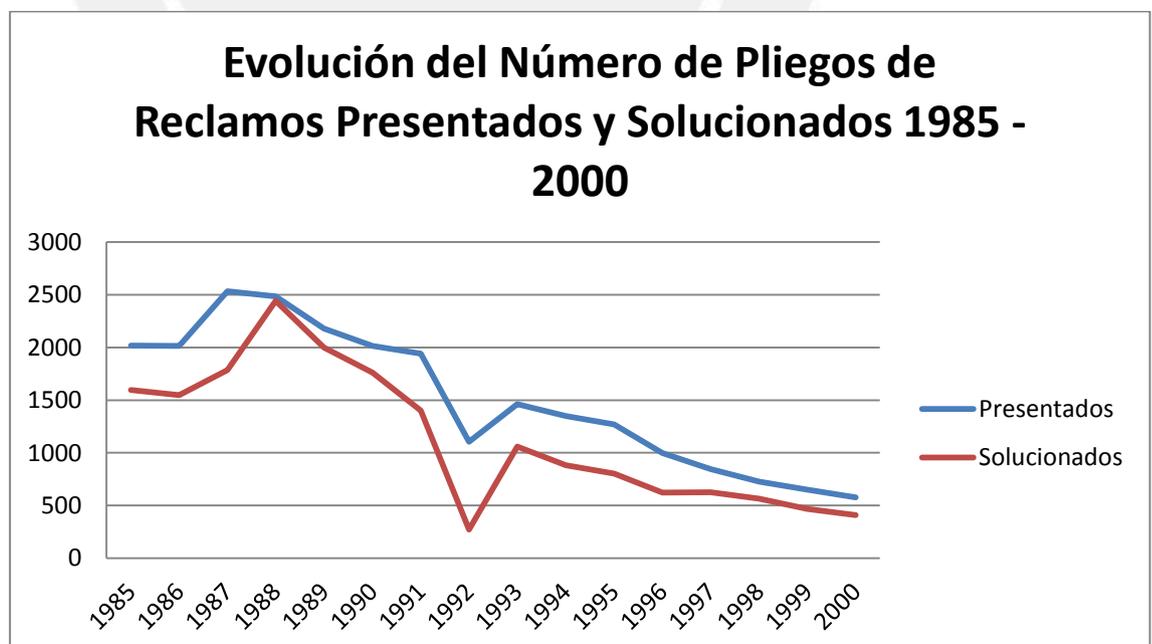
#### 2.4 ¿Cómo afectó esto a los sindicatos?

Si bien muchos autores coinciden en que el debilitamiento del movimiento sindical había comenzado antes de la llegada de Fujimori (Balbi 1994, Manky 2011), la deslegitimación de los sindicatos frente a la opinión pública, y las reformas estructurales y de flexibilidad laboral llevaron a una

crisis del movimiento. Había dejado de ser actores representativos en la sociedad, y además, al perder las bases materiales para su existencia, terminaron por perder su poder de presión y negociación con el empresariado.

Esto llevo, en primer lugar, a la disminución del número de trabajadores sindicalizados a partir de 1990. Así como también a la disminución del número de sindicatos registrados entre 1990 y 2000. Se pasó de 160 sindicatos registrados y 50 cancelados en 1993, a 41 cancelados y 38 nuevos registros en 2000 (MTPE Anuario Estadístico). Donde hubo una inversión en los registros, siendo el número de nuevos registros superado por los sindicatos cancelados.

Al mismo tiempo, el número de pliego de reclamos presentados por los sindicatos se redujo en casi la cuarta parte, de 2015 en 1990 a 576 en el 2000. Los pliegos resueltos pasaron de 1059 en 1993 a tan solo 409 pliegos resueltos en el 2000 (Manky 2011).



Fuente: Anuarios Estadísticos – MTPE

Elaboración: Propia

En términos de huelgas y horas hombre perdidas en esta también se registró una caída. Se pasó de 613 huelgas registradas en 1990 a 37 en el año 2000, y de la misma manera el número de trabajadores comprometidos en estas decayó de 258 mil en 1990 a 5 mil en el 2000. Similar condición reflejó las horas hombre perdidas en las huelgas (Manky 2011).

## 2.5 La vuelta a la democracia: ¿nuevas dinámicas en los gobiernos de Toledo, García y Humala?

La vuelta a la democracia trajo nuevas dinámicas para el sindicalismo peruano, a pesar de que la legislación laboral establecida en el gobierno de Fujimori, salvo algunas pocas modificaciones, fue la misma. En ese sentido, se puede señalar que durante este periodo no han existido condiciones favorables para el sindicalismo.

A pesar de esto, se ha experimentado un aumento considerable en el número de trabajadores sindicalizados en comparación al periodo anterior. Si en el año 2001 este número fue de 61 mil, para el 2011 alcanzó los 108 mil trabajadores. Además, según los registros del MTPE, solo se registraron 38 nuevos sindicatos en el 2000, mientras que para el 2011 este número había aumentado a 235. En contraste con el periodo anterior, el número de sindicatos nuevos se mantuvo por encima del número que perdieron su registro. En el 2000 41 sindicatos perdieron su registro, y para el 2011 tan solo 5.

Sin embargo, los pliegos de reclamos presentados y solucionados no han ido en aumento como lo han hecho el número de sindicatos y de trabajadores asalariados. Algunas de las razones que explicarían esto son: 1) que durante la última década el proceso de registro sindical se simplificó, mientras no ocurrió lo mismo con el proceso de negociación colectiva y 2) que a pesar de que existen dificultades para formar un sindicato, es mucho más complicado lograr un acuerdo con la empresa. Este es un contexto en donde los empleadores parecen negarse a negociar (Manky 2014).

En este acápite es importante señalar, que si bien el gobierno de Ollanta Humala no ha significado cambios relevantes para la legislación laboral mantenida por los gobiernos anteriores, sí significó una coyuntura política favorable. Esto debido a las banderas progresistas con las que asumió el gobierno, lo que representó una gran incertidumbre para el empresariado, sobre todo para los capitales extranjeros.

## 2.6 Los sindicatos hoy

Hasta aquí, podemos señalar que las reformas implementadas durante el gobierno de Fujimori han delimitado el marco institucional en el que se han desarrollado los sindicatos. Sin lugar a dudas, es un marco institucional desfavorable para estos, donde ha limitado las condiciones para su formación y existencia con la flexibilización laboral: la limitación de la estabilidad laboral, la existencia de contratos temporales, de trabajadores tercerizados que limitan la afiliación sindical.

Sin embargo, no solo debemos observar las normas legales. Consideramos que existe un segundo plano que tiene que ver con las prácticas antisindicales que la legislación laboral facilita. Nos referimos a despidos arbitrarios, no renovación de contratos, etc., como prácticas institucionalizadas por parte de las empresas, como reacción a la formación de sindicatos, que ha sido facilitada por las reformas de flexibilización laboral realizadas en la década del 90.

Estamos en un contexto en el que los empleadores no solo se niegan a negociar sino que ponen en práctica una serie de estrategias antisindicales para evitar el precedente de una negociación con los trabajadores (Manky 2014). De esa manera, muchos trabajadores que tienen como iniciativa formar un sindicato, o afiliarse al mismo, pueden ser víctimas de despidos por razones sindicales. Es por eso que Motta (2011) señala que en el Perú, el derecho de los trabajadores y trabajadoras a organizarse para defender, promover y desarrollar sus derechos no se cumple a cabalidad.

De la misma forma, los sindicatos no han estado en la capacidad de legitimarse frente a la opinión pública, y de legitimar sus demandas frente a la población. La deslegitimación del movimiento sindical ha sido un continuo desde la década del 90. Mejía (1998) indica que existe una visión de la ciudadanía hacia los sindicatos como un factor desestabilizador, como un actor irracional y/o exagerado.

Según las encuestas sobre “trabajo” realizadas por el Instituto de Opinión Pública de la PUCP, entre el 2007 y el 2010, tan solo 3% de los

encuestados estaba sindicalizado. Además, el número de personas que aun teniendo la oportunidad de entrar a un sindicato no lo harían era de un 58%. A pesar de esto, paradójicamente, el 74% considera que sindicalizarse es un derecho, mientras que el 67% opina que organizar un sindicato es un medio efectivo para defender los derechos de los trabajadores.

Estos datos reflejan las dos situaciones planteadas. Primero, que los sindicatos no resultan atractivos para los trabajadores dada su deslegitimación. En ese sentido, lo que parece existir es un desfase entre lo que debería ser un sindicato y la deslegitimidad que han venido ganando en el país. Y la segunda razón, es que existe, entre las personas que consideran la sindicalización como un derecho y al sindicato como un medio de proteger derechos, un miedo a hacerlo en la medida en que puedan existir represalias contra ellos.

Sin embargo, los sindicatos también afrontan problemas endógenos. Según un estudio de Carlos Mejía (1998), el sindicalismo afronta problemas de representatividad, además de haberse reducido el número de trabajadores sindicalizados, podemos decir que el sindicalismo no ha sabido como captar nuevos miembros y afiliarlos, y ha tenido problemas para incluir a jóvenes y mujeres en la participación sindical. Además, si bien por un lado puede argumentarse que existe una ausencia de líderes sindicales, Neves (2000) ha podido constatar que uno de los problemas del sindicalismo ha sido su gestión poco democrática, y la falta de renovación de cuadros directivos. Esto último reproduce la deslegitimación de los sindicatos y del movimiento sindical.

Al mismo tiempo, existen limitaciones de carácter económico. La escasez de recursos económicos es el principal problema del movimiento sindical. Para Mejía existe una situación de pobreza en muchos de los sindicatos de base, pero también, se ha perdido la cultura sindical responsable de cada trabajador. Esto también ha llevado a que en los sindicatos existe una ausencia de servicios complementarios. La inexistencia de un conjunto de servicios complementarios debilita la lealtad de la persona trabajadora con su organización sindical, reduciéndola simplemente a una cobertura legal en caso de conflictos colectivos o individuales. Como bien señala Villavicencio (2010), el sindicalismo ha mantenido una incapacidad para brindar servicios adecuados a sus afiliados. La familia del trabajador afiliado no conoce la actividad sindical y por lo tanto lo ve con desconfianza, más aún cuando el trabajador asume alguna responsabilidad gremial (Mejía 1998).

## CAPITULO 3

### De la aparición del sindicato de Ripley a su consolidación

Este capítulo tiene como primer objetivo presentar un panorama general de la historia de la empresa Ripley, y cómo es que aparece el sindicato en la en el 2007. En segundo lugar, este capítulo presenta las estrategias que el sindicato ha utilizado durante las negociaciones colectivas 2009 y 2011 para consolidarse.

La información para la construcción de la historia de la empresa se ha tomado de sus anuarios corporativos. La historia del sindicato, en cambio, se ha construido a partir de las entrevistas realizadas.

#### 3.1 La empresa: breve historia de Ripley

Ripley nace en 1956 en Chile, cuando Calderón Confecciones inaugura la primera tienda ROYAL, en el número 1250 de la calle San Diego, convirtiéndose en la precursora del sistemas de tiendas al por menor. Con sólo cuatro operarios, se vendía principalmente ropa masculina. Durante los años

que siguieron las operaciones comerciales de la tienda y la fábrica comenzaron a crecer.

A mediados de los años sesenta, en pleno centro de Santiago, se inaugura la primera tienda RIPLEY. De dimensiones pequeñas, se caracterizaba por su decoración de estilo moderno. La orientación básica del negocio era satisfacer las necesidades de vestuario de las familias de ingresos bajos y medios.

El principal negocio de Ripley es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento. Al mismo tiempo, participa en el negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley y del Banco Ripley. También, participa en la propiedad de centros comerciales y en otros negocios asociados al retail como viajes y corretajes de seguros.

Su primera incursión internacional fue en el Perú, en 1997. Ripley comenzó sus operaciones en Lima, inaugurando su primera tienda en el centro comercial Jockey Plaza. El modelo de negocios de la compañía en Perú enfocado en la experiencia de compra de los clientes a través de tiendas con formatos modernos, grandes superficies de venta y una oferta de productos vanguardistas. Al igual que en Chile, el otorgamiento de crédito a través de Tarjeta Ripley es un motor fundamental para impulsar la venta y potenciar la oferta de valor a sus clientes.

La Memoria Ripley Corp. (2012) que existe un sano ambiente macroeconómico en el Perú: el dinamismo y la estabilidad mostrada por la

economía peruana, que se ha caracterizado durante los últimos años por un alto crecimiento, han sido factores importantes para el desarrollo de Ripley y respaldan el potencial crecimiento que la Compañía puede tener en ese país.

Algunos datos pueden visibilizar el crecimiento que la empresa ha tenido en el país durante los últimos años. Según la Memoria de Ripley Corp., los ingresos de negocio de retail de Ripley en Perú crecieron, entre diciembre de 2011 y diciembre de 2012, en 15.4% (mientras que en Chile fue de 10.1%) De la misma manera, la superficie de venta ha crecido de manera más rápida en Perú que en Chile. Mientras que en Chile entre el 2009 y 2012 se apertura una tienda más, en Perú Ripley inauguró 8 tiendas en los últimos cuatro años.

Para la empresa, la industria de tiendas por departamento en Perú está menos desarrollada que en Chile en términos de presencia geográfica y en metros cuadrados de superficie de venta, y se encuentra en una etapa de crecimiento y penetración regional. Hasta hace pocos años las tiendas por departamento se encontraban presentes sólo en Lima. Sin embargo, dadas las favorables perspectivas económicas y el crecimiento sostenido, el sector retail está empezando una progresiva expansión regional. Es así como Ripley en el año 2007 inauguró su primera tienda fuera de Lima, en Trujillo y a la fecha Ripley tiene 9 tiendas fuera de la capital. En línea con esta estrategia, durante el 2013 se inauguraron 2 tiendas en Perú; una segunda ubicación en la ciudad de Piura y una en Ica.

### 3.2 El surgimiento del Sindicato de Ripley: “ellos iniciaron la revolución, nosotros la tomamos”.

Esta tesis argumenta que existe un contexto desfavorable para los sindicatos y la sindicalización. Hemos señalado líneas arriba que el contexto político institucional heredado de la década del 90, posibilita, entre otras cosas, prácticas antisindicales de parte de las empresas. Sin embargo, el Sindicato Único de Tiendas Ripley aparece en este contexto. ¿Cómo aparece el sindicato? ¿Ripley no utilizó este tipo de estrategias contra el nuevo sindicato? ¿Fueron actores externos los que buscaron formar el sindicato?

#### 3.2.1 La reestructuración de la empresa

Entre fines de 2006 y enero del 2007 la empresa se disponía a realizar una reestructuración interna en el Perú. Esta suponía (o supuso) cambios en los puestos de los trabajadores. La reestructuración consistía, según Hugo Viscosa: “en las áreas de vestuario hay que eliminar a todos los vendedores porque los vendedores tienen esa comisión por atender a los clientes, antes por ejemplo la atención, el vendedor estaba al asecho del cliente, eso ha cambiado, ahora el cliente se atiende solo y solamente hay cajeros para que pasen su tarjeta”<sup>9</sup>.

Antes de dicha reestructuración, en Ripley, en las áreas de prendas de vestir trabajaban vendedores integrales y reponedores. Los primeros se encargaban de realizar una atención personalizada al cliente, además de

---

<sup>9</sup> Entrevista Hugo Viscosa.

realizar el cobro por la venta de los productos. Con la reestructuración, esta figura iba a desaparecer, los vendedores integrales pasarían a ser “cajeros”, mientras que los reponedores serían los nuevos “asistentes de ventas”. Este cambio traía dos consecuencias: 1. Muchos trabajadores perderían su trabajo porque se daría una reducción de personal y 2. Los que mantuviesen tu trabajo verían sus comisiones disminuidas, pasando estas de 2% a ser 0.8%. Esto es fundamental en la medida en que el principal ingreso en ese momento de los trabajadores de Ripley eran las comisiones.

Frente a esta coyuntura, un grupo de trabajadores de la tienda de San Miguel decide formar el sindicato para evitar esta situación. Con el asesoramiento del abogado Mateo Tincopa, y en el local de la CTP, el 28 de enero de 2007 forman el sindicato, y ponen en conocimiento, ese mismo día, a la Sub Dirección de Registros Sindicales para el correspondiente registro sindical automático.

### 3.2.2 “Ellos iniciaron la revolución, nosotros la tomamos”

Giuseppe Moretti fue el primer secretario general del sindicato, y uno de los propulsores de la formación de este. Sin embargo, la primera Junta Directiva fue “comprada”<sup>10</sup> automáticamente al darse la formación del sindicato. El sindicato tuvo que afrontar una primera adversidad.

---

<sup>10</sup> Los ex dirigentes y los dirigentes señalan que la empresa compró la renuncia de la primera junta directiva, acordando renuncias por una cantidad de dinero a cada trabajador.

Robert Quiroz es exsecretario general del sindicato, y que asumió dicho cargo luego que la primera directiva fuera “sacada” nos comenta: “[...] pucha los compraron pe, esa primera directiva que fue el que inicio, la primera, que puso la primera piedra, los compraron pe, o sea les dieron su billete, los compraron, les dieron como 20 mil, 25 mil, dejaron, abandonaron el sindicato [...]”<sup>11</sup>.

Podemos observar cómo es que la empresa buscó desestabilizar al sindicato descabezándolo. La compra de las renuncias de los dirigentes parece ser una estrategia utilizada por las empresas para deslegitimar a los sindicatos. En primer lugar, por ser los dirigentes los actores más importantes para el funcionamiento del sindicato. Volveremos sobre este punto más adelante. Y, en segundo lugar, porque desprestigia al sindicato frente a las bases (miembros). Las implicancias, entonces, de que un dirigente acepte renunciar por una suma de dinero, no solo limitan el accionar del sindicato, llevándolo prácticamente a su desaparición, sino que los miembros ven en él, solo un uso utilitarista de parte de los dirigentes para lograr un interés personal.

La segunda directiva, entonces, asume a los pocos días de formado el sindicato. Para ese momento, la Dirección de Registro Sindicales del Ministerio de Trabajo había realizado observaciones para la inscripción del sindicato. El 01 de Febrero del 2007 proceden a subsanar las observaciones, comunicando a la autoridad de trabajo que se trataba de un Sindicato por Rama de Actividad, con un primer padrón de afiliados de 56 miembros.

---

<sup>11</sup> Entrevista a Robert y Raymond.

Esta directiva no estuvo exenta de problemas, sin embargo, a diferencia de la primera directiva, a estos no se les ofreció comprarle su renuncia, sino que fueron despedidos. Entre el 01 de Febrero y el 19 del mismo mes fueron despedidos Robert Quiroz (Secretario General), Mirtha Llanos (Secretaria de Organización), Juan Carlos Chinchay (Secretario de Defensa) y Luis Saavedra (Secretario de Cultura y Capacitación).

Mirtha Llanos recuerda que: “Robert Quiroz era secretario general, y también nos sacan, porque no salía el acta del Ministerio, antiguamente se demoraba mucho, como 15 días para el documento de formación del sindicato. Cuando nos sacaron nosotros no lo teníamos, pero los papeles ya estaban dentro del Ministerio. Nos sacan a nosotros y a los dos días sale la resolución, pero la asume una nueva junta directiva [...]”<sup>12</sup>

La Constancia de Inscripción Automática que acreditaba que el sindicato había sido registrado es emitida el 19 de Febrero de 2007. La junta directiva encabezada por Robert Quiroz duró solo 19 días: “Ese mismo día [el 19 de Febrero] que me mandan mi carta de renuncia, me llega a las 11 de la mañana, y el abogado me llama a las 2 de la tarde para decirme que tenía que ir al Ministerio de Trabajo a presentarme, para que me den la resolución, ya pe, de formado el sindicato”<sup>13</sup>.

El sindicato en ese momento se encontraba registrado formalmente, sin embargo, sus principales dirigentes habían sido despedidos. En tan solo 21

---

<sup>12</sup> Entrevista a Mirtha Llanos.

<sup>13</sup> Entrevista Robert y Raymond

días una nueva junta directiva, la tercera, tendría que asumir la dirección del naciente sindicato.

### 3.2.3 Entre el contrataque de Ripley y el primer pliego de reclamos: “No nos quisieron reconocer”

La empresa interpuso una demanda judicial ante el 22vo Juzgado Laboral de Lima, en la cual solicitaba la cancelación del registro sindical, argumentando que los dirigentes habían falsificado documentos para la inscripción de este. Según nuestros entrevistados, la empresa había coaccionado a un miembro del sindicato, asistente a las reuniones, para que dijera que la firma que figuraba en el padrón de asistentes no era suya, por lo que los dirigentes habrían falsificado su firma con la finalidad de llegar al número mínimo necesario para poder inscribir al sindicato.

Los entrevistados recuerdan este evento con claridad, dado que justificó el despido de los principales dirigentes: “Bambarén, ¿qué ha hecho ese cojudo? Ha firmado diciendo que lo han obligado”<sup>14</sup>. Las firmas falsas corresponderían a tres trabajadores, que habiendo firmado los padrones constituyentes del sindicato, fueron coaccionados por la empresa para firmar una declaración notarial, en la cual señalaban que sus firmas habían sido falsificadas. Uno de estos trabajadores declaró haber sido presionado por la empresa, rectificando su voluntad de pertenecer al sindicato.

Este hecho conllevó a que el sindicato no sea reconocido por la empresa, teniendo como consecuencia que esta se negara a atender el primer

---

<sup>14</sup> Entrevista a Robert y Raymond.

pliego de reclamos. El sindicato en ese momento buscaba mejorar las remuneraciones y condiciones de trabajo de los afiliados. Es por ello que “[...] con fecha 21 de marzo del 2007 se presentó el primer pliego de reclamos por rama de actividad a la empresa, pliego de reclamos que la empresa se negó atender argumentando que nuestro sindicato “carecía de representatividad, pretendiendo negar la representatividad legal que este tenía [...]”<sup>15</sup>

Esta dificultad no parece ser particular si es que la miramos de manera más amplia, teniendo en cuenta datos estadísticos sobre la negociación colectiva entre sindicatos y empresas.

En el Perú, a pesar del incremento del número de nuevos sindicatos, el número de convenios colectivos y pliego de reclamos presentados no han mantenido relación directa con este incremento. El número de convenios colectivos no experimento un aumento constante, pero tampoco los pliegos de reclamo presentados aumentaron. A pesar de que en 2001 se presentaron 524 pliegos—y este número llegó a 722 en 2011—en 2004 se presentaron 494, mientras que de 2007 a 2008 se pasó de 641 a 610 pliegos presentados (Manky 2014).

Una de las razones es que pesar de las dificultades que implica formar un sindicato, hacerlo resulta menos complejo que lograr un acuerdo con la empresa para los trabajadores. Y, es que, mientras que en el primer caso la negociación solamente es con el Estado, en el segundo ella se da con el empleador (Manky 2014). Ripley es un ejemplo de esto. El sindicato tuvo que

---

<sup>15</sup> Entrevista Mirtha Llanos.

afrontar las dificultades de formarse, para luego enfrentar la dificultad de presentar un pliego de reclamos, dificultades presentadas por la empresa mediante prácticas que pueden denominarse antisindicales.

Hasta aquí hemos señalado el contexto y las circunstancias que afrontan los dirigentes y el sindicato para formarse y establecerse como organización. Este contexto, además, como vimos en el capítulo anterior se enmarcaba en un gobierno sin apertura hacia el sindicalismo como fue el de Alan García. Este no significaba un riesgo para los dueños de las empresas extranjeras.

La coyuntura de restructuración de la empresa no puede explicar por sí sola la persistencia en el tiempo del sindicato. ¿Por qué los dirigentes y los trabajadores se mantuvieron en el sindicato, a pesar de las prácticas antisindicales de la empresa?

El primer factor es que los primeros miembros del sindicato eran trabajadores que tenían varios años en la empresa, el sindicato apareció como un “seguro” para cuidar su trabajo. Este factor resalta como los trabajadores vieron en el sindicato un recurso. Dos exdirigentes recuerdan que durante la formación del sindicato tenían que buscar personas que tenían contrato indefinido para afiliarlas al sindicato, a las que les decían:

“Nos esperábamos a la salida a la gente que pasaba y que sabíamos que era antigua, le ofrecíamos, oye muchachos como van haber cambios en la estructura de la empresa y van a pasar de vendedores a cajeros, para que no nos perjudiquen en las comisiones, les decíamos que tarde o temprano nos van a botar sino formábamos el sindicato, todos íbamos a salir, íbamos a estar afuera, y la gente como sabía que

ya los iban a botar firmaron pues, firmaban, bueno pues antes que nos boten dejamos el sindicato”<sup>16</sup>

En ese sentido, el sindicato se erige como un espacio fundamental para la asistencia legal, trabajo que recayó en los dirigentes sindicales y en el abogado laboralista. Y, es que, como ellos mismo señalan, muchas personas habían dedicado muchos años de trabajo a Ripley, y en cualquier momento podían despedirlos.

Al mismo tiempo, el miedo a perder el trabajo funcionaba como limitador de la afiliación sindical. El trabajador que se afiliaba al sindicato “era hombre muerto”, aumentaba las probabilidades de perder su trabajo. Es por eso que los primeros dirigentes buscaban superar este miedo, presentando al sindicato como un actor que podría resolver esta disyuntiva. Como nos ha señalado un entrevistado: “Oye, ven para acá, firma, firma ya. Si te botan arreglas con el abogado”<sup>17</sup>

Sin embargo, este miedo jugaba un papel posibilitador cuando el despido era inminente. Hay miembros, en ese sentido, que se han afiliado al sindicato cuando los han botado. “Han esperado que los boten para poder afiliarse al sindicato, para formar parte de él. Hay gente que lo hace por conveniencia” (Entrevista Robert).

Este primer factor se articula con un segundo, que lo excede y está relacionado a las injusticias y el mal trato dentro de la empresa. La posible pérdida del empleo era una situación injusta. Pero al mismo tiempo, también lo

---

<sup>16</sup> Entrevista a Robert y Raymond.

<sup>17</sup> Entrevista a Robert y Raymond

eran un sueldo base de 100 soles<sup>18</sup>, las horas extras adeudadas, el no pago de utilidades, el no pago de pasajes cuando se trabajaba después de las 11 de la noche.

Sin embargo, no podemos sostener que el sindicato de Ripley logró consolidarse y sostenerse debido a la situación injusta que los trabajadores atravesaban. Es decir, el sentimiento de injusticia no es una explicación suficiente, en la medida en que un sinnúmero de empresa pueden estar a travesando por dicha situación, y no por ello crean y sostienen un sindicato.

En ese sentido, consideramos necesario poner nuestra atención en los actores que hacían posible la afiliación, la articulación de las demandas y las estrategias de negociación: Los dirigentes sindicales<sup>19</sup>. Fueron estos los que, “sacrificando” tiempo, iban a cada tienda a afiliarse. Eran ellos los que ponían de su bolsillo para movilizarse y para ir al Ministerio del Trabajo.

“[...] a pesar de estar despedidos continuamos afiliando a los demás compañeros, yendo a diferentes tiendas, a convocarlos, a ser convocatorias en las noches, esperando que la gente salga, hablándoles de la importancia de estar organizados, unos se animaban, otros nos miraban de recelo, porque es la lucha que teníamos que hacer[...]”<sup>20</sup>

Podemos señalar que el sindicato aparece en una coyuntura de reestructuración y que los primeros miembros se afilian por una lógica de asegurar el trabajo que tenían o de mejorar las malas condiciones laborales que la empresa mantenía. Sin embargo, el número de afiliados al sindicato no

---

<sup>18</sup> El sueldo básico mensual en ese momento era de 100 soles, el resto de la mensualidad era adquirida a través de las comisiones que los trabajadores podían generar.

<sup>20</sup> Entrevista a Robert y Raymond

creció exponencialmente en ese momento. El crecimiento del número de afiliados se dio luego, cuando el sindicato ya estable y reconocido por la empresa comenzó a obtener beneficios y a mejorar las condiciones laborales de todos los trabajadores, no solo de los sindicalizados.

En ese sentido, hemos identificado dos momentos importantes en la consolidación del sindicato de Ripley. Siguiendo la idea de Manky (2014), quien señala que más complicado que formar un sindicato es lograr una negociación colectiva con el empleado, argumentamos que las negociaciones colectivas logradas por el sindicato en el 2009 y, principalmente la de 2011, sirven como hitos en la consolidación y sostenimiento del sindicato.

En los siguientes acápite nos centraremos en analizar cómo se dio la negociación colectiva de 2011 y cuáles fueron las estrategias utilizadas por el sindicato.

### 3.3 La negociación colectiva y las estrategias del sindicato de Ripley para entender su consolidación en el tiempo.

Las estrategias empleadas por el sindicato de Ripley pueden dividirse en dos aspectos. En primer lugar, las que son utilizadas durante la negociación colectiva, y que son los que ayudan alcanzar las mejoras salariales, aunque no

se restringen a este punto. Y, en segundo lugar, las que colaboran en la defensa de los derechos laborales de los trabajadores<sup>21</sup>.

Dentro de la primera, se encuentran las estrategias clásicas de lucha sindical, la huelga, las movilizaciones y los plantones. Sin embargo, en este punto es relevante resaltar una característica particular del sindicato de Ripley, el cual busca movilizar sus demandas a lo que ellos mismos denominan como la “opinión pública”. Esta última estrategia se lleva a cabo de diferentes maneras, la principal es realizando plantones en los exteriores de las tiendas de la empresa. Al mismo tiempo, buscan exponer sus demandas a través de medios de comunicación tradicionales y, finalmente, a través de las redes sociales.

### 3.3.1 Las estrategias en la negociación colectiva

Una de las características de la cultura organizacional del sindicalismo peruano ha sido su tendencia por depender de la intervención del Estado en las negociaciones con las diferentes empresas; no solo siendo los que con mayor frecuencia solicitan su intervención a través de conciliaciones y extraprocesos, sino que el Estado se ha vuelto principal eje de acción de sus principales estrategias (Manky 2014).

---

<sup>21</sup> Sobre este punto volveremos en el Capítulo 4

Respecto a esto, el caso del sindicato de Ripley llama la atención, en la medida en que ha buscado que el Estado no sea el único eje de acción de sus estrategias<sup>22</sup>. Sostenemos que esto sucedió, en la medida en que existe una percepción negativa sobre la capacidad que tiene el Estado para la solución de los conflictos laborales de parte de los dirigentes de la organización, pero, al mismo tiempo, porque el sector comercio al cual pertenece la empresa, presenta oportunidades para la articulación de otro tipo de estrategias.

### 3.3.2 ¿Relocalizando las luchas fuera del Estado?

A partir de lo señalado, se puede comprender de mejor manera cómo las estrategias del sindicato de Ripley han buscado tener otros interlocutores, posicionando sus demandas fuera del Estado, direccionándolas hacia la imagen de la empresa. Esto se ha buscado a través de varios medios: plantones fuera de las tiendas, la búsqueda del posicionamiento de sus demandas en medios de comunicación masivos como televisión y periódicos, y finalmente, a través del uso de las redes sociales como Facebook y Twitter. Parcialmente esto es viable en la medida que existe un contexto más grande en donde las empresas se encuentran más preocupadas por la imagen que brindan hacia el exterior: temas como la responsabilidad social empresarial o el

---

<sup>22</sup> Al señalar que el sindicato de Ripley no ha restringido sus estrategias de negociación y presión al Estado, nos referimos que a diferencia de muchos otros sindicatos, sus huelgas y plantones no son casi siempre frente a una institución estatal. El ejemplo claro es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

de las relaciones comunitarias son reflejo de esto. Así, ahora las empresas tienen una “imagen” que es importante cuidar.

Estas estrategias parten de una consigna por parte de los dirigentes sindicales: la necesidad de que las demandas y la problemática laboral dentro de Ripley tenga un impacto en la opinión pública y de esta manera presionar a la empresa para la solución de sus peticiones. Esto tiene una finalidad reconocida por los dirigentes, la cual es que los clientes y los potenciales consumidores reconozcan la “verdadera imagen” de la empresa, para que las contrasten con la imagen socialmente responsable que esta vende a su público.

Como ha indicado Jakobsen (2007) una estrategia sindical puede ser la difusión (tener la capacidad de presentarlo públicamente) de incoherencias entre la imagen que la empresa ha construido y las verdaderas condiciones de trabajo de sus empleados. Y es que según el autor hoy en día los consumidores se han vuelto actores claves en la relación entre sindicatos y las empresas multinacionales, dado que estos poseen un gran poder para influir en su comportamiento. Es en esto que se enmarca la estrategia de “publicidad negativa” que adoptó y viene adoptando el sindicato de Ripley como estrategia mediática.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta el sector socioeconómico al que pertenece Ripley, y que posibilita el uso de este tipo de estrategias por parte del sindicato. El sector económico comercio permite este contacto con el consumidor, a diferencia de otros sectores, como el de minería o construcción

por ejemplo. Así, la imagen que la empresa presenta hacia el entorno fue clave para el sindicato, porque este visibiliza las malas prácticas dentro de la empresa, situación que se contradice con la imagen de socialmente responsable que la empresa sostenía.

### 3.3.3 La negociación colectiva de 2011

Hemos señalado que el sindicato de Ripley no tiene como principal eje de acción al Estado. En ese sentido, cabe preguntarnos por cómo buscan, entonces, ejercer presión a la empresa para la solución de sus demandas. Este apartado busca describir las estrategias utilizadas por este sindicato, centrándonos, principalmente, en la negociación colectiva del año 2011.

En el 2011 terminaba la vigencia del primer convenio colectivo por lo que había que negociarse uno nuevo, el sindicato ya contaba con 528 afiliados. La negociación colectiva del pliego de reclamos se inició en febrero de 2011 a través del trato directo con la empresa. Sin embargo, esta quedó sin solución hasta el 20 de julio de 2011, donde las partes rompen el diálogo. De esta manera, el sindicato decide hacer una paralización a sus labores y llevar a cabo una huelga los días 5 y 6 de agosto.

Días previos a la huelga, el 2 y 3 de agosto la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos del MTPE convoca a las partes a reuniones extraproceso, en donde no se llega a ningún acuerdo, por lo que la paralización de 48 horas se lleva a cabo frente a los locales de San Isidro y San Miguel.

La primera estrategia utilizada fue la del plantón fuera de los locales. Esta decisión fue arbitraria por parte de los dirigentes sindicales, quienes reconocieron que afectar la imagen de la empresa frente a sus consumidores y la opinión pública es una estrategia que podía darles mayores réditos. Esto sin perder de vista la visión que tienen sobre el Estado como un ente que no cuenta con la capacidad de solucionar los conflictos laborales:

Desde el 2008, que fue el primer plantón, vimos que dio resultados, y su imagen como es la que sale en los medios, se ve dañada, por eso vimos que era la mejor vía. Por eso en el 2011, se paró dos días, en San Miguel, y San Isidro. [...] Creo que la mayoría usamos el tema de plantón, pero la mayoría va se planta en el Ministerio de Trabajo, nosotros vemos que es mejor hacer los plantones en la puerta de Ripley, porque es lo que afecta la imagen. (Entrevista a Mirtha)

Según los dirigentes, con estos buscan informar a los consumidores de Ripley que es lo que sucede verdaderamente dentro de Ripley. Para ellos estos plantones son efectivos, porque dan a conocer la verdadera imagen de la empresa. Algunas anotaciones de campo pueden ayudarnos a ejemplificar como estos plantones son recibidos por los clientes:

Varias personas reciben los volantes de manera voluntaria, algunos los solicitan. En la calle y en los carros ya que la manifestación está ubicada en la entrada principal del Jockey Plaza. He podido escuchar claros comentarios como: "Voy a comprar en Saga". Otras personas se detienen a escuchar y tomar algunas fotos y grabar la manifestación. Una pareja escucha el discurso de Mirtha, comentan: - Bien hecho, que se los traigan al piso por rateros. - Sí, encima que nos cobran tantas comisiones. Sonríen.

La no solución del conflicto laboral duró más de un mes, desde el 6 de agosto segundo día de huelga y el 9 de setiembre, día en que se firma el acta de acuerdo en el Ministerio de Trabajo.

¿Cuáles fueron los hechos más importantes durante este mes? Según funcionarios de la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales el sindicato paralizó fuera del local del Ministerio de Trabajo, como la mayoría de sindicatos lo hace, mientras se llevan a cabo las reuniones extraproceso donde se negocia una solución entre la empresa y el sindicato y al mismo tiempo paralizó fuera de los locales de la empresa mencionados.

Sin embargo, el alcance de estas manifestaciones es menor, comparado al que se puede tener a través de medios de comunicación masivos, como la televisión. Durante la negociación colectiva del 2011, Panamericana Televisión, principalmente, y otros canales le dieron cobertura a la huelga y a sus diferentes manifestaciones. Este primer canal realizó un reportaje sobre las condiciones de trabajo de los empleados de Ripley y las consecuencias que estas tienen en los consumidores que fue difundido en “Panorama”, programa emitido por señal abierta:

Los medios de comunicación como canal 5, que nunca difundió nuestra posición) y canal N, informaron, sobre todo lo enfocaron, desde el punto del cliente, como se ve afectado por los intereses de las tarjetas, y como los vendedores y cajeros de Ripley, motivan la compra a través de este medio, si bien el reportaje, no favorecía, a los trabajadores de Ripley, y varios de los trabajadores y afiliados, se incomodaron, por la información, era la única forma que en ese momento, se presentaba, para que las personas se enteraran de lo que ocurría. (Entrevista a Mirtha)

Es a partir de este reportaje que se logra alcanzar una audiencia mayor,

logrando presionar aún más a la empresa. Y, aunque el reportaje no se centró en las condiciones laborales desfavorables dentro de la empresa, sino más bien como estas condiciones afectan el uso de las tarjetas de crédito y el bienestar del consumidor, fue un medio de presión eficaz para que la negociación colectiva se desestancara.

Por otro lado, el uso del Internet y las redes sociales fue otra forma de comunicación de la cuál sea ha valido el sindicato para llegar a los clientes y a la opinión pública. Sin embargo, la primera incursión en este ámbito no fue iniciativa de ellos, el colectivo Mujeres Dignidad: No a Keiko creó un evento llamado “Campaña para no comprar en tiendas Ripley”. La descripción del evento señalaba lo siguiente:

[...] te invitamos a promover esta campaña virtual en solidaridad con lxs trabajadores para que esta semana no tengan consumo y bajen sus ventas. Demostremos quienes realmente tenemos el poder. Que no se atrevan a despedir ni a intimidar a lxs dirigentes sindicales, ni a lxs afiliados, la sindicalización y el derecho a huelga están amparados por ley. La unión hace la fuerza. Anímate, participa, pasa la voz!

Este evento tuvo 28 400 personas que le dieron a la opción de “Asistiré”, y otras 4 mil que señalaron que quizás asistirían. Y, si bien, no tenemos como medir el real impacto en la economía de la empresa, es un número considerable de personas que alcanzaron a enterarse de la problemática de los trabajadores de la empresa Ripley.

Respecto a esto, algunas noticias señalaron “Clientes se solidarizan con trabajadores de tiendas Ripley” o “Internautas se solidarizan con trabajadores de tiendas Ripley”. En esa primera revisión de noticias, he notado básicamente

tres argumentos en contra de la empresa. El primero son las malas condiciones laborales en las que se encuentran sus trabajadores y el reclamo del sindicato, sin embargo, también se hace referencia al abuso que la empresa hace de los clientes a partir de los créditos que da. A todo esto se suma que sea una empresa chilena abusando de los peruanos, en general, tanto trabajadores como usuarios.

A partir de esto, los días 22, 24 y 31 de agosto y 5, 7 y 8 se realizan reuniones extraproceso en la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos Laborales para poder llegar a un acuerdo. Recién el 9 de setiembre de 2011 la empresa y el sindicato firman un acta de acuerdo, con esta cierran el pliego de reclamos que tendría vigencia por 3 años. A diferencia del primer convenio colectivo, este contó con 16 puntos de acuerdo. Dentro de los puntos más importantes destacan el aumento del salario básico a 500 y 750 soles; y la ayuda económica al sindicato, que incluía la compra de laptops, refrigeradora, proyector multimedia, televisor, sillas. Finalmente, tras la resolución del conflicto laboral, la empresa decidió cambiar a gerentes y subgerentes para el año 2012.

Como bien ha señalado Denis Sulmont (1991), para el sindicalismo es importante la representación en el mundo mediático. Esto, en la medida en que amplía su presencia pública y permite posicionar sus demandas frente a un auditorio mucho más amplio que el de una asamblea. En ese sentido, la presencia pública del sindicalismo depende del acceso a los medios de comunicación.

Algo que no podemos perder de vista es que esta estrategia cobra mayor relevancia en una coyuntura política favorable para el sindicato de Ripley, porque Ollanta Humala acababa de asumir como presidente. Este asumía la presidencia con banderas progresistas que habían generado incertidumbre en el empresariado extranjero por el carácter nacionalista que podía adoptar el gobierno. Como nos ha señalado Giancarlo Cornejo: “Me parece que en el 2011 hubo una expectativa por el gobierno de Humala”. En ese sentido, la presión de la prensa, las redes sociales y las paralizaciones del sindicato, empataron con una coyuntura política favorable por las características del nuevo gobierno entrante.

Esto es lo que Ripley ha logrado en los últimos años, el uso de medio de comunicación como la televisión, y de los medios de comunicación alternativos como Facebook, le permitieron cerrar un pliego de reclamos el 2011, cuando las reuniones extraproceso del MINTRA parecían estar estancadas. Los dirigentes han aprendido que tiene mucho más éxito afectando la imagen de la empresa que realizando plantones fuera del Ministerio de Trabajo. Entonces, no tienen solo que presionar al Estado, cuando puede ser más productivo buscar llegar a la opinión pública y a los clientes de Ripley para que la imagen de la empresa se vea afectada y ejercer medios de presión de esa manera.

Hemos iniciado la explicación de la consolidación del sindicato de Ripley por este primer factor por una razón. Creemos que la capacidad de lograr

negociar dos pliegos de reclamo permite la consolidación del sindicato. Como han señalado nuestros entrevistados:

Empezamos con 69 afiliados, a negociar colectivamente en el 2008, cerramos la negociación con 169 afiliados, dentro de la negociación que genera el incremento de las remuneraciones para los trabajadores, se van incorporando muchos trabajadores, porque nosotros hicimos bajada a bases, dijimos mira sabes qué, apóyanos, necesitamos una fuerza, necesitamos de unidad para juntar a más trabajadores, cerramos con 169 trabajadores en el primer convenio colectivo.<sup>23</sup>

El crecimiento han sido poco a poco, pero en bloque han sido en 2 grandes cosas, no, en el primero y segundo convenio [...], entonces se da en el primer convenio que pasa de 60 a 152 (en el 2008), luego el otro gran número fue cuando la empresa fue multada (en el 2009) con algo de 72,000 soles la multaron para que pasen a planilla a los trabajadores que estaban con contrato modal y el otro bolsón de afiliados vino cuando se cerró el pliego del 2011, que paso de 350 a 600 y de allí poco a poco han ido sumándose hasta llegar a 750.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Entrevista a Hugo Visosa

<sup>24</sup> Entrevista a Giancarlo Cornejo

## CAPÍTULO 4

### Estrategias a través del Estado: ¿incentivos para la afiliación?

Este capítulo tiene como finalidad visibilizar cuáles han sido las estrategias que el sindicato ha utilizado fuera de los espacios de negociación colectiva. Veremos, que a pesar de que existe una percepción negativa del Estado, existen estrategias que se siguen situando en este. Así, el sindicato a pesar de buscar relocalizar sus luchas fuera del Estado, sigue utilizando los mecanismos institucionales que este le brinda.

En la segunda parte de este capítulo veremos que el sindicato a partir de las estrategias implementadas se ha convertido en un actor eficaz en la mejora de las condiciones económicas de los trabajadores y en la defensa de los derechos laborales, generando incentivos para el mantenimiento de sus miembros así como para la afiliación sindical. En ese sentido, los logros sindicales en materia de mejoras económicas y condiciones laborales son uno de los factores que resulta fundamental para explicar el relativo éxito de este sindicato.

#### 4.1 La percepción negativa del Estado (del MTPE)

Dentro de la percepción que caracteriza a los dirigentes del Sindicato de Ripley se presenta al Estado como actor que no tiene la capacidad necesaria para solucionar directamente los problemas de los trabajadores, y además, que no cuenta con los mecanismos necesarios para hacer cumplir sus propias leyes. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), es visto como un espacio en donde solo se reciben y recogen documentos. “El Ministerio de Trabajo se ha convertido en una mesa de partes”

La siguiente cita puede ayudarnos a comprender mejor la visión que los dirigentes tienen del Estado en general:

Las dificultades pues hay de todo tipo [...], desde los obstáculos en el Ministerio del Trabajo, porque muchas de las autoridades no se pronuncian de forma correcta, desde las autoridades del gobierno que ven de forma estéril o forma pasiva de lo que sucede con la clase trabajadora y no toman posición de defender a los trabajadores peruanos, a los ciudadanos peruanos, normalmente nosotros hemos llegado a todas las instancias, a la Comisión de Trabajo del Congreso, una vez hemos enviado memorándum a Ollanta, al Poder Judicial, a la Presidencia de Consejo de Ministros, pero sin embargo no hay una decisión política en nuestro país para que se respeten los derechos de los trabajadores, prácticamente esa inacción de las autoridades permiten que las empresas sigan en lo mismo, las multas son parte del costo laboral de muchas empresas, prácticamente si es que violo derechos pago la multa, me multan y sigo en lo mismo, y eso es lo que sucede en la gran realidad de nuestro país, pisotear derechos les sale barato a los empresarios<sup>25</sup>

El dirigente hace una larga lista de los actores e instituciones que, ellos consideran, podrían intervenir en la solución de los conflictos laborales que ellos afrontan. Sin embargo, señalan que su participación se ha caracterizado

<sup>25</sup> Entrevista Hugo Visosa.

por su “inacción” e “indiferencia”. El Estado y el gobierno, desde su punto de vista, no ha estado de su lado para la defensa de sus derechos laborales, labor que debería cumplir.

La institución con la cuál ellos se relacionan a diario, es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Es el MTPE el principal referente de los actores sindicales. En el ven una institución que se ha vuelto incapaz de tutelar y defender los derechos de los trabajadores transformándose en un ente administrativos que solo es capaz de colocar multas. Multas que no terminan por favorecer a los trabajadores, en la medida en que consideran que los empresarios prefieren cubrir dicho costos, antes de cumplir y respetar los derechos laborales.

Esta percepción no parece arbitraria si tenemos en cuenta que el MTPE ha sido durante los últimos gobiernos uno de los de menor importancia. En el 2002 recibió del presupuesto de Pliegos Ministeriales solo el 0.138%, y en el 2015 recibió 0.246%<sup>26</sup>. Esto tiene como consecuencia una escasez de recursos y de personal. Además, el MTPE ha visto minimizado su rol político y el alcance de sus decisiones, en un marco de relaciones laborales tradicionales, favorable a las decisiones del empleador e incompetente ante los incumplimientos de la ley (Bernedo et al 2011)

---

<sup>26</sup> Estos datos han sido calculados a partir de la información brindada en las Leyes de presupuesto para el sector público de los años correspondientes.

#### 4.2 Las estrategias a través del Estado

Sin embargo, mientras los dirigentes tienen una percepción pesimista de la debilidad que tiene el Estado para velar por el derecho de los trabajadores (los que ya les corresponden por ley), al mismo tiempo enmarcan estrategias a través de los canales institucionales. Dichas estrategias hacen que el Ministerio de Trabajo se vea en la obligación de velar que la empresa respete derechos de los trabajadores, pero además, le sirve al sindicato y a sus dirigentes como medio de presión, así como también, como pruebas legales de la problemática laboral dentro de la empresa.

Esta mirada no es totalmente pesimista. Es decir, el Estado tiene cierta capacidad, dentro de sus limitaciones, para que los trabajadores ejerzan efectivamente sus derechos laborales, aunque en la mayoría de las veces esto no se cumpla. Un dirigente sindical señaló, respecto a Ripley:

“[...] poco a poco el Ministerio de Trabajo con sus limitaciones y todo porque el Ministerio de Trabajo es un ente administrativo no es un ente que vaya y fiscalice al 100%, no es un ente que ejerza oficio, que vaya a la empresa y multe, empezó a emitir a favor de los trabajadores, requerimientos y multando a la empresa y eso le fue dando un poco de confianza también [...]”<sup>27</sup>

Este punto tiene como principal objetivo mostrar cómo una de las estrategias para lograr el respeto y cumplimiento de los derechos laborales por parte de la empresa son las acciones que los dirigentes sindicales de la empresa Ripley realizan dentro de los canales institucionales que la normativa

---

<sup>27</sup> Entrevista a Giancarlo Cornejo.

laboral brinda. Estos canales institucionales son varios, sin embargo, nos centraremos en las inspecciones laborales. Las entrevistas a los dirigentes sindicales han mostrado que son las inspecciones laborales un mecanismo continuamente utilizado por los dirigentes sindicales para hacer respetar los derechos laborales de los trabajadores de Ripley

#### 4.2.1 Las inspecciones laborales: ¿Una lucha para todos?

Según las entrevistas realizadas a los dirigentes sindicales, el crecimiento del sindicato también ha respondido a su constante enfrentamiento con la empresa para lograr mejores condiciones laborales no solo para sus miembros. Es decir, conseguir mejores condiciones que no se restrinjan a los afiliados al sindicato.

En ese sentido, las primeras gestiones del sindicato se centraron en conseguir que se realicen inspecciones en Ripley, porque existían trabajadores con contratos temporales que ya debían haber pasado a tener contratos indefinidos. Estas inspecciones, en algunos casos, terminaron con multas para la empresa, y consiguiendo que un número de trabajadores pasaran a ser estables. Esta estrategia tenía el siguiente objetivo:

[...] comenzamos a presionar a la empresa por el tema de la contratación temporal, entonces comenzamos a presionar a la empresa, para que le dé a muchos trabajadores estabilidad, [...] entonces nosotros sabemos que cuando un trabajador ya es estable, se proyecta más y rompe el hielo a afiliarse al sindicato<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Entrevista a Hugo Visosa

En ese sentido, era una búsqueda de generar las condiciones materiales para su existencia, en la medida en que trabajadores con contratos no estables no pueden afiliarse al sindicato, en gran medida por las represalias que estos pueden experimentar por la empresa. Como señala Hugo: “[...] teníamos la visión de que si no habían trabajadores estables en Ripley, nosotros no podíamos crecer como sindicato. Difícilmente podían afiliarse a un trabajador que tenían contrato temporal, porque el miedo estaba de por medio y era razonable, o sea, nadie quiere quedarse sin trabajo que es verdad”. Respecto a este punto, algunos ejemplos pueden ayudarnos a ejemplificar el impacto real en algunos trabajadores que tuvo (y tiene) esta estrategia por parte del sindicato:

Una vez que el sindicato mete esta inspección, el Ministerio del trabajo, se pronuncia a favor de los trabajadores y Ripley formaliza forzosamente a esta planilla 1300 trabajadores tuvieron que pasar, a la planilla de estables y uno de ellos fui yo. El mismo día que me pasan a la planilla de estable, yo me afilio al sindicato<sup>29</sup>

Las inspecciones laborales con actas de infracción registradas en la página web del Ministerio de Trabajo muestran que, entre enero de 2011 y enero de 2014, la empresa Ripley fue multada diecisiete veces. Dentro de estas diecisiete multas podemos encontrar dos que son por “incumplimiento de las disposiciones relacionadas con la contratación a plazo determinado y desnaturalización de contratos”, involucrando a un total de 1247 trabajadores. La suma de las multas asciende a un total de S/. 71,676. Esto nos muestra, de alguna forma, como la empresa ha sido presionada a través de las inspecciones laborales para no extender contratos temporales.

<sup>29</sup> Entrevista a Giancarlo Cornejo

Como resultado de esto, la empresa ha reducido los tiempos de prueba que duran los contratos temporales. Es por esto, que algunos trabajadores entrevistados han señalado que antes del sindicato, los contratos laborales temporales podían renovarse alcanzando un periodo de cinco años. En la actualidad, el plazo para pasar a ser estable no supera el año. Esto ha tenido como consecuencia que más personas tengan la posibilidad de entrar al sindicato. Teniendo en cuenta que no toda persona que pasa a ser estable en la empresa se afilia al sindicato.

Entonces, podemos observar que si bien existe una tendencia a relocalizar las luchas del sindicato fuera del Estado durante la negociación colectiva, el Estado sigue brindando mecanismos institucionales para ejercer el cumplimiento de los derechos laborales. Es decir, aunque las leyes no son favorables, el estado aun presenta espacios para que los trabajadores obtengan poder de negociación frente a las empresas, pero el Estado tiene límites, lo cuales pueden ser superados a través de estrategias que salgan de su propia lógica.

El sindicato de Ripley ha entablado estrategias en ambos ámbitos, obteniendo logros que resultan significativos para sus afiliados y para los trabajadores de la empresa. Estos logros, como veremos en el siguiente capítulo terminan siendo incentivos para la afiliación de nuevos miembros y el mantenimiento de los sindicalizados dentro de la organización.

De esa manera, el siguiente capítulo tiene como objetivo presentar que existen otras causas para la afiliación sindical y el mantenimiento de los

miembros dentro del sindicato, y que la relación que los trabajadores mantienen con el sindicato no solo es utilitarista. Es decir, no solo existe una elección totalmente racional en base a los beneficios económicos y laborales que ha logrado y brinda el sindicato, sino que existen otras valoraciones por parte de los miembros.

El alcanzar estos objetivos generan incentivos para la afiliación a la organización, en la medida en que se valora a la organización como un actor de utilidad y efectivo: no solo ha logrado mejores condiciones salariales para los trabajadores de la empresa, sino que ha conseguido mejores condiciones laborales y, además, funciona como un agente de defensa contra la violación de derechos laborales y contra los abusos de la empresa. Estar en el sindicato, en ese sentido, asegura cierta estabilidad laboral y resulta siendo funcional para el beneficio de los miembros de la organización.

#### 4.3 Los logros como incentivos para la afiliación sindical

Las entrevistas realizadas a los miembros y dirigentes han visibilizado que los logros que el sindicato ha ido obteniendo durante estos siete años de funcionamiento, generan diferentes incentivos para la afiliación sindical. Estos incentivos varían dependiendo de los entrevistados, sin embargo, hemos podido identificar dos factores principalmente: 1. Los incentivos generados por la mejoras económicas y 2. Los incentivos generados en base a la defensa de los derechos laborales y las condiciones de trabajo.

Esto puede verse más claramente si vemos el crecimiento del sindicato:

“Luego del convenio colectivo 2008 el sindicato triplico sus miembros pasando

de 60 a casi 152 afiliados. Luego de conseguir las multas antes señaladas, el sindicato pasó a tener 300 miembros para el 2009. Y en el 2011, año en que firmaron el último convenio colectivo, alcanzaron una cifra de 600 afiliados. Siendo actualmente alrededor de 700”.

#### 4.3.1 Las mejoras salariales como incentivo

Uno de los logros más importantes obtenidos por el sindicato de Ripley fue la firma de la negociación colectiva (o la negociación del pliego de reclamos 2011). El cierre de pliego de reclamos, les permitió obtener el aumento de su sueldo básico. De esa forma, la mayoría de vendedores pasó de ganar 100 soles a ganar 500 soles<sup>30</sup>.

El aumento del sueldo básico, aparece en las entrevistas, como uno de los factores que motivan a los trabajadores a afiliarse y a mantenerse dentro del sindicato. Esto, en la medida en que el sindicato resulta una organización efectiva que les permite alcanzar mejores beneficios económicos:

y más que todo por el básico de 100 soles (tema económico). Luchaban para que le suban a 500 soles. Sabía que había un sindicato que luchaba por todos esos temas. Hicieron las huelgas, conversaron, y lograron que se suba el básico de 100 a 500 soles, y entre otras cosas buenas que a favor de los trabajadores han pasado.<sup>31</sup>

Hay gente más interesada en el sindicato, por lo mismo que ellos están viendo lo que está obteniendo el sindicato. Antes los cajeros tenían un básico de 100 soles, y por el sindicato el básico es de 500 soles. A los

<sup>30</sup> La mayoría de trabajadores de Ripley son vendedores o cajeros, sus ganancias están compuestas por un sueldo base al que se le agregan las comisiones por cada venta que realicen.

<sup>31</sup> Entrevista miembro del sindicato.

asistentes también les han subido el sueldo. Con las luchas se han logrado muchas cosas.

Sin embargo, este no es el único incentivo que los trabajadores y miembros del sindicato toman en cuenta para afiliarse o mantenerse en la organización. Por ejemplo, este aumento de sueldo básico fue aplicado a todos los trabajadores de la empresa, y, aunque el número de afiliados ha crecido desde el 2011 hacia adelante, aún se ha mantenido en alrededor del 10% de los trabajadores de la empresa.

Entonces, cabe preguntarnos qué otros factores (o razones) que exceden el beneficio meramente económico incentivan a los trabajadores o miembros para afiliarse o mantenerse afiliado. Pregunta que adquiere mayor relevancia teniendo en cuenta que los beneficios económicos son otorgados a todos los trabajadores, sindicalizados y no sindicalizados.

#### 4.3.2 La defensa de los derechos laborales y las buenas condiciones de trabajo

A pesar de que el sindicato ha logrado beneficios económicos para todos los trabajadores de la empresa, esto por sí solo no puede explicar completamente la afiliación de nuevos miembros y el mantenimiento de la organización. De esa forma, existen otros incentivos que exceden el simple beneficio económico y que son valorados al mismo tiempo por los miembros del sindicato. Las entrevistas han mostrado que los miembros del sindicato

valoran la capacidad que tiene el sindicato para defender sus derechos laborales y mejorar las condiciones de trabajo dentro de la empresa.

En ese sentido, existe una valoración hacia la estabilidad laboral. Sin embargo, es necesario hacer una diferencia entre miembros nuevos, quienes han experimentado la estabilidad laboral como un logro del sindicato, y los miembros antiguos quienes ven en el sindicato un medio con el cual defienden dicha estabilidad conseguida antes de la existencia de la organización.

En el primer caso, la estabilidad laboral que ha logrado el sindicato es una motivación para la afiliación sindical<sup>32</sup>. Esto, teniendo en cuenta que afiliar trabajadores con contratos temporales es casi imposible, dado que pueden ser expuestos a represalias o a la no renovación de su contrato de trabajo:

Me he afiliado el año pasado al sindicato, en Julio (2012). Yo sabía, pero no podía afiliarme porque no era indefinido, pero ya cuando fui indefinido entre al sindicato.<sup>33</sup>

Yo ya sabía del sindicato, pero la mayoría de compañeras no nos afiliamos por el miedo que teníamos, porque teníamos contrato de cada seis meses.<sup>34</sup>

En el segundo caso, la defensa de la estabilidad laboral aparece como motivación para mantenerse en el sindicato. Los miembros del sindicato consideran que el sindicato es una organización eficiente para que la empresa no pueda vulnerar su derecho a mantenerse en su trabajo. Es importante señalar en este punto, que trabajadores despedidos arbitrariamente, han sido

---

<sup>32</sup> Los entrevistados han señalado que antes de la existencia del sindicato el tiempo con el que un trabajador podía estar con contrato temporal era hasta de 5 años, sin embargo, actualmente la mayoría de trabajadores pasan a ser estables luego de un año de prueba.

<sup>33</sup> Entrevista a Olga.

<sup>34</sup> Entrevista a Flor.

repuestos o reintegrados a su trabajo luego de la intervención del sindicato y de su abogado-asesor:

Los beneficios son primordialmente nuestra estabilidad y tranquilidad, como sindicalizados somos gente unido, o gente que cuidamos nuestra estabilidad, si no estamos en el sindicato o personas que no están en el sindicato están propensos a que le digan hasta acá no más, oe sabes que ya tu contrato termino y chau, eso es parte primordial del sindicato.

Un segundo aspecto a tomar en cuenta es la capacidad que ha tenido, y tiene, el sindicato para mejorar las condiciones de trabajo dentro de la empresa y que, de la misma manera, es valorado por los miembros cuando piensan en sus motivaciones para su afiliación. En ese sentido, el sindicato es una organización que ha transformado las condiciones en las que se encontraban los trabajadores antes su formación:

yo creo que ha sido muy buena, porque se ha conseguido lo esencial que es el respeto al trabajador, y luego los convenios colectivos. Pero lo más importante es el respeto al trabajador.<sup>35</sup>

Es necesario, sin embargo, señalar que a pesar de que esta capacidad en la defensa de los derechos laborales sea un incentivo para la afiliación y el mantenimiento de los miembros en el sindicato esto es visto por los dirigentes como una actitud pragmática por parte de los trabajadores. Es decir, el primer acercamiento al sindicato de muchos miembros solo sucede a partir de un hecho que los afecte o cuando la continuación en su puesto de trabajo es puesto en duda por parte del empleador. Esto ha podido notarse en las entrevistas, cuando los entrevistados han señalado que su interés por el sindicato apareció cuando se enfrentaron a situaciones adversas.

---

<sup>35</sup> Entrevista a

Teniendo en cuenta esto, podemos señalar como una primera conclusión que el sindicato de Ripley se ha convertido en un agente que ha democratizado las relaciones laborales dentro de la empresa, tanto en los aspectos económicos como del respeto por los derechos laborales. Así, existe por parte de los miembros trabajadores antiguos un marcado antes y después de la aparición del sindicato, siendo valorado por estos los cambios sustanciales que se han dado dentro de la empresa. Y, por otro lado, por parte de los miembros trabajadores “nuevos” una valoración por la capacidad con la que el sindicato ha defendido y protegido sus derechos cuando estos se vieron enfrentados a situaciones adversas.

En ese sentido, este aspecto democratizador ha generado incentivos en los trabajadores para que se afilien y se mantengan dentro de la organización, permitiendo el crecimiento del sindicato durante los siete años de su funcionamiento. Cabe ahora preguntarnos cómo es que el sindicato ha logrado la mejora en los salarios (sueldos) de los trabajadores, y hacer efectiva una defensa de los derechos de los empleados, y en especial, de los miembros de su organización.

Las entrevistas han mostrado que existen otros dos factores que pueden explicar el éxito que el sindicato de Ripley ha tenido. Estos dos factores son: a. la legitimación de la dirigencia sindical frente a los miembros del sindicato y b. y la construcción de un discurso sobre el sindicato como un actor apolítico aceptado por los trabajadores.



## CAPITULO 5

### El liderazgo sindical y la construcción de un discurso sobre lo político

El presente capítulo tiene como objetivo demostrar que la valoración de los miembros no solo se reduce a mejores condiciones laborales y económicas sino que existen otros dos factores que pueden explicar la afiliación y el mantenimiento de miembros al sindicato, y por ende, el relativo éxito que ha tenido.

Argumentamos, entonces, que el trabajo y sacrificio de los dirigentes sindicales, no solo ha significado que el sindicato pueda funcionar durante estos años, sino que además, ha generado la legitimación de los dirigentes frente a las bases. Así, existe una fuerte valoración del trabajo que realizan los dirigentes.

En segundo lugar, sostenemos que los dirigentes han construido un discurso sobre el carácter del sindicato. En ese sentido, el sindicato de Ripley se caracteriza por ser un actor apolítico que busca mantenerse al margen de un sindicalismo tradicional político. Esta característica es reconocida por los miembros como un factor importante del sindicato, en la medida en que se

desvincula de una forma tradicional de quehacer sindical personificada en las centrales sindicales como la CGTP.

A partir de esto, podremos concluir que la respuesta a nuestra pregunta de investigación debe incluir estos tres factores: los incentivos que brinda el sindicato en la medida en que es un espacio útil para los trabajadores, pero además, se vuelve un espacio atractivo por las valoraciones sobre los dirigentes y el discurso que estos han construido sobre el sindicato.

### 5.1 Los líderes (dirigentes) sindicales

Uno de los principales factores del sostenimiento del Sindicato de Ripley durante los últimos siete años es el papel que desarrollan sus dirigentes sindicales. Vamos a dividir este factor en dos subfactores: En primer lugar, los dirigentes sindicales hacen funcionar al sindicato, se encargan de todos los procesos que este debe cumplir. Estos, para alcanzar este objetivo utilizan horas fuera del trabajo y días de descanso, lo que es valorado en gran medida por los miembros del sindicato. Y como segundo punto, los dirigentes se erigen como figuras que personifican las victorias simbólicas que el sindicato ha tenido sobre la empresa.

### 5.1.1 El funcionamiento del sindicato y el sacrificio de los dirigentes sindicales.

La primer labor que los dirigentes sindicales realizan es la de sostener operativamente al sindicato. Ellos se encargan de realizar todas las actividades que el sindicato demanda: reuniones, coordinaciones, presentación de documentos en el Ministerio de Trabajo, defensa de afiliados, etc. Así, como también, en los contextos de negociación colectiva, representar a los trabajadores en las reuniones de negociación frente a la empresa.

Estas tareas deberían ser llevadas a cabo durante el ejercicio de la licencia sindical, sin embargo, la empresa no brinda este derecho a todos los dirigentes. Actualmente, solo cuatro de los trece dirigentes cuenta con licencia sindical. Esta es la razón por la que los dirigentes utilizan horas fuera del horario de trabajo y días de descanso para realizar tareas sindicales.

Esto ha sido bien señalado por Mirtha Llanos y Hugo Visosa en las entrevistas:

Asumir la dirigencia no es fácil, porque estar en la dirigencia es sacrificar muchas cosas, nosotros sacrificamos descansos, pero no se puede porque los días de licencia son muy cortos por eso aprovechamos los días de descanso. El directivo sacrifica a la familia, sacrifica días de descanso [...]

[...] y para sacar adelante al sindicato tengo que levantarme temprano, tengo que acostarme tarde, porque hacemos a veces bajadas a base, a veces hasta la doce y una de la mañana y a veces hasta más tarde, porque es la única hora en que nos podemos reunir[...]

Las entrevistas demuestran, entonces, que el trabajo que realizan los dirigentes sindicales, durante su licencia sindical y fuera del horario de trabajos resulta fundamental para que el sindicato pueda alcanzar sus objetivos, permitiendo que el sindicato se haya sostenido durante los últimos siete años.

Sin embargo, es necesario observar como esta labor necesaria es vista por los miembros del sindicato. En la medida en que son estos los que valoran y dan un significado a la labor que realizan los dirigentes, siendo esto fundamental para que muchos trabajadores encuentren razones para seguir afiliados o afiliarse al sindicato.

Las entrevistas realizadas a los miembros del sindicato muestran que existe una gran valoración del trabajo y el sacrificio que los dirigentes sindicales realizan en el desempeño de sus funciones. En ese sentido, los miembros del sindicato valoran que los dirigentes tengan que dejar de lado su tiempo libre en la mañana y en las noches, así como sus días libres o de descanso:

Son gente bien bien empapada con todo el asunto, como está, con todo el manejo, con todo lo que se ha logrado, que gracias a ellos, y a sus horas de sacrificio se ha logrado. No es solo que digo yo voy como dirigente, tienes que estar ahí activo, no es que sales a las 10 de la noche y me voy a mi casa, me tengo que ir a donde está la sede a seguir organizando, movilizándolo, a mover papeles, pueden estar a las 2 de la mañana en su casa sacrificando a la familia no?<sup>36</sup>

Esta valoración de los miembros excede el sacrificio del tiempo libre de los dirigentes sindicales, alcanzando la vida privada, en este caso, el tiempo que uno deja de pasar con la familia, y el aspecto económico, las remuneraciones (comisiones) que uno deja de percibir por ejercer la labor de dirigente sindical. Esta valoración aparece en las entrevistas cuando los miembros señalan las razones por las cuales no estarían dispuestos a ejercer un cargo directivo. Estos no están dispuestos a sacrificar su vida privada y sus ingresos económicos:

---

<sup>36</sup> Entrevista a Cesar.

La verdad que yo no tendría el tiempo para dedicarle tanto, mayormente por el tiempo, la verdad te digo... lo que pasa es que este horario acá me tiene bien sacrificio, no ves a tu familia por estar acá en la tienda, tu dejas a tus hijos de ver y todo, trabajo desde las 10 de la mañana hasta las 10 de la noche [...] entonces si yo llego 2 de la mañana por decir, ya no los voy a ver ni en la mañana ni en la noche.<sup>37</sup>

Como una primera conclusión, podemos señalar que el sostenimiento del sindicato de Ripley recae fundamentalmente en los dirigentes. Esto es reconocido por los miembros del sindicato, en quienes resalta una valoración especial por el sacrificio, tanto de la vida privada de los dirigentes como de aspectos económicos.

#### 5.1.2 Las victorias simbólicas: la legitimación de la dirigencia

Al inicio del presente capítulo hemos señalado que el sindicato ha obtenido logros importantes que han funcionado como incentivos para los miembros y los trabajadores. Estos logros pueden considerarse victorias tangibles (aumentos de sueldos, mejores condiciones laborales, cierre de pliego de reclamos).

Sin embargo, creo que es importante comprender ciertas victorias simbólicas que refuerzan la unidad sindical, y que al mismo tiempo legitiman a los líderes sindicales. Un ejemplo de esto son los casos de las actuales Secretaria General y Subsecretaria General, ambas despedidas como forma de represalia por formar parte del sindicato. En ambos casos, luego de años de juicios y con apoyo del sindicato y su asesor legal fueron repuestas a su

---

<sup>37</sup> Entrevista a Jaime.

trabajo. En ambos casos, además, regresaron a formar parte del sindicato, asumiendo cargos dirigenciales.

Como señala Giancarlo Cornejo: “[los trabajadores] ven que los dirigentes sindicales están a pesar que la empresa los maltrata, despide o el poder judicial y los miembros del orden enjuician a los trabajadores, los trabajadores siguen de pie, o sea los dirigentes siguen para adelante [...]”

Estas reposiciones brindan legitimidad a los dirigentes, porque a pesar de haber estado fuera de la empresa por varios años regresan, a diferencia de dirigentes que fueron comprados por la empresa o que desistieron en su lucha luego de ser cesados.

Teniendo todo esto en cuenta, y pensando en los tipos de liderazgos sindicales planteados por Mejía (1998), el sindicato de Ripley se asemeja a un sindicato con liderazgo fuerte. Los líderes sindicales han logrado, a través de la valoración de su sacrificio, trabajo y victorias (simbólicas), tener legitimidad frente a sus bases. Y esto al mismo tiempo ha logrado legitimar al sindicato frente a los demás trabajadores. En ese sentido, el sindicato ha logrado obtener “recursos de legitimidad”, que le han permitido contar con niveles de popularidad, respeto y confianza (Mejía 1998).

Hasta aquí, podemos notar que los logros alcanzados por el sindicato a través de una serie de estrategias de lucha detalladas funcionan como incentivos, y sin embargo, estos por si solos no explican el incremento y mantenimiento de los miembros. En ese sentido, ha sido necesario analizar como los dirigentes del sindicato, quienes son los que sostienen el

funcionamiento de la organización, a través de que maneras obtienen legitimidad frente a sus bases.

Esta legitimidad obtenida por los dirigentes sindicales, a través de su sacrificio permite explicar, al mismo tiempo, el mantenimiento de este sindicato durante los últimos siete años.

## 5.2 ¿Al margen del sindicalismo tradicional?

Este apartado tiene como finalidad abordar el discurso de los dirigentes sindicales sobre cómo se autodefine el sindicato. Y, además, ver como existe cierta identificación por parte de los miembros del sindicato con este discurso.

Desde nuestro primer acercamiento al sindicato, fue clara la necesidad que los dirigentes y los asesores legales tenían por diferenciarse de ciertas características (¿tradicionalmente?) atribuidas al sindicalismo peruano. Los conceptos como “política”, “socialista”, “violencia”, fueron puestos como características ajenas al sindicato de Ripley. Esta diferenciación los lleva a buscar marcar cierta distancia de un sindicalismo tradicional, representado en la Central General de Trabajadores del Perú

### 5.2.1 ¿Somos (a)políticos?: independientes y al margen de la CGTP

Las entrevistas a los dirigentes sindicales han mostrado que estos han construido un discurso en que tiende a autoafirmar al sindicato como apolítico y

a ellos como agentes apolíticos. Esto nos lleva a cuestionar lo siguiente: ¿cómo ser una organización y agentes apolíticos y, al mismo tiempo, llevar a cabo estrategias políticas como las que hemos visto líneas arriba? Estos fragmentando de entrevista puede ayudarnos a comprender mejor qué entienden los dirigentes por ser apolíticos:

Nosotros nos mantenemos como apolíticos, nos mantenemos en esa línea para llevar una independencia. Podemos tener amigos, o prensa socialista, ese vínculo, pero no pertenecemos a ellos. No nos afiliamos a una central porque no queremos seguir la línea de una central.

No somos una identidad política, para nada, somos algo independiente, el sindicato Ripley.

Este carácter apolítico al cual los dirigentes hacen referencia no implica un alejamiento total de la política, sino la independencia que ellos y el sindicato tienen en relación a algún partido político o alguna central sindical. En ese sentido, para ellos es fundamental mantenerse al margen de cualquiera de estas organizaciones que pueden vulnerar su autonomía, lo que no excluye que puedan mantener algún tipo de relación o vínculo.

Como bien señaló Mirtha Llanos:

Apolítico, en el sentido de pertenecer a un partido en sí, porque al final todos somos políticos, todos hacemos política de alguna manera...y del sindicato, desde el momento que busco un trabajo digno y no un trabajo precario, ya es política, ya estoy explicando que yo quiero que la empresa respete los derechos de nuestros afiliados. La política que tiene el sindicato es que el mismo gobierno haga respetar esos mismos derechos, no se puede hablar de un apolítico en el sentido de que yo no quiero saber nada de la política, no puedes hacer eso porque te estarías cerrando a tu misma realidad, hablamos de una apolítica de no pertenecer a un partido.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Entrevista a Mirtha Llanos.

Esta postura, casi consensuada por los dirigentes, parece tener como objetivo diferenciar al sindicato de Ripley de un viejo sindicalismo o tradicional que aparece en el imaginario de las personas: “A la sociedad se le acostumbra a relacionar sindicalismo con una forma de actuar y ser, que está mal vista y mucho menos es valorada”. Un sindicalismo frente al cual ellos también son críticos:

Se cree que el trabajador sindicalista es radical, es vago, y seguro en muchos sindicatos es así, pero nosotros no. Ser sindicalista no tiene que significar estar atado a un cargo, incrustado en un cargo, asegurar un cargo, no significa ser improductivo.

Esta última afirmación amplía los márgenes de su discurso, no solo incluyendo su carácter independiente, sino buscando diferenciarse de un “sindicalismo más radical o confrontacional”, y de un “sindicalismo improductivo”.

Esto los lleva a ejercer y discursar una crítica generalizada contra las centrales sindicales, pero en especial contra la Central General de Trabajadores del Perú (CGTP) y sus dirigentes. Para los dirigentes de Ripley la CGTP está demasiado politizada, solo apoya a ciertos sindicatos (los que cuentan con bases mayoritarias), y tiene dirigentes que están en su cargo hace muchos años. Mientras que para ellos: “[el sindicato] no tiene por qué politizarse y nada, entonces como vimos la central de sindicales, politizándose siempre, no, la CTP, la CUT, la CGTP [...]”

Este discurso tiene un correlato en las valoraciones que los miembros

del sindicato de Ripley hacen sobre las características principales de la

organización. En ese sentido, el discurso resulta atractivo para los miembros y trabajadores de la empresa. Estos trabajadores encuentran en características como “ser pacíficos” o “no violentos”, la forma de diferenciarse de otros sindicatos u otro viejo sindicalismo:

Mira mi mama trabajaba en la confederación de construcción civil que se junta con la CGTP, y bueno eso es a nivel más grande, confederaciones que centralizan todo tipo de sindicato, y el sindicato que hay aquí es de un grupo determinado, pero que no se politiza aquí mucho, es a nivel de lograr los derechos, defender los derechos de personal. Es otra forma, es otro estilo. Nosotros defendemos sin hacer daño, sin hacer disturbios, a comparación de otros sindicatos que son más políticos, más reaccionarios, violentos, nosotros hacemos todo pasivamente, con respeto, sin hacer locuras, pedimos algo pero sin hacer desbandes. A la buena, a la buena.<sup>39</sup>

Podemos notar como existe una relación entre un tipo de sindicalismo, asociado a la politización y la violencia como mecanismos de presión, y la CGTP. Y, al mismo tiempo, la referencia a la mama de la trabajadora, nos coloca frente a un sindicalismo antiguo, que parece no tener acogida dentro de los trabajadores de Ripley.

Por otro lado, la acogida que este discurso ha tenido ha sido ratificada a través de los canales democráticos de la organización sindical. Así, la decisión de mantenerse como un actor independiente de las distintas centrales sindicales fue tomada por la Asamblea de Trabajadores. Como nos ha señalado un dirigente:

Mira, en su momento, nosotros sí pensamos dentro de nuestros inicios afiliarnos a una central sindical, se planteó en la asamblea porque justo nos estaba invitando la CTP, la Confederación de Trabajadores del Perú, de allí la CGTP también nos invitó, se planteó en la asamblea porque

quien define la afiliación no somos los dirigentes sino la asamblea general, porque esto se plantea y se acuerda y por mayoría democráticamente se toman las decisiones, los trabajadores en mayoría deciden no afiliarse por el momento, mantenerse al margen, porque entendíamos que las centrales están politizadas, porque muchas de las centrales están politizadas, entonces nosotros queríamos mantener nuestra independencia política, porque quiera o no, los sindicatos también hacen política, pero nosotros queremos hacer política laboral más que política de gobierno, o política partidaria, nuestra lucha es por la política laboral que se implemente en nuestro país. Entonces, ese es el tema que las bases prefirieron mantener nuestra independencia, pero si hace 2 años nos afiliamos a una central sindical internacional, que es la UNI, nos afiliamos a la central de UNI por un tema de que nuestros compañeros estaban afiliados a esta central<sup>40</sup>.

#### 5.2.2 La afiliación del sindicato a UNI GLOBAL UNION (UNI AMERICAS)

Este distanciamiento en el discurso ha llevado al sindicato de Ripley a preferir afiliarse a UNI GLOBAL UNION que a las centrales sindicales existentes en el país. Este es un sindicato global que agrupa a 20 millones de trabajadores de más de 900 sindicatos del sector capacidades y servicios (UNI GLOBAL UNION).

En las entrevistas realizadas a los dirigentes sindicales se señaló que la afiliación a UNI GLOBAL UNION les permitió realizar viajes a Chile, en donde se conoció la realidad de los sindicatos en dicho país. Además, le permitió entablar relaciones con los sindicatos chilenos quienes contaban con más años de experiencia. Este acercamiento, según los dirigentes les permitió tener un espacio de diálogo e intercambio de las distintas realidades que se presentan a los trabajadores de Ripley en ambos países.

---

<sup>40</sup> Entrevista a Hugo Visosa.

En julio de 2012, y luego de sostenerse reuniones con las cuatro federaciones chilenas y el sindicato de Ripley Perú se lanzó la RED UNI RIPLEY. Durante el evento de lanzamiento de esta red participaron autoridades de la empresa quienes escucharon los reclamos puntuales de los trabajadores de los distintos países. El sindicato internacional busca que se pueda lograr la firma de un Acuerdo Marco Global con Ripley para el respeto de los derechos laborales y la solución de los reclamos a la empresa en los países en donde esta opera.

Esta afiliación puede que no haya sido fundamental para el sostenimiento del sindicato, en la medida en que los dirigentes sostienen que si bien le ha ayudado a conocer otras experiencias previas, no ha sido esencial para la solución de los conflictos en la empresa ni para lograr mejoras económicas y laborales. Sin embargo, demuestra este desfase con las estructuras sindicales tradicionales, que si bien es cierto puede deberse a decisiones racionales sobre qué tan útil o beneficioso le resultaría al sindicato afiliarse a una central sindical, termina siendo un factor que influye en las valoraciones que tienen los trabajadores sobre el sindicato.

Este alejamiento del sindicato de Ripley del “sindicalismo tradicional” parece demostrar lo que Manky (2014) ha denominado como el desbordamiento de la CGTP. Y, al mismo tiempo, da indicios de nuevas mentalidades que pueden estar surgiendo en el sindicalismo peruano: tenemos nuevos dirigentes que muestran un descontento con el tipo de sindicalismo que esta central representa. Y, este discurso sobre el “sindicalismo tradicional”

encuentra legitimidad en trabajadores jóvenes, que han crecido durante los años noventa y que no ven con buenos ojos esta forma de “hacer sindicalismo”.

Finalmente, a manera de conclusión, podemos señalar que si bien las estrategias utilizadas por el sindicato de Ripley le han permitido alcanzar logros que han funcionado como incentivos para la afiliación y mantenimiento de miembros en la organización, este factor no logra explicar todo el éxito de este sindicato. Es por ello, que ha sido necesario resaltar la importancia de los liderazgos de los dirigentes sindicales, que son construidos en base a la valoración que tienen los miembros respecto del sacrificio que estos hacen. Y, además, la construcción de un discurso que busca distanciarse de un sindicalismo tradicional, posicionando el sindicato de Ripley como algo novedoso y atractivo para sus miembros y los trabajadores de la empresa.

## Capítulo 6

### Conclusiones

La presente investigación señaló que existe un contexto institucional que presenta dificultades para el mantenimiento y el éxito de los sindicatos en el país. En ese sentido, el entorno a los cuáles estos se enfrentan se caracteriza por ser hostil, no solo a nivel de la legislación laboral, sino a nivel de prácticas empresariales antisindicales. Así, la legislación laboral facilita una serie de prácticas que permiten a los empleadores desarticular nuevos sindicatos, e, incluso, en el caso de que los sindicatos existan se encuentran con la dificultad de alcanzar negociaciones colectivas favorables.

Sin embargo, en los últimos años el número de trabajadores sindicalizados y el número de sindicatos ha aumentado. Este crecimiento se ha dado en un contexto institucional y bajo condiciones políticas desfavorables, por lo que puede explicarse a partir del contexto económico favorable que genera incentivos para la acción sindical y la sindicalización (Manky 2014). Sin embargo, como bien ha señalado el mismo autor, el contexto institucional desfavorable limita la acción sindical incluso ahí donde existen incentivos económicos para que aparezca.

Dentro de este panorama se encuentra el sindicato de Ripley, creado en el 2007 a partir de una reestructuración de la empresa, y que logra un relativo éxito. Sostuvimos que este sindicato tenía probabilidades de fracasar, ya que era un sindicato que aparecía fuera de los sectores que tradicionalmente habían contado con trabajadores organizados. Sin embargo, este sindicato alcanza logros significativos: logra sindicalizar al 10% de los trabajadores de la empresa cuando la tasa de afiliación sindical durante el primer semestre de 2014 en Lima Metropolitana ha sido de 6.1% y a nivel nacional de 6.3%; y a nivel del sector comercio en Lima para el año 2013 se registró una tasa de afiliación de 0.7% (MTPE, Información de Planillas Electrónicas) y logra negociar dos pliegos de reclamos cuando este era uno de los principales problemas de los sindicatos nuevos.

A partir de ahí nos planteamos la pregunta sobre cuáles eran los factores que podían explicar el surgimiento, sostenimiento y crecimiento sindicato de Ripley a pesar del contexto al que se enfrentaba.

En primer lugar, es importante señalar que este surge como reacción a una reestructuración implementada por la empresa que tendría como resultado la reducción del personal. Así, el sindicato surge como una respuesta que permitiría defender los empleos de los trabajadores.

Esto es de suma importancia, en la medida en que discute que el crecimiento económico no explica directamente el aumento de número de sindicatos y de sindicalización. Lo que si podemos señalar es que en un contexto de crecimiento económico, las acciones sindicales, a pesar de un

contexto institucional desfavorable, cobren mayor sentido. A diferencia del contexto de crisis económica de los 80 y 90, en donde las bases materiales para la actuación sindical estaban restringidas (no había razones por las cuales exigir mejores condiciones salariales), el actual contexto de crecimiento económico brinda razones válidas y legítimas por las cuales interpelar a la empresa por mejores condiciones salariales y laborales.

Ahora bien, hemos visto que los procesos legales para la formación de organizaciones sindicales se han simplificado, sin embargo, Manky (2014) ha señalado que es más difícil que los sindicatos logren negociar pliegos de reclamos con sus empleadores. Es aquí donde radica la relevancia del caso estudiado, en la medida en que logra cerrar dos convenios colectivos (2009 y 2011) con su empleador.

Para alcanzar este objetivo, el sindicato utilizó, desde el 2008, repertorios de presión novedosos. Así, ha buscado obtener visibilidad en la opinión pública a partir de relocalizar sus demandas fuera del Estado, centrándose en la imagen de la empresa. De esa manera, trato de abandonar estrategias centradas en el Estado, lo que Manky (2014) ha denominado como una cultura sindical estatista (plantones fuera del MTPE), para realizar plantones fuera de los locales sindicales. Y, por otro lado, busco alcanzar niveles mediáticos, a través de medios de comunicación tradiciones y redes sociales. Es en agosto de 2011, donde su demandas alcanzan niveles mediáticos, a través de la televisión, periódicos y Facebook, implementando una campaña de desprestigio a la empresa, articulando sus demandas

económicas y laborales con los clientes. Estos se ven representados en el abuso que la empresa cometía a través de los créditos excesivos que les cobraba.

Esto, además de ser una estrategia novedosa tuvo acogida por ser Ripley una empresa de capital chileno, país con quien existe una rivalidad histórica. Además, la elección reciente de Ollanta Humala quien tenía un discurso progresista y nacionalista habría abierto oportunidades para la recepción de este discurso. Así, la estrategia tuvo acogida en la opinión pública y la imagen de la empresa que se resaltaba era del “chileno explotador”.

Sin embargo, la obtención de mejoras económicas a través de la negociación colectiva no es el único factor que permite explicar cómo el sindicato logra afiliar a 10% de trabajadores de la empresa. En ese sentido, fue necesario tener en cuenta las estrategias que el sindicato llevo a cabo a través de los canales institucionales del Estado. Resaltamos el papel que han jugado las inspecciones laborales para la defensa de los derechos laborales y la creación de bases favorables para la sindicalización de nuevos miembros. Así, las inspecciones laborales jugaron un papel fundamental. Podemos señalar entonces que el sostenimiento y el relativo éxito del sindicato de Ripley han pasado por velar por el cumplimiento de normas de derecho individual como estabilidad laboral y contratación temporal. Así, el sindicato ha peleado por las condiciones necesarias para que pueda existir (mejorando la contratación

temporal ha logrado de alguna manera que más trabajadores se afilien sin problema).

A partir de esto, el sindicato se muestra hacia los trabajadores de la empresa como una organización efectiva en la defensa de derechos colectivos, pero también de derechos individuales, así como también, capaz de mejorar las condiciones económicas de los empleados de la empresa. Esta tesis, entonces, sostiene que las estrategias implementadas por el sindicato de Ripley han generado incentivos para la afiliación sindical y el sostenimiento del sindicato durante los siete años analizados.

Esto es de suma importancia, en la medida que muestra que a pesar del contexto institucional desfavorable siguen existiendo grietas dentro de este. Estas son utilizadas por los actores para alcanzar sus objetivos. De esa manera, como vimos con la utilización de las inspecciones para la presión y defensa de derechos laborales, los actores sindicales encuentran formas dentro de este contexto institucional que no se presenta como determinante. Hemos podido encontrar que si bien el contexto institucional presenta dificultades grandes para los sindicatos y la acción sindical, los actores pueden encontrar en él oportunidades para implementar estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos. El caso del sindicato de Ripley demuestra, entonces, que el contexto institucional limita el desarrollo de las organizaciones sindicales, en la medida en que les presenta dificultades, sin embargo, resalta la capacidad de agencia de los actores: dentro de las limitaciones encuentran espacios que les permiten alcanzar sus objetivos.

Ahora bien, esta investigación ha mostrado que la implementación de estas estrategias no puede entenderse sin la consolidación de una dirigencia sindical a la cabeza de la organización. Esta tesis ha mostrado que el papel que juegan los líderes sindicales es fundamental, en primer lugar, porque realizan las labores necesarias para el sostenimiento de la organización; y en segundo lugar, porque han logrado legitimidad frente a los miembros del sindicato. Así, este trabajo ha encontrado una valoración en los trabajadores miembros del sindicato, quienes reconocen en la dirigencia un “sacrificio desinteresado”. Esto ha permitido a los dirigentes obtener legitimidad. De esa forma, sostenemos que existe un liderazgo fuerte según lo planteado por Mejía (1998).

Además, la presente investigación ha sostenido que los dirigentes sindicales han construido un discurso sobre la importancia de la lucha por mejores salarios y mejores condiciones laborales en un contexto de crecimiento económico de la empresa. Esto permite entender el intento por enmarcar el accionar del sindicato. Sin embargo, hemos encontrado que existe un discurso que excede al antes señalado y que está relacionado a una cultura política “apolítica” del sindicato. Esta cultura se presenta en los miembros entrevistados, quienes valoran al sindicato de Ripley como una organización diferente al “sindicalismo tradicional” e independiente de los partidos políticos.

Estos últimos dos factores encuentran sentido ya que los trabajadores son personas que han crecido en el contexto de la deslegitimación del sindicalismo y las Centrales Sindicales: dirigentes que buscan beneficiarse a sí

mismos, y centrales sindicales más preocupadas en “la política” que en mejorar las condiciones laborales de sus bases. Como ha señalado Manky (2014), estos “trabajadores que crecieron durante los noventa siendo testigos de las campañas de desprestigio contra la CGTP, no parecen darle legitimidad a esta organización”. Pero, además, podríamos señalar que son personas que han crecido durante la década de la antipolítica, quienes desconfían de la capacidad de los partidos políticos y la política para la solución de las problemáticas sociales.

Esta tesis sostiene que los factores que explican el relativo éxito del sindicato de Ripley no se restringen a la valoración de sus miembros hacia los beneficios económicos y laborales, colectivos o individuales, que el sindicato ha logrado, posicionándose como un actor efectivo para alcanzar dichos beneficios. Si no que existen otro tipo de incentivos que no se reducen a un carácter utilitario: la valoración del trabajo que realizan los dirigentes sindicales y la identificación con un discurso “apolítico” que busca distanciarse de un la política y del sindicalismo tradicional.

De esto, podemos concluir que el sindicato de Ripley se posiciona como un nuevo actor social sindical que se enmarca en un proyecto que rechaza lo político. Este nuevo actor no busca articularse con la política (partidos políticos) y busca distanciarse de un sindicalismo tradicional. Además, trata de centrarse en sus propias demandas particulares. Así, a diferencia de lo que está sucediendo con otros sindicatos en el mundo, que se están relanzando como sujetos políticos, esto no es lo que sucede con el sindicato de Ripley.

Esto importante, porque puede ayudarnos a comprender que, mientras que la “revitalización sindical” en el mundo se está dando a través del relanzamiento de los sindicatos como actores políticos, puedes darnos luces sobre las características de un tipo de revitalización en el Perú que se caracterice por dejar atrás las “manchas del pasado”, las organizaciones sindicales y políticas deslegitimadas.

Sin embargo, podemos notar que desde este nuevo actor social sindical existen esfuerzos por articular nuevas estrategias alrededor de la empresa, buscando conectar con la opinión pública y los clientes, buscando deslegitimar la imagen de la empresa. La publicidad negativa ha sido una estrategia efectiva en los convenios colectivos de 2009 y 2011.

La investigación realizada no nos permite afirmar que exista una identidad dentro del sindicato de Ripley, pero si podemos sostener que hay un proceso de construcción de un proyecto marcado por un sindicalismo apolítico. Es necesario, aclarar a que nos referimos cuando hablamos de un carácter apolítico, ¿estamos haciendo referencia a una posición política? ¿Podemos entender en la independencia y en el alejamiento de un sindicalismo clásico y de partidos políticos un nuevo sindicalismo? ¿Estamos frente a un sindicalismo conservador?

Estas preguntas abren una línea de investigación importante sobre la identidad de los nuevos trabajadores en el país, así como también de los ciudadanos que se involucran en otro tipo organizaciones sociales. En ese sentido, cabe preguntarnos, ¿cuánto hemos estudiado este carácter

“apolítico”? ¿Podemos decir que tenemos una cultura política “apolítica” en las organizaciones sociales? ¿Es esta cultura la que está detrás de la desagregación social predominante en el Perú, tanto a nivel urbano como rural? Además, hace falta profundizar si es que este posicionamiento es reactivo en la medida en que la política y los actores políticos (¿tradicionales?) no terminan de plantear soluciones y salidas a las problemáticas del país. De esa forma, es difícil que se desliguen de la deslegitimación institucionalizada en la década del 90.

Otra línea de investigación que se abre a partir de este estudio de caso es preguntarnos por la efectividad que tienen los medios de comunicación y la utilización de las redes sociales como Facebook y Twitter como herramientas que se incluyen en los repertorios de acción colectiva que llevan a cabo los sindicatos y otro tipo de organizaciones sociales en el país. En ese sentido, si bien en el caso de Ripley ha mostrado que fueron importantes durante la negociación colectiva de 2011, es necesario analizar este factor en un espacio temporal más amplio, incluyendo las actuales y futuras negociaciones colectivas que el sindicato afronte.

A partir de esto, quedan preguntas abiertas que no han podido ser respondidas, pero para las cuales este caso brinda alguna “luz”. ¿Qué tan efectivos son los medios de comunicación y las redes sociales, siguen importando otros factores como la capacidad de las organizaciones de establecer redes, de contar con una identidad cohesionadora, de tener liderazgos con legitimidad?

Finalmente, nuestro estudio de caso puede presentar algunas limitaciones que deben ser complementadas a partir de la investigación de otros casos. El sindicato de Ripley no es el único caso de sindicatos en el sector comercio actualmente. Han aparecido sindicatos en empresas como Tottus y Cencosud que agrupa a trabajadores de Wong y Metro. ¿Qué están haciendo estos otros sindicatos en el país para afrontar las dificultades que su entorno le plantea? ¿Están implementando estrategias similares? ¿Qué papel está jugando UNI AMERICAS como actor que colabora con la sindicalización en este sector económico? ¿Estos sindicatos presentan discursos o proyectos en construcción de sindicatos con identidades apolíticas? Estas preguntas pueden ayudarnos a conocer mejor la realidad de estos nuevos sindicatos. Solo así podremos responder, primero, si estamos frente a una revitalización del movimiento sindical en el Perú; y segundo, cuáles son las particularidades que esta tiene en el contexto peruano.

## Bibliografía

BACCARO, Lucio, Kerstin HAMAN y Lowell TURNER

2003 The politics of the labor movement revitalization: the need of revitalized perspective. En: European Journal of Industrial Relations, 9 (1), pp. 119 – 133.

BALBI, Carmen Rosa

1989 Identidad clasista en el sindicalismo: su impacto en las fábricas. Lima: DESCO.

1994 Sindicalismo y flexibilización del mercado de trabajo en el Perú. En: Debates en Sociología, No 19. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

BENSUSÁN, Graciela

2000 El impacto de la reestructuración neoliberal: comparación de las estrategias sindicales en Argentina, Brasil, México, Canadá y Estados Unidos.

BERNEDO, Jorge et al.

2011 Informe de transferencia del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). En: Revista Trabajo y Desarrollo, N° 11, pp.22-24.

BURT, Joan Mary

2009. Violencia y autoritarismo en el Perú: bajo la sombra de Sendero y la dictadura de Fujimori. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

CANESSA, Miguel

1994 Una aproximación al sindicalismo resolutivo en el Perú. En: Debates en sociología, No 19. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CHARLWOOD, Andy

2004 The New Generation of Trade Union Leaders and Prospects for Union Revitalization. En: British Journal of Industrial Relations, June 2004, pp. 379-397.

ERMIDA URIARTE, Oscar

1993 La intervención estatal en las relaciones colectivas de trabajo latinoamericanas. En: Revista Nueva Sociedad, No 128, pp. 28-37.

ETCHEMENDY, Sebastián y Ruth Berins COLLIER

2007 Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). En: Politics and society, Volumen 35, No 3.

GERRING, John.

2007 Case study research: principles and practices. New York: Cambridge University Press.

GIL, Rodrigo y Álvaro GROMPONE.

2014 Sindicalismo y política en el Perú: una breve aproximación en perspectiva comparada. Documento de Trabajo N°2. Lima: Asociación Civil Politai.

HYMAN, Richard.

1981 Relaciones industriales. Una introducción marxista. H. Blume Ediciones. Madrid, España

IOP-PUCP.

2010 Estado de la Opinión Pública. Trabajo. Lima: Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En: <http://iop.pucp.edu.pe/images/documentos/2010%20Trabajo%20-%20Abril.pdf>

JAKOBSEN, Kjeld

2007 ¿Cómo puede enfrentar el sindicalismo a las empresas multinacionales? En: Nueva Sociedad, N° 211.

MANKY, Omar

2011 El día después del tsunami. Notas para comprender a los sindicatos obreros peruanos en las últimas décadas del siglo XX. En: Debates en Sociología, No 36. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

2014 Democracia, crecimiento económico y sindicalismo en el Perú del siglo XXI. Continuidades y rupturas. En: Revista Latinoamericana de Estudios do Trabalho, Año 19, n° 31.

MEJÍA, Carlos.

1998 Trabajadores, sindicatos y nuevas redes de articulación social. Lima:  
IEP.

MOTTA, Diego

2011 Derecho a organizarse. Derecho y sindicatos en el escenario actual. En:  
Revista Trabajo y Desarrollo, N° 12, pp. 16-20.

MURILLO, María Victoria

2001 El sindicalismo latinoamericano en la encrucijada. *Política y gobierno*  
Vol. VIII, N.º 2.

NEVES, Javier

2000 Balance de la reforma laboral. En: Asesoría Laboral. N° 120.

PANFICHI, Aldo

2002 Sociedad civil y democracia en los andes y Cono Sur a inicios del Siglo  
XXI. En: Sociedad Civil, esfera pública y democratización en América  
Latina: ANDES Y CONO SUR. Aldo Panfichi (Coordinador). México, D.F:  
Fondo de Cultura Económica, Fondo Editorial PUCP.

PANFICHI, Aldo y Omar CORONEL

2009 Cambios en los vínculos entre la sociedad y el Estado en el Perú: 1968-2008. En: Cambios Sociales en el Perú. Orlando Plaza (Coordinador). Lima: Fondo Editorial PUCP.

PARODI, Jorge.

1986. *Ser obrero es algo relativo: obreros, clasismo y política*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

PORTOCARRERO, Gonzalo y Rafael TAPIA

1992 Trabajadores, sindicalismo y política en Perú hoy. Lima: Asociación Laboral para el Desarrollo.

RIPLEY CORP.

2012 Memoria Anual

SENEN GONZALES, Cecilia y Julieta HAIDAR

2009 Los debates sobre la “revitalización sindical” y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina. En: Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 2° Época, N° 22, Segundo semestre 2009, pp. 5-31.

SULMONT, Denis

1991 El Sindicalismo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias Sociales.

2009 La cuestión laboral en el Perú: cambios y retos actuales. En: O. Plaza (coord.), Cambios sociales en el Perú 1968 – 2008. Lima: CISEPA, Pontificia Universidad Católica del Perú.

TAPIA, Rafael

1994 Pragmáticos y laboriosos: nuevas mentalidades en los trabajadores limeños. En: Debates en Sociología, N° 19. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

TOSTES, Marta y Alfredo VILLAVICENCIO.

2012 Flexibilización del Derecho del Trabajo y sus implicancias sobre las relaciones laborales en el Perú. Derecho PUCP, Lima, No. 68, pp. 355-382

VILDOSO, Carmen

1992 Sindicalismo clasista: certezas e incertidumbres. Lima: EDAPROSPRO

VILLAVICENCIO, Alfredo

2010 La crisis del sindicalismo y la necesidad de promoción de la libertad sindical como expresión de interés público. Compendio de Derecho Colectivo del Trabajo. Lima: Ius Et Veritas, Juristas Editores.

VOSS, Kim y Rachel SHERMAN

2000 Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. *AJS* Volume 106 Number 2, pp. 303-349.

ZAPATA, Francisco

1993 ¿Crisis del sindicalismo en América Latina? En: Revista de Economía y Trabajo, 1, pp. 99 – 120.



## Anexos

### Entrevistas realizadas

#### Dirigentes del sindicato:

1. Mirtha Llanos (Secretaria General)
2. Ana María Loyola (Secretaria General Adjunta)
3. Giancarlo Cornejo (Secretario de Defensa)
4. Hugo Visosa (Secretario de Defensa Adjunto)
5. Marco Centeno (Secretario de Organización)
6. Christian Cornejo (Secretario de organización adjunto)
7. Betsy Perez (Secretaria de Prensa)
8. Juan Hurtado Rosas (Secretario de Disciplina)

#### Fundadores (1 entrevista conjunta):

9. Joseph Muñoz y Miguel Reimond

#### Abogado:

10. Mateo Tincopa

#### Miembros del sindicato:

11. Jaime Sánchez
12. Ángel Zegarra
13. Paulo Gamboa
14. Olga
15. Flor Sánchez
16. María Luisa Vásquez
17. Edgardo Chávez
18. Walter Martínez
19. Cesar Pinedo
20. Miguel Ángel Morí

## Guías de entrevista

### Guía de entrevista – Miembros del Sindicato de Ripley

#### **Datos generales – Perfil del entrevistado**

Fecha:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Lugar de nacimiento:

Lugar de residencia:

Nivel educativo:

#### **Sobre el trabajo en Ripley**

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en Ripley? ¿Cómo así entró a trabajar en Ripley?
2. ¿En qué tienda trabajas? ¿Qué tipo de trabajo haces en esa tienda?
3. ¿A qué te dedicabas antes de trabajar en Ripley?
4. ¿Bajo qué tipo de contrato laboral estas sujeto? ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Cuáles son los problemas de este tipo de contrato laboral? ¿Por qué?
5. ¿Crees que tu trabajo actual será permanente? ¿O tienes pensado cambiar de trabajo eventualmente?

#### **Sobre la historia del sindicato**

6. ¿Cuándo se formó el sindicato de Ripley? ¿Cuáles fueron/son sus objetivos principales?
7. ¿Cuáles han sido las principales demandas del sindicato? ¿Cuál es su principal demanda actualmente?
8. ¿Cuáles han sido los principales logros del sindicato? ¿Cómo hicieron posibles estos logros?
9. ¿Cuáles son los principales problemas del sindicato? ¿Qué hacen para superar estos problemas?

#### **Sobre la afiliación del trabajador al sindicato**

10. ¿Desde cuándo te interesaste en el sindicato de Ripley? ¿Cómo nació ese interés? ¿Por qué tuviste ese interés? ¿Alguien te motivo a entrar al sindicato?
11. ¿Experimentaste algún tipo de represalia por parte de la empresa cuando ingresaste al sindicato?
12. (En caso de respuesta afirmativa) A pesar de eso, ¿por qué mantuviste tu decisión de ingresar al sindicato?
13. ¿Conoces compañeros de trabajo que no estén afiliados al sindicato? ¿Por qué crees que no se afilian?

### **Percepción sobre la membrecía y participación**

14. ¿Con qué frecuencia participas en las actividades que realiza el sindicato? ¿Vas a las asambleas, movilizaciones, plantones, etc.? (En caso de respuesta negativa) ¿Por qué no participas?
15. ¿Consideras que tu participación es importante para alcanzar los objetivos que el sindicato se propone? ¿Por qué?
16. Tengo entendido que los beneficios que el sindicato logre son para todos los trabajadores y no solo para los miembros del sindicato. ¿Qué te motiva a seguir siendo miembro del sindicato? (si de todas maneras recibirías los beneficios sin serlo)
17. ¿El sindicato te brinda algún tipo de beneficios? ¿Cuáles? ¿Por qué los consideras importantes?
18. ¿Consideras que el sindicato de Ripley es igual a otros sindicatos que conozcas? ¿O es diferente? ¿Por qué?

### **Percepción sobre los dirigentes**

19. ¿Conoces a los dirigentes del sindicato? ¿Quiénes son?
20. ¿Votaste por ellos en las últimas elecciones? ¿Por qué votaste por ellos?
21. ¿Alguna vez has estado interesado en ser dirigente del sindicato? ¿Por qué?
22. ¿Cuáles consideras son las cualidades que un trabajador debe tener para ser dirigente sindical? ¿Por qué consideras estas cualidades importantes? ¿Los dirigentes del sindicato las tienen?
23. ¿Cuáles crees que son las motivaciones de los dirigentes para tener ese cargo?

### **Expectativas y cierre**

24. ¿Piensas seguir participando como miembro del sindicato en el futuro?  
¿Por qué?
25. ¿Cómo ves en el futuro al sindicato de Ripley?
26. ¿Deseas agregar algo más?



## Guía de entrevista – Dirigentes del Sindicato de Ripley

### Datos generales – Perfil del entrevistado

Fecha:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Lugar de nacimiento:

Lugar de residencia:

Educación:

### Sobre el trabajo en Ripley

1. ¿A qué te dedicabas antes de trabajar en Ripley?
2. ¿Cómo así entró a trabajar en Ripley? ¿Hace cuánto tiempo fue eso? ¿siempre trabajaste en la misma tienda? ¿En qué tienda trabajas actualmente? ¿Qué tipo de trabajo haces?
3. ¿Bajo qué tipo de contrato laboral estas sujeto? (*¿cuántos días a la semana trabaja? ¿cuál es tu horario de trabajo? ¿trabajas bajo contrato? ¿cada cuánto tiempo se renueva?*) ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo? Y, ¿qué es lo que te disgusta? ¿Por qué?
4. ¿Crees que tu trabajo actual será permanente? ¿O tienes pensado cambiar de trabajo eventualmente?

### Sobre la historia del sindicato

5. ¿Conoce la historia del sindicato?
6. ¿Cuándo se formó el sindicato de Ripley? ¿Cuáles fueron/son sus demandas principales?
7. ¿Quién tuvo la iniciativa de formar un sindicato en Ripley? ¿Cómo se organizaron para formar el sindicato? ¿Por qué formaron el sindicato?
8. ¿Recibieron algún tipo de ayuda “externa” para la formación, organización e inscripción del sindicato?
9. ¿Hubo alguna dificultad en la formación del sindicato? ¿Cuáles fueron los principales retos de formar un sindicato? ¿Tuvieron dificultades con la empresa? ¿Tuvieron dificultades para afiliar trabajadores?
10. ¿Cómo lograron superar estas dificultades? Actualmente, ¿persiste alguna de estas dificultades?

11. ¿Cómo está organizado el sindicato? ¿Está presente en todas las tiendas de Ripley? ¿Tienen miembros a nivel nacional, o solo en Lima Metropolitana?
12. ¿Cuáles han sido las principales demandas del sindicato? ¿Cuál es su principal demanda actualmente?
13. ¿Cuáles han sido los principales logros del sindicato? ¿Cómo hicieron posibles estos logros?
14. ¿Cuáles son las principales dificultades del sindicato? ¿Qué hacen para superarlas?
15. ¿El sindicato cuenta con apoyo de otros sindicatos, federaciones o confederaciones?

### **Sobre la afiliación del trabajador al sindicato**

16. ¿Cómo ingresaste al sindicato? ¿Cuándo ingresaste al sindicato? ¿Qué o quién te motivo a entrar al sindicato?
17. ¿Experimentaste algún tipo de represalia por parte de la empresa cuando ingresaste al sindicato?
18. (En caso de respuesta afirmativa) A pesar de eso, ¿por qué mantuviste tu decisión de ingresar al sindicato?
19. ¿Considera importante ser parte de un sindicato? ¿Por qué?
20. ¿El sindicato te brinda algún tipo de beneficios? ¿Cuáles? ¿Los consideras importantes?

### **Sobre la experiencia del dirigente**

21. ¿Desde cuándo eres dirigente del sindicato? ¿Cómo así decidiste ser dirigente del sindicato?
22. ¿Cuáles son tus principales motivaciones para ser dirigente del sindicato de Ripley?
23. ¿Has tenido experiencia previa siendo dirigente sindical o es la primera vez? *(quizás no fue dirigente sindical pero si de alguna junta vecinal, o apafa toda EXPERIENCIA DIRIGENCIAL cuenta)*
24. ¿Cuáles son las principales funciones de un dirigente sindical?
25. ¿Cuáles son las principales dificultades de un dirigente sindical?
26. ¿Crees que existen características especiales para ser dirigente sindical? ¿Cuáles serían estas características? ¿Por qué son importantes estas características?
27. ¿Tienes alguna afiliación política o partidaria?

### **Sobre la afiliación de nuevos miembros**

28. ¿Cuántos miembros tenía el sindicato de Ripley en sus inicios?
29. ¿Cuántos miembros tiene actualmente el sindicato?
30. ¿Consideras que existen dificultades para incorporar nuevos miembros al sindicato? ¿Cuáles son las principales dificultades? ¿Por qué? Si un trabajador quiere afiliarse, que pasos/procedimientos debe seguir.
31. Entonces, ¿cuáles han sido los factores que han permitido el crecimiento del sindicato? ¿Cómo han logrado que el número de miembros se incremente?
32. ¿Existe una estrategia desde la dirigencia para lograr que nuevos miembros se interesen en el sindicato y se afilien? ¿Cuáles son estas estrategias?
33. ¿Crees que son efectivas estas estrategias? ¿Por qué?
34. ¿Crees que actualmente hay más trabajadores de Ripley que se interesan en el sindicato? ¿Por qué?
35. ¿Consideras que el sindicato de Ripley es distinto a otros sindicatos? ¿Qué es lo que los diferencia? ¿Consideras importantes estas diferencias (si es que las hay)?

### **Sobre el mantenimiento del sindicato en el tiempo**

36. ¿Por qué crees que el sindicato de Ripley ha logrado mantenerse durante los últimos seis años?
37. ¿Consideras que los logros que han tenido durante estos años es importante para que el sindicato se mantenga? ¿Por qué?
38. Además de lograr mejoras en las condiciones laborales a través de la negociación colectiva, ¿el sindicato brinda otros beneficios/servicios a sus miembros? ¿Consideras que son importantes para que los miembros sigan afiliados al sindicato?
39. ¿Existen estrategias desde la dirigencia para que los miembros del sindicato sigan afiliados a este? ¿Cuáles son estas estrategias?

### **Sobre la participación de las actividades del sindicato**

40. ¿Qué tipo de actividades realiza el sindicato? ¿Asambleas, plantones, movilizaciones, otro tipo de actividades internas, etc.?
41. ¿Cómo se toman las decisiones para la realización de estas actividades? ¿Quiénes deciden que se hará y cómo se hará? ¿Cómo se convoca?
42. ¿Cómo evalúa la participación de los miembros en estas actividades?

*(¿Consideras que los miembros del sindicato participan activamente en las actividades que se realizan? ¿O existen dificultades para que los miembros participen en las distintas actividades? ¿Cuáles son esas dificultades? ¿Por qué la gente participa o no participa?)*

43. ¿Consideras que la participación de un mayor número de miembros es importante para alcanzar los objetivos del sindicato?
44. En caso la respuesta sea afirmativa, ¿desde la dirigencia que hacen para que los miembros del sindicato participen en las actividades que realizan?

### **Sobre las estrategias usadas por el sindicato para alcanzar mejores condiciones laborales**

45. Durante la negociación colectiva, ¿cuáles han sido las estrategias de presión que han usado para lograr los petitorios de su pliego de reclamos? ¿Huelgas, plantones? ¿Cómo deciden qué estrategia emplear?
46. ¿Por qué consideran importantes ese tipo de estrategias a otras? ¿Consideran que son más efectivas?
47. He visto que llevan banderas de Perú durante sus plantones, ¿desean transmitir algún tipo de mensaje con eso? ¿Qué mensaje y por qué?
48. ¿Qué MEDIOS DE COMUNICACIÓN utilizan para difundir sus demandas? ¿hacen uso de redes sociales como Facebook y Twitter? ¿Por qué?

### **Expectativas y cierre**

49. ¿Piensas seguir participando como dirigentes o miembro del sindicato en el futuro?
50. ¿Cómo ves en el futuro al sindicato de Ripley? ¿Y cómo se ve a sí mismo?
51. ¿Deseas agregar algo más?