

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



Variaciones en fortaleza sindical:  
Relaciones Empresa-Sindicatos en el  
sector manufacturero de Lima 1990-2022

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Ciencia Política y  
Gobierno presentado por:

Herrera Araujo, Jimena Andrea

Asesor:

Resmini, Fabio


Lima, 2025

## Informe de Similitud

Yo, Resmini, Fabio, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación Variaciones en fortaleza sindical: Relaciones Estado-Empresa-Sindicatos en el sector manufacturero de Lima 1990-2022 del/de la autor (a)/ de los(as) autores(as) Herrera Araujo, Jimena Andrea dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 16/04/26.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 16 de abril del 2026

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Resmini, Fabio</u>	
CE: 006029047	Firma 
ORCID: 0000-0002-7489-4030	

## Agradecimientos

A mis padres, porque sin ustedes soy nada,  
A mi hermana, porque sin ti me volvería loca,  
A mi hermano, porque me enseñas el valor de la paciencia,  
A mi Max, por acompañarme en mis amanecidas,  
Al amor de mi vida, porque contigo todo es más bonito,  
A mi D, porque nos cortaron con la misma tijera,  
A mi asesor Fabio, por tenerme más paciencia de la que me merecía,  
A mis amigos, que hicieron de mis 5 años en la universidad increíblemente  
graciosos,  
A los trabajadores peruanos, porque su lucha es justa y perenne,  
A mi misma, y a Dios.



## Resumen

Las organizaciones sindicales han sido, a lo largo de su historia, bases políticas importantes con la capacidad de movilizar a las masas trabajadoras en la búsqueda de derechos y condiciones más justas y seguras. A lo largo de los años, sin embargo, su rol en el escenario político peruano se ha visto reducido en gran medida, y cuestionado en la percepción pública. Particularmente desde el establecimiento de las reformas del ex presidente Alberto Fujimori durante la década de 1990, que limitó en gran parte su campo de acción. Ello ha dado paso al contexto vigente donde los sindicatos son vistos en una luz negativa. Si bien la legislación peruana se adhiere a la normativa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en cuanto a regulaciones al accionar empresarial frente a los sindicatos, existen en el Perú numerosos sindicatos con bases socavadas y tasas de afiliación mínima. Sin embargo, existe también un número limitado de sindicatos que logran existir manteniendo cierto grado de fortaleza. Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo analizar las diferencias claves entre sindicatos con considerablemente fuertes, y sindicatos que no lo son. Se estudian dos casos específicos: INDECO S.A. y Artesco-Staedtler, mediante la realización de entrevistas semi estructuradas. El análisis revela que existe una serie de factores contribuyentes a los diferentes niveles de fortaleza. Ellos son: su capacidad de movilización, recursos organizativos, capacidad de sus liderazgos, antigüedad, entre otros. Todos ellos, factores profundamente influenciados por el entorno político y económico en el que operan.

Palabras clave: Sindicatos, Manufactura, Lima, Antisindicalismo, Recursos Organizativos



## Índice

Introducción .....	1
1. Revisión de literatura y Marco Teórico .....	4
1.1. Revisión de Literatura .....	4
1.2. Marco Teórico .....	14
1.3. Selección de Casos.....	16
1.4. Pregunta de investigación .....	18
1.5. Hipótesis .....	19
2. Aspectos metodológicos .....	21
3. Estudio de Casos.....	24
3.1. Historias de sindicalización .....	24
3.1.1. INDECO S.A. ....	24
3.1.2. ARTESCO.....	25
3.2. Diferencias formativas.....	26
3.3. Demostraciones de fortaleza sindical en los dos casos .....	27
3.3.1. Tasas de Sindicalización.....	27
3.3.2. Movilización Colectiva.....	27
3.3.3. Sanciones en Sunafil .....	29
4. Recursos y fortaleza sindical .....	32
4.1. Recursos organizativos .....	33
4.2. Recursos materiales y humanos .....	33
4.3. Recursos Culturales .....	34
4.4. Recursos sociales/organizacionales .....	37
4.5. Recursos Morales .....	38
4.6. Éxito de los movimientos sociales.....	39
Conclusiones .....	41
Recomendaciones .....	44
Referencias Bibliográficas .....	46
Anexos.....	49
Anexo A.....	49
Anexo B.....	50

Índice de tablas

Tabla 1: organización de evidencias .....32



## Introducción

“En nuestro país predomina la mano de obra poco calificada, situación que se ve agravada por la escasa calidad observada en la educación pública básica e incluso en muchas entidades privadas y públicas que brindan servicios de educación superior” (Cuadros, 2017, p.45). El trabajo, y por tanto el empleo, son para la totalidad de la población peruana una necesidad para poder cumplir con los mínimos básicos del ser humano.

Históricamente, la clase económica que depende de la tenencia de un empleo asalariado para poder subsistir y cumplir con sus necesidades ha encontrado maneras de organizarse en búsqueda de que dicho empleo sea dignificado y sus derechos protegidos. Es así que, primero en Inglaterra y posteriormente en el resto del mundo, surgen los sindicatos.

El portal del Ministerio de Trabajo del gobierno peruano menciona que los sindicatos son organizaciones que cumplen la función representativa de los trabajadores, que requieren de un mínimo de 20 personas afiliadas para conformarse. En la misma línea, la libertad sindical es un concepto que menciona el mismo portal gubernamental, definiéndose como un derecho que protege a los trabajadores para poder sindicalizarse sin necesidad de autorización de sus empleadores. No es sólo el estado peruano el que reconoce la importancia de la libertad sindical, si no que ésta es reconocida internacionalmente no sólo como un derecho, sino también como un requisito indispensable para la apertura y ejercicio de otros derechos; y como un pilar democrático, en calidad de herramienta para la clase trabajadora de ejercer poder de decisión, y de sedimentación de la clase obrera como un actor democrático moderno (Uriarte, 2012). En este sentido, el derecho a la libertad sindical es de suma importancia, como un derecho en sí mismo, pero también como un garante requisitorio de otros derechos, y aun así lo vemos constante y generalizadamente vulnerado en el escenario de las relaciones laborales peruanas.

Dicho esto, cabe recordar que el 23 de Julio del 1991, durante el primer gobierno de Alberto Fujimori, se publicó el Decreto Legislativo N° 650, el primero de una larga línea de cambios y alteraciones al sistema de normas y derechos laborales hasta ese entonces vigente. Este proceso “implicó un cambio de modelo, de unas relaciones laborales que tenían en el Estado a un protagonista relevante a nivel de

la cantidad de normas, (...) se pasó a un modelo de *laissez faire*, de abstencionismo estatal en el que el Estado redujo radicalmente el número de normas y su sentido tuitivo.” (Rodríguez Gamero, 2011, p.75). Dichas reformas terminaron por socavar gran parte de las estructuras sindicales de su tiempo: entre otras cosas, se implementó la flexibilidad laboral y se permitieron los regímenes de contratación temporales. En un contexto en que lo único que protegía a los sindicalizados era precisamente su estabilidad laboral, esto les impuso graves limitaciones. Quienes previamente se unían a los sindicatos bajo la premisa de que no podrían ser sancionados por medio de repercusiones laborales, perdieron dicha protección: sus empleadores tenían ahora la capacidad de despedirlos o simplemente no renovar contratos. Esto, en diversos casos, acabó con sindicatos antes bien establecidos.

Así, esta investigación tiene como propósito estudiar el tema de las relaciones laborales en el contexto empresa-sindicato y sindicato-trabajador, en donde dichos niveles tienen influencia entre sí, directa o indirectamente. Por medio del estudio del relacionamiento de las empresas con los sindicatos, y de los sindicatos con los trabajadores, se considera que se podrá estudiar las causas y consecuencias de la fortaleza sindical, entendiendo esta como la capacidad que tienen los sindicatos de relacionarse y negociar exitosamente con las empresas de las que forman parte, en búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida y condiciones laborales de sus miembros.

Siendo la realidad que el grueso de la población que está ejerciendo labores activas en el escenario peruano conforma parte de la clase trabajadora, la sindicalización, como medio de protección de los derechos laborales, cobra amplia importancia en el aseguramiento de las condiciones dignas de trabajo. A pesar de ello, y a pesar de apegarse a lo impuesto por la Organización Internacional del Trabajo, la legislación peruana falla en prevenir la incidencia de prácticas antisindicales y abusivas por parte del empresariado peruano, lo cual inhibe significativamente la capacidad de los sindicatos de organizarse y tener negociaciones exitosas, es decir que socava su fortaleza.

El estudio de la sindicalización y su efectividad en el contexto laboral peruano, entonces, se presenta como una necesidad apremiante. La sindicalización es un instrumento vital para la protección de los derechos laborales y la búsqueda de condiciones de trabajo dignas.

Por otro lado, los sindicatos, que han sido históricamente actores políticos,

están siendo poco estudiados en la producción académica vigente de las ciencias sociales, y en particular de la ciencia política. Con la fuerte caída sindical en base a la hiperflexibilización laboral, se ha pasado a ignorar su presencia, dado que ésta es vista como poco significativa. Sin embargo, es importante ver la manera de operación de los sindicatos en la actualidad. Ellos siguen teniendo presencia, y, en ciertos casos, son relativamente exitosos en la búsqueda de sus derechos y las negociaciones colectivas.

Ahora bien en este punto, los sindicatos que, por medio de sus estructuras organizativas alcanzan cierto grado de fortaleza, son también aquellos que tienen la completa capacidad de ejercer sus labores como bases políticas y formativas para sus afiliados, promoviendo la sindicalización y posicionándose como espacios desde los cuales parte la lucha por los derechos de los trabajadores. Por otro lado, un sindicato cooptado y poco fuerte, por más que pueda tener esfuerzos considerables y admirables, no termina por tener la capacidad de ser efectivo en la búsqueda del cumplimiento de su propósito, por lo que estudiar los factores que determinan la presencia o falta de dicha fortaleza termina por ser tan o más importante que estudiar la misma existencia de los sindicatos.

Ello se relaciona indudablemente con la presencia de esfuerzos antisindicales por parte de los administrativos de las empresas, los cuales muchas veces deliberadamente reducen la capacidad de los sindicatos tanto en sus momentos formativos como cuando ya se encuentran establecidos. Si bien existen organizaciones sindicales que tienen la capacidad de hacer frente a dichas prácticas, existen también sindicatos donde el caso es completamente opuesto, y no solamente no pueden hacer frente a ellas, si no que progresivamente se ven traídos abajo por las mismas. En este sentido, es importante entender lo que diferencia a estas dos categorías de sindicatos: Aquellos que tienen fortaleza, y aquellos que no la tienen.

Dado que se entiende que para cualquier sindicato la fortaleza es algo a lo que se debe aspirar, es relevante estudiar los factores que causan la presencia o falta de la misma, sean estos internos o externos.

En última instancia, este estudio no solo es interesante desde una perspectiva académica, sino que también es necesario para abordar las barreras estructurales que impiden que los sindicatos funcionen de manera efectiva y, en última instancia, para explorar las mejoras necesarias a las condiciones laborales y la calidad de vida de la población trabajadora en el país.

## 1. Revisión de literatura y Marco Teórico

### 1.1. Revisión de Literatura

Los beneficios de la sindicalización son indiscutibles para quienes forman parte de ellos. “En promedio un trabajador sindicalizado gana 11.2% más que sus contrapartes no sindicalizadas, y los sectores donde los índices de sindicalización son altos tienden a tener mayores beneficios universalmente hablando” (McNicholas et al., 2020, p.5). Ahora bien, la sindicalización no ayuda solamente a la elevación de los estándares salariales mínimos, si no que tiene numerosos beneficios para sus afiliados: el establecimiento de bonos e incentivos, la obtención de tiempo pagado de enfermedad, la mejora de ciertos aspectos vitales para el mantenimiento de un buen ambiente laboral, son todas cuestiones por las cuales los sindicatos pelean, en pro de los trabajadores. Por último, “en contextos problemáticos como el de la pandemia, los trabajadores no sindicalizados fueron los más afectados universalmente” (McNicholas et al., 2020, p.8).

Si bien los estudios pertenecientes al eje temático han sido relativamente concentrados en ciertos casos específicos, que se abordarán más adelante, existen también cierta cantidad de estudios que, en el análisis empírico de sus hallazgos, llegan a conclusiones que determinan aplicables transversalmente. Un ejemplo de ello, es el estudio de Valenzuela, quien concluye en su análisis de los sindicatos manufactureros peruanos 1963-1973 que el impacto y agencia de los sindicatos en la transformación de las dinámicas laborales del Perú, sobre todo en materia de los avances e incrementos salariales, ha sido bastante significativo, pero también identifica la capacidad que poseen las estructuras de poder internas de los grupos empresariales de obstaculizar considerablemente el avance del desarrollo sindical (Valenzuela, 1980). En este sentido, si bien identifica los efectos positivos de la presencia sindical en el ámbito industrial y en los avances de los derechos laborales consecuentes, también estudia la disposición empresarial de deliberadamente frenar dicha presencia. Lo cual, a su vez, también responde a cuestiones de asimilación global e influencia de mercados externos dentro del peruano.

Lo previamente mencionado, por su lado, no es sorprendente. En el 2022, un artículo de la revista Time, indicó que las empresas estadounidenses se oponían históricamente a la creación de los “labor unions”, porque los trabajadores organizados en sindicatos, mediante la negociación colectiva, logran obtener

mejores condiciones laborales, mejores sueldos, y mejores beneficios, lo cual implica que las empresas tienen que ajustar sus presupuestos y dedicar esfuerzos a mantener la balanza inclinada en favor de ellas, y no a favor de los sindicatos (Bruner, 2022). En este sentido, lo afirmado por Valenzuela, acerca del impacto del estado del mercado global y las influencias extranjeras cobra bastante sentido.

Ahora, si bien se afirma por un lado que el mercado global ha tenido cierta influencia en la adopción de prácticas claramente antisindicales, también se ha afirmado que las estructuras globales han ayudado de sobremanera a ciertos sectores sindicales que no parecen verse convencidos por la propuesta sindical peruana tradicional de la CGTP. En el 2015, Sergio Saravia realizó un estudio sobre la huelga de trabajadores de la empresa Ripley S.A. en el Perú. En este, se hace un hincapié bastante relevante en la propuesta de un sindicalismo internacional a contraposición del tradicional peruano. Los dirigentes sindicales de Ripley Perú S.A. optaron por unirse a UNI GLOBAL UNION, federación sindical de carácter mundial. Mediante dicha federación, se abrieron ventanas de oportunidad para el sindicato de Ripley S.A. Perú, para poder comunicarse y entablar relaciones con el sindicato de la contraparte chilena de la misma empresa, y desarrollar de manera conjunta un pliego de demandas para el establecimiento de un marco global de acción para los trabajadores de la misma (Saravia, 2015). En este sentido, el establecimiento de nuevos campos de acción fuera del tradicionalismo de la CGTP, parece indicar ciertos aspectos positivos.

El estudio de Saravia también afirma que, en función de la legislación laboral actual en el país, las empresas empleadoras han encontrado una cierta facilidad para implementar prácticas que, a corto y largo plazo, permiten “desarticular nuevos sindicatos, e, incluso, en el caso de que los sindicatos existan se encuentran con la dificultad de alcanzar negociaciones colectivas favorables” (2015, p.93). De esta manera, se establece que existen ciertas cuestiones legitimadas dentro del marco legal peruano que inhiben, de sobremanera, la existencia y el libre desarrollo de los sindicatos. En esta misma línea, Ernesto Aguinaga indica que la legislación laboral permite la formación de sindicatos, pero dificulta su creación y afiliación. Esto se refleja en la promoción de contratos temporales, que resultan en altos índices de contratación a plazo fijo (67% de los empleados formales). Además, se permite la contratación indirecta a través de intermediarios o tercerización, lo que impide que los trabajadores se sindicalicen en la empresa beneficiaria. Por otro lado, la

legislación contempla modalidades no laborales de contratación, como prácticas profesionales, que también limitan la libertad sindical al no considerar a estas personas como trabajadores (Aguinaga, 2020).

Tal y como lo menciona Aguinaga, una de las principales problemáticas vinculadas a la apertura en el marco legal a estos sucesos, es el de las contrataciones a plazos temporales limitados. En el 2015, la especificidad del efecto que conlleva la contratación laboral a plazos determinados en la estabilidad y debilidad sindical fueron estudiados por Humberto Saldaña y Modesto de Bracamonte. Dichos autores encontraron una lista de efectos y razonamientos a corto, mediano y largo plazo, vinculados a la contratación por plazos temporales determinados. Se discute en su texto el hecho de que la creación de los regímenes laborales de contratación por tiempo determinado son resultado de políticas neoliberales que están destinadas a responder a lógicas de libre mercado que confían en la interacción directa y no regulada de las relaciones laborales empleador-empleado, argumentando que la regulación estatal, la protección de los derechos laborales, y la protección del derecho a la sindicalización, no son más que mecanismos de entorpecimiento del libre mercado (2015). Los autores pasan a discutir, posteriormente, que el razonamiento detrás de la normalización de la flexibilidad laboral como parte de la corriente neoliberal, ha ocasionado una pérdida de la estabilidad que tienen los trabajadores. Con la pérdida de dicha estabilidad, se pierde también mucho del incentivo a la sindicalización. Sin la capacidad de sindicalizarse y organizarse, entonces, los trabajadores contratados a plazos determinados, aceptan como única alternativa la explotación sin lugar a reclamo (2015).

Posteriormente, encuentran como resultado de su investigación, algo que denominan como una crisis de la representatividad sindical, aterrizando en las percepciones de los trabajadores del sector privado en la región de Trujillo, en relación a los sindicatos. Se encontró que “únicamente un 30% de los eventuales piensa que el sindicato cumple un rol de defensa de los trabajadores; un 16% considera que frena los abusos, pero un 40% sostiene que sólo defiende los intereses de los trabajadores estables” (2015). Es así que, lamentablemente, parece ser que la problemática que el régimen de contrataciones a plazo fijo trajo a la organización sindical no solamente radica en la incapacidad del sindicato a sostenerse en números, sino que además no defienden a quienes no perciben como

parte de ellos, que en este caso vienen a ser los trabajadores de plazo fijo. Este tipo de prácticas, además, se extiende para excluir de manera deliberada a los no afiliados a los sindicatos: “Existe una posición mayoritaria de no extender los beneficios del Convenio Colectivo a los trabajadores que no se encuentran comprendidos dentro de su ámbito de aplicación puesto que puede lesionar la libertad sindical” (Guerrero, 2016, p. 27).

En esta línea, la literatura parece llegar a un consenso de que el estado actual de la organización sindical en el Perú está pasando por una denominada “crisis de la representatividad.” Gil y Grompone, sostienen que “Perú es un caso fallido de adaptación sindical ante las reformas neoliberales” (2014, p. 21). Argumentan, así, que si bien el sindicalismo parte del mismo punto de organización colectiva, no supo reorganizarse de la manera necesaria. De la misma manera, sostienen que los últimos atisbos que posibilitaron al movimiento sindical a sentarse como un actor político de relevancia, se extinguieron en los años 90s con las consideraciones políticas implementadas por Alberto Fujimori. Por otro lado, Mejía plantea que los sindicatos del siglo 21 enfrentan una serie de problemáticas que han resultado en un decaimiento y reducción en el número de trabajadores sindicalizados, pero también una reducción significativa de la cantidad de pliegos de reclamos oficiales, y en general, una reducción de la actividad sindical (2017), esto debido a que “los cambios y políticas de los años 80 y 90 reducen aún más su presencia e incidencia, obligando a desarrollar procesos de reestructuración interna” (p.12).

Es relevante, en este punto, ahondar en lo que precisamente significaron los años 90 en materia de los retrocesos de los derechos laborales peruanos, y en qué medida esto terminó de afectar a las organizaciones sindicales. Omar Manky encuentra que durante los años 90 y bajo el mandato del ex-presidente Alberto Fujimori, existieron tres elementos significativos que terminan por afectar el dinamismo sindical que ya había venido siendo debilitado previamente. El primer hecho a considerar, es el de las reformas económicas; éstas generaron miles de despidos y redujeron la tasa de sindicalización a menos de la cuarta parte (de 18.4% a 4.7%) en un periodo de 6 años. El segundo, la aprobación de la Ley General de Trabajo, que, de manera efectiva, redujo considerablemente la intervención estatal en materia de protección de los derechos laborales, consecuentemente afectando el derecho a la huelga (uno de los pilares de la sostenibilidad sindical) y reduciendo la frecuencia de las mismas de manera considerable. El tercer y último elemento

viene a ser la política de intimidación y deslegitimación activa que se tomó en contra de los dirigentes y líderes sindicales (Manky, 2014). Todas estas medidas culminaron en un proceso que atacó constantemente la estabilidad y los avances hechos por los sindicatos, dentro de un marco legal deliberadamente estructurado para propiciar dicha situación: “El movimiento sindical terminaba el siglo pasado deslegitimado ante la opinión pública, con sus bases debilitadas y sin ninguna capacidad para ejercer contrapeso a las reformas neoliberales” (Manky, 2014, p.197). Es en este escenario que surge la percibida “crisis de los sindicatos peruanos”.

Esta crisis, responde a factores externos, pero también a la organización de los sindicatos y a una serie de estructuras pobremente negociadas que han devenido en resultados poco favorables para la negociación sindical. Según Villavicencio: “La opción peruana por un modelo hiperdescentralizado se ha plasmado en una determinación legal de la sindicación por empresa y de la negociación al mismo nivel, con el requisito adicional de contar con al menos 20 afiliados para constituir un sindicato” (2015, p.352). Esto hace referencia al modelo de negociación colectiva. En el Perú, ésta está limitada a tener como intermediario necesario a la empresa. Los sindicatos de trabajadores en el Perú, además, se ven limitados por otra suerte de requerimientos para la inscripción que limitan su universalización, y correcta implementación de medidas de negociación, como lo son la necesidad de llevar a cabo una asamblea general (para la cual muchos trabajadores que laboran hasta las horas de la noche no tienen tiempo), o números mínimos de trabajadores afiliados para su conformación, quienes muchas veces enfrentan represalias por parte de la empresa al sindicalizarse. Y, en la misma conformación de la legislación peruana, no se contemplaron, de entrada, ciertas cuestiones bastante relevantes, por ejemplo, según Puntriano, en materia de la legislación vigente de protección al trabajador “debieron incluirse disposiciones específicas relativas a las nuevas formas organizativas de empleo, en particular al teletrabajo” (2004, p.177).

Ahora bien, otro tema de relevancia es el de la percepción de los sindicatos. Ya se ha discutido previamente que ésta sufre como producto de sus propias prácticas. Los empleados contratados a plazos fijos no confían en los sindicatos, ni consideran que estos peleen por sus derechos o los incluyen en las negociaciones pertinentes. Por tanto, tienen una cantidad considerablemente menor de incentivos para la afiliación. Sin embargo, cabe también recalcar que existen ciertas

particularidades que influyen en la percepción ideológica que tienen los trabajadores en relación a la organización sindical, y su capacidad de beneficiarlos. Camasca Sulca realiza una investigación en el 2017 sobre los índices de sindicalización de las poblaciones laborales más jóvenes en el Perú, tomando en cuenta a personas entre las edades de 14 a 29 años, y evaluando el razonamiento bajo el cual ellos eligen sindicalizarse o no hacerlo:

(...) una parte de los entrevistados nota que la imagen que se tiene de los sindicatos se ve influenciada por el paradigma antisindical que se arrastra desde los años noventa pasados, el cual sostiene que el sindicalismo es generador de conflictos, problemas y de trabas para el desarrollo del trabajo. Asimismo, la continuidad de la crisis de los partidos políticos y de las instituciones en el país ha formado una juventud desideologizada, con poca cultura ciudadana y desconfiada de las organizaciones sociales, como la sindical (2017, p.128)

Si bien en la misma investigación se hace hincapié en los efectos que tiene la legislación y las estructuras sindicales vigentes, lo que difiere, y se busca rescatar de ella, es el hecho de que se introduce el concepto de la influencia ideológica de las juventudes sobre sus percepciones de los sindicatos. Se procede a discutir también, posteriormente, la manera en la cual se forman dichas percepciones preconcebidas sobre los sindicatos:

(...) los medios de comunicación tienen un peso importante en la formación de un imaginario sindical poco favorable, al no difundir adecuadamente los fines del sindicalismo y sólo centrarse en protestas, expresiones de lucha y la incomodidad que esto puede generar a los demás. Los medios no muestran el real funcionamiento de las organizaciones sindicales, sus objetivos y el aporte a la democracia y al mundo del trabajo en particular. (2017, p.128)

De esta manera, podemos establecer que, si bien las cuestiones legislativas y estructurales de los sindicatos problematizan su estabilidad y han desembocado en una crisis de representatividad, podemos también decir que esta se ha visto acrecentada significativamente por las cuestiones ideológicas y propagandísticas que han caracterizado los medios de comunicación y el sistema educativo como producto de la normalización y valorización de las políticas neoliberales.

Esto, sin embargo, no es una cuestión exclusivamente de afectación juvenil. Omar Manky argumenta que los sindicatos han sido deliberadamente debilitados ante la opinión pública, y como tal no logran obtener un poder de convencimiento suficiente para legitimar sus luchas de manera generalizada (2014). En su investigación, además del abordaje de la cuestión de la opinión pública, Manky dialoga con conceptos que afectan la incorporación de nuevos miembros, que van más allá de opiniones o posiciones ideológicas, si no que directamente conciernen

a la incapacidad sindical de actualizarse en su agenda identitaria. Se argumenta que quienes conforman la fuerza laboral vigente no encajan bajo el precepto del imaginario con el cual se formaron instituciones relevantes como la de la CGTP. Esto es algo en lo que también ahonda Camasca Sulca: “el movimiento sindical se ha formado con el paradigma del trabajador obrero, hombre y adulto” (2017, p.129). Y Manky extiende esta definición hacia lo que determina son “trabajadores tradicionales”, los cuales estaban empleados casi de por vida y de manera estable dentro de una empresa (2014). En este sentido, se podría afirmar que el cambio paradigmático de la estructura de la fuerza laboral no ha correspondido con un cambio discursivo de las organizaciones sindicales, lo cual vendría a ser necesario para la correcta asimilación y desarrollo de una identidad laboral unificada dentro de los sindicatos. Así, revisitando lo establecido por Saravia, la elección de la asimilación a organizaciones sindicales externas o globales, en vez de una apuesta por las tradicionales, como la CGTP, podría responder también a la falta de capacidad de asimilación identitaria dentro de dichas organizaciones.

En este sentido, existe un continuo debilitamiento de la organización colectiva nacional sindical, lo cual a su vez propicia la continua transgresión de los derechos de organización sindical, y el empeoramiento de las condiciones laborales que, si bien ya eran precarias, se ven aún más afectadas las estructuras de trabajo informales que no se encuentran reguladas. Con la problematización de la CGTP como organización centralizada, además, Manky observa el surgimiento de organizaciones fuera de la misma, que eligen no afiliarse para abogar por sus derechos de una manera mucho más concentrada en su carácter particular e individual (2014). Así, la diversificación de los intereses de los diversos sectores sindicales termina por ocasionar impedimentos a la articulación y recolección de las demandas que aquejan al grueso de la población laboral peruana, y por lo tanto termina por limitar y debilitar nuevamente los mecanismos de negociación colectiva. Esto está atado, nuevamente, al fenómeno de la descentralización, que menciona Villavicencio.

Ahora bien, ahondemos en casos similares de la región latinoamericana. El caso argentino, por ejemplo, como lo menciona Héctor Palomino, guardan ciertas similitudes con el peruano:

Hasta mediados de los años 70 Argentina era un país en vías de industrialización (...). Pero el modelo instalado en el último cuarto de siglo basado en la apertura y

en la dependencia de los flujos de inversión financiera externa, indujo un comportamiento cíclico pronunciado con alzas y caídas productivas recurrentes y una tendencia al estancamiento económico en el largo plazo (2000, p.133).

Palomino argumenta que este estancamiento económico se traduce en desigualdades sociales, sub y desempleo, y generalmente un incremento de la pobreza (2000), que responden también a una suerte de corriente latinoamericana en la época, lo cual indicaría que no es una eventualidad única en Argentina. Incluso podría decirse, que lo mencionado en Argentina coincide en materia temporal con las medidas neoliberales implantadas en el Perú, que también se ha establecido que funcionaron como detonantes del surgimiento y/o agudización de las desigualdades sociales y estragos en el estado de empleo de la población. Para el caso argentino, las dificultades del contexto socioeconómico han resultado en una partición de los sindicatos, donde si bien existen aún iniciativas sindicales, éstas se ven poco cohesionadas en el establecimiento de demandas generales en articulación del estado, existiendo incluso “una Comisión General del Trabajo oficial y una disidente”, como lo menciona Palomino (2000 p.127). Esto claramente fue un paso atrás bastante fuerte en relación al sindicalismo argentino, que había agarrado una trayectoria de relativa fortaleza gracias al apoyo brindado en su consolidación durante el populismo peronista.

Por otro lado, mirando el caso chileno, encontramos también una experiencia sindical similar. La primera similitud que se encuentra, viene a ser el declive de las tendencias de sindicalización, que en Chile se da a partir de la década de 1990 (Gutiérrez, 2016). En este caso, sin embargo, el cambio paradigmático que introdujo a Chile a las reformas neoliberales y sus consecuencias en los sindicatos se dio en un contexto histórico distinto al peruano. La Central Única de Trabajadores (CUT), que había estado funcionando desde el año 1909, fue disuelta por el dictador Augusto Pinochet en el año 1973, y los derechos a la organización sindical de trabajadores fueron eliminados, y no volverían estar activos si no hasta 6 años después en 1979, e incluso en ese momento los derechos eran aún bastante limitados. No es hasta después del año 1990, con el fin de la dictadura, que los remanentes de una CUT golpeada y traída abajo, se reordenaron y resurgieron en una nueva propuesta de sindicalismo centralizado. Sin embargo, el fin de la dictadura no implicó automáticamente el regreso a la libertad sindical, puesto que las reformas neoliberales estaban ya establecidas en la legislación chilena sin ninguna

aparición de intención de cambio. Se obstaculiza la obtención de derechos sindicales, y las mismas organizaciones sindicales sufrían estragos para adaptarse a los nuevos modelos productivos implementados durante sus tiempos de nulo o limitado accionar. Así, las tasas de sindicalización disminuyeron y la atomización de los sindicatos y organizaciones sindicales aumentó considerablemente (Gutiérrez, 2016). El fenómeno de la atomización guarda estrecha relación con la problemática de la hiper-descentralización de la negociación colectiva, la cual se observa en el escenario peruano. Si bien el contexto histórico resulta relativamente distinto entre el caso peruano y chileno, guardan ciertas similitudes que se ven representadas en el resultado del estado actual de la sindicalización en ambos países. Según Gutiérrez, las problemáticas que aquejan al sindicalismo chileno son relativamente similares al peruano: El desfase ideológico organizativo generacional, que implica disidencias entre los miembros más jóvenes y aquellos con mayor edad; limitaciones legislativas, restrictivas en el derecho a la huelga y manifestación y la falta de confianza de los trabajadores en los sindicatos (Gutiérrez, 2016).

Tanto en el caso chileno como en el argentino la implantación de reformas neoliberales tuvo grandes impactos en la población, principalmente la agudización en ambos casos de las desigualdades sociales. Y en ambos escenarios se reconoce el efecto que esto tuvo en la capacidad, y más específicamente en la tasa de sindicalización. Las reformas neoliberales implantaron en ambos casos, y en el peruano también, un escenario dificultoso de afrontar para las ya existentes organizaciones sindicales y sus trayectorias. En el caso chileno, éstas vinieron acompañadas de una aplastante y opresiva dictadura que no sólo dificultó, si no acabó abiertamente con la sindicalización por una no limitada cantidad de años. En el caso argentino, fue más bien una deconstrucción y desmantelamiento de sindicatos que venían con relativa fuerza de los tiempos de Juan Domingo Perón, pero que terminó con los mismos resultados, la sobre diversificación e hiper-descentralización de la organización sindical. Lo cual es también una característica observable en el caso del sindicalismo peruano.

Regresando al caso peruano, los factores previamente discutidos han resultado en un estable declive de la tasa de sindicalización. En donde antes de las reformas neoliberales la tasa de sindicalización era mucho más significativa, no reduciéndose de dos dígitos, entre el 2015 y 2022, la tasa de sindicalización en el sector privado asalariado ha sido de tan sólo el 5%, (MTPE 2024) Ello a su vez, se

entiende como un fenómeno preocupante porque implica que los sindicatos carecen de una colectividad humana fuerte, y por lo tanto también de aportes económicos y capital cultural, no pudiendo enriquecerse del saber y la diversidad que aporta un grueso de sindicalización mayor

Habiendo establecido entonces que existe un contexto generalizado de debilitamiento sindical, es necesario establecer qué exactamente supone dicha debilidad. Si la debilidad recae en la falta de legitimidad y en los mecanismos de negociación colectiva, como lo discute la literatura, la fortaleza viene a ser lo contrario, o sea el contar con legitimidad y capacidad de negociar colectivamente. La literatura, sin embargo, difícilmente discute la fortaleza sindical como concepto, sino más bien como una variable medible. En la investigación realizada en el 2004, Rueda lo reduce a una métrica basada en “densidad sindical [...] cobertura de los convenios colectivos, número anual de horas trabajadas por persona y salario en dólares por hora en la manufactura” (2004 p.147).

Ahora bien, los sindicatos son organizaciones sociales que se movilizan, y su éxito como tal, según lo que establece Tarrow, depende de la intersección de tres conceptos clave: las oportunidades y constricciones políticas, los artefactos y marcos culturales, y las redes y organizaciones (2011). En la medida en que dichos elementos se intercepten, una campaña o movimiento social tiene la capacidad de tener éxito. En el marco de los sindicatos, entonces, en la medida en que ellos se intercepten, mayor será su capacidad de obtener fortaleza.

Aquello se atiene, entonces, a lo que viene a ser la teoría de la movilización de recursos que estudia precisamente los factores contribuyentes al éxito de un movimiento social: “presenta un modelo multifactorial de la formación de movimientos sociales, enfatizando los recursos, la organización y las oportunidades políticas”. (McAdam et al, 1983, p. 527). En este sentido, dado que los sindicatos son y funcionan esencialmente como actores sociales (Edwards & Gillham, 2013), se rigen también bajo la teoría de la movilización de recursos. Es a través de la obtención de los mismos que los sindicatos logran tener una mínima de éxito en su accionar, y en el cumplimiento de su rol como organizador de acciones en búsqueda de los derechos de los trabajadores.

Es así que el éxito de los sindicatos está “consistentemente relacionado con la mayor presencia de recursos disponibles en sus entornos más amplios” (Edwards & McCarthy, 2004 p. 116). A más recursos, mayor posibilidad de establecerse como

sindicatos con fortaleza.

## 1.2. Marco Teórico

Existe, entonces un contexto generalizado de debilitamiento sindical, pero es necesario también establecer qué exactamente supone dicha debilidad. Si la debilidad recae en la falta de legitimidad y en los mecanismos de negociación colectiva, como lo discute la literatura, la fortaleza viene a ser lo contrario, o sea, la presencia de legitimidad y el éxito de la negociación colectiva. La literatura, sin embargo, difícilmente discute la fortaleza sindical como concepto, sino más bien como una variable medible. En la investigación realizada en el 2004, Rueda lo reduce a una métrica basada en “densidad sindical [...] cobertura de los convenios colectivos, número anual de horas trabajadas por persona y salario en dólares por hora en la manufactura” (2004 p.147).

Es importante recalcar, entonces, que lo que se entiende por “fortaleza sindical” como tal, varía de acuerdo a lo que se estudie. Para el propósito de esta investigación, se tomará, extrapolando de lo establecido por Rueda: “Además de la densidad sindical se han considerado las siguientes variables: cobertura de los convenios colectivos, número anual de horas trabajadas por persona y salario en dólares por hora en la manufactura” (2004 p.147). que la medición de la fortaleza sindical se traduce principalmente en resultados. Es a través de la negociación sindical que se logran salarios más favorecedores, horarios más reducidos, y convenios colectivos que establecen mejores condiciones. Es decir, que lo que se toma como la métrica que establece la fortaleza del sindicato es la capacidad que tiene de lograr lo que busca obtener: mejores condiciones para sus trabajadores.

Ahora bien, los sindicatos son organizaciones sociales que se movilizan, y su éxito como tal, según lo que establece Tarrow, depende de la intersección de tres conceptos clave: las oportunidades y constricciones políticas, los artefactos y marcos culturales, y las redes y organizaciones (2011). En la medida en que dichos elementos se intercepten, una campaña o movimiento social tiene la capacidad de tener éxito. En el marco de los sindicatos, entonces, en la medida en que ellos se intercepten, mayor será su capacidad de obtener fortaleza.

En el estudio presente, sin embargo, la parte mencionada de las constricciones políticas no llega a aplicar del todo, dado que los sindicatos estudiados operan prevalentemente al interno de la empresa y no necesariamente

persiguen objetivos políticos más amplios que no sean la mejora de las condiciones de los/las trabajadoras

Otro factor teórico importante que se tomará es el de la teoría de movilización de recursos, postulada inicialmente en la década de 1970, la cual “presenta un modelo multifactorial de la formación de movimientos sociales, enfatizando los recursos, la organización y las oportunidades políticas”. (McAdam et al, 1983 p. 527). Es a través de dicho enfoque teórico que se buscará evaluar los factores contribuyentes a los niveles diferenciados de fortaleza que han sido capaces de establecer cada uno de los sindicatos estudiados.

Los sindicatos son organizaciones inherentemente políticas, que en el contexto se plantean a sí mismas como actores sociales, que han sido marginalizados, que son racionales (Edwards & Gillham, 2013), cuyo poder se origina y se establece precisamente en la organización colectiva. Por tanto, es coherente determinar que, como tal, su éxito se relaciona directamente con los recursos que le son disponibles dentro de su contexto. Es así que el éxito de los sindicatos está “consistentemente relacionado con la mayor presencia de recursos disponibles en sus entornos más amplios” (Edwards & McCarthy, 2004 p. 116). A más recursos, mayor posibilidad de establecerse como sindicatos con fortaleza.

Ello aplica también directamente a los dos casos que se están estudiando.

When movement activists do attempt to create collective action (fielding protests, creating social movement organizations, and the like) through historical time and across geographical locations their successes are consistently related to the greater presence of available resources in their broader environments [Cuando los activistas de movimientos intentan crear acciones colectivas (organizando protestas, creando organizaciones de movimientos sociales, y similares) a lo largo del tiempo histórico y en diferentes ubicaciones geográficas, sus éxitos están consistentemente relacionados con la mayor presencia de recursos disponibles en sus entornos más amplios] (Edwards & McCarthy, 2004 p. 116).

Para explicar aquello, sin embargo, es necesario considerar lo que se entiende como recursos.

Edwards y Gillham identifican cinco tipos de recursos comprendidos dentro de la teoría de la movilización de recursos: “recursos materiales, humanos, sociales/ organizacionales, culturales, y morales” (Edwards & Gillham, 2013 p. 01)

Los recursos materiales y los humanos son, entonces, un primer punto importante, y fundamentalmente interconectado, a tratar. Dado que los recursos económicos, y por tanto la capacidad económica del sindicato dependen directamente de sus números de afiliados, quienes pagan una cantidad preestablecida mensual

durante su afiliación, un sindicato con una mayor tasa de afiliación cuenta con mayor disponibilidad de liquidez, y por lo tanto mayor capacidad de organización de actividades, obtención de materiales, etc.

Por otro lado, están los recursos culturales, definidos como "herramientas conceptuales y conocimientos especializados que se han vuelto ampliamente, aunque no necesariamente de manera universal, conocidos." (Edwards & Gillham, 2013, p. 06). Ellos son importantes porque son aquellos que se relacionan con la creación de identidades colectivas, conceptos de empoderamiento sindical, etc.

En tercer lugar, se encuentran los recursos sociales/organizacionales, que se reducen principalmente a tres conceptos clave: infraestructuras, redes o relacionamientos sociales, y organizaciones (Edwards & Gillham, 2013). Dicho punto es la base logística para la movilización colectiva y la comprensión de procedimientos burocráticos, como la negociación de pliegos de reclamos.

Finalmente, "los recursos morales incluyen legitimidad, integridad, solidaridad apoyo, y celebridad". (Edwards & Gillham, 2013, p. 06). Proveen una base ética por medio de la cual se construye la legitimidad de un sindicato. El accionar del mismo se rige en base a sus principios morales, es por medio de dichos recursos que se enmarca el accionar y el razonamiento detrás del mismo.

Ellos se relacionan con el éxito del sindicato dado que los movimientos y campañas sociales nacen y tienen capacidad de ser exitosos en función de la presencia de tres conceptos: Oportunidades y constricciones políticas (que no aplican en este caso), artefactos y marcos culturales, y redes y organizaciones. (Tarrow, 2011). En este sentido, dentro de la cuestión de marcos culturales, artefactos, redes, y organizaciones, identificamos la presencia de los recursos, que al ser de diferentes tipos, se encuentran presentes en los diferentes aspectos mencionados.

Así, el enfoque teórico se centrará en el estudio de las estructuras internas, y las redes sociales y externas organizativas que ha sido capaz de establecer cada sindicato, y el origen de la diferencia entre unas y otras para cada contexto. Es decir, qué recursos tiene a su disponibilidad cada sindicato, y cuál ha sido el proceso de obtención y utilización del mismo, en un esfuerzo por determinar la influencia que ellos han tenido en el establecimiento de la fuerza de los sindicatos, y por tanto su éxito.

### 1.3. Selección de Casos

Según el Ministerio De Trabajo Y Promoción Del Empleo (2019), sólo en el año

2019, se presentaron 183 convenios colectivos entre organizaciones sindicales y las empresas a las cuales dichos sindicatos pertenecían, operando aquellas empresas en 13 rubros diferentes de la economía peruana. De las 183, 93 formaban parte del rubro manufacturero. Es decir que, de 13 industrias peruanas con empresas y sindicatos registrados, la manufacturera concentra el 50.81% de convenios colectivos firmados. Ello resulta particularmente interesante dado el hecho de que, de todos los sindicatos registrados en el Perú, sólo el 15% pertenece a la industria manufacturera. Además, la industria manufacturera es la segunda con la mayor cantidad de trabajadores sindicalizados en el Perú, con 44,185 trabajadores sindicalizados, sólo detrás del rubro de la construcción. Estos datos plantean un escenario dentro de todo positivo para la sindicalización en el contexto de la industria manufacturera peruana. Más allá de esto, sin embargo, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2024) hay 4,148,270 personas que cuentan con un empleo formal en el país, y dado que la industria manufacturera concentra el 13.2% de dicho empleo (IEDEP, 2023), se estaría tratando de un total de 574,571 personas empleadas formalmente dentro del sector manufactura. De esta manera, resulta altamente preocupante que una cantidad tan mínima de trabajadores de una de las industrias más grandes y productivas (que además alberga buena parte de la población trabajadora de Lima), se vean incentivados a formar y afiliarse a instituciones cuyo propósito de nacimiento es velar por sus derechos. Así, si el sindicalismo peruano está en condiciones precarias desde las reformas empujadas por el Fujimorato, el sindicalismo en el sector manufacturero exhibe también los síntomas de dicho declive.

Para estudiar los factores específicos que contribuyen o detienen el declive sindical, se han escogido dos casos de organizaciones sindicales que son, en cierta medida, similares: El Sindicato Único de trabajadores de Artesco (SUTRART), y el Sindicato Único de Trabajadores, Obreros y Empleados de Indeco. En primera instancia, ambas son organizaciones de trabajadores de empresas del rubro manufacturero ubicadas en la ciudad de Lima.

Por otro lado, ambos sindicatos se encuentran afiliados a la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), y ambas empresas fueron originalmente creadas por dueños nacionales, para luego pasar a formar parte de corporaciones multinacionales: Staedtler en el caso de Artesco, y Nexans en el caso de INDECO. Cabe recalcar, además en este punto, que dichas empresas no tienen la similitud única de ser transnacionales, sino que son pertenecientes a países del continente

europeo; Alemania y Francia respectivamente.

A pesar de las similitudes, éstas difieren en ciertas cuestiones claves, y, particularmente sus organizaciones sindicales, viven experiencias muy diferentes. De acuerdo a lo investigado, el Sindicato Único de Trabajadores, Obreros y Empleados de INDECO S.A tiene una fortaleza notoria, con la capacidad de llevar a cabo negociaciones exitosas, mediante organización de acciones colectivas: Tiene la capacidad de ejercer presión sobre los administrativos de la empresa en la cual trabajan. Si bien han experimentado un accionar antisindical por parte del administrativo, han podido mantener una tasa de afiliación que los continúa posicionando como un sindicato mayoritario, con poder de negociación y de paralización de la actividad manufacturera de la planta. De dicha manera, si bien su integridad sufre ataques por parte del administrativo, ellos no terminan por cumplir el propósito de debilitar la estructura y el accionar del sindicato.

En contraste, el Sindicato Único de Trabajadores de Artesco (SUTRART), no tiene dicha capacidad. De la misma manera que el sindicato de INDECO, han experimentado prácticas antisindicales de una manera significativa desde la adquisición de Artesco por la multinacional Staedtler en el 2018. Durante la pandemia, por ejemplo, los trabajadores de Artesco denunciaron que la medida de la “suspensión perfecta de labores”, estaba siendo arbitrariamente impuesta sólo a los trabajadores sindicalizados, y no a los no sindicalizados. Si bien han tenido cierta tasa de éxitos en cuestiones clave como la imposición de multas y sanciones por parte de SUNAFIL, su tasa de sindicalización continúa siendo bastante baja, y con tendencia a decrecer, sus negociaciones fallan en establecer acuerdos para puntos claves de interés al sindicato, y en general sus acciones colectivas carecen de notoriedad, y por tanto resultados.

En este sentido, se considera que los dos casos, a pesar de encontrarse bajo circunstancias bastante similares en su formación, tienen resultados diferenciados en cuanto a su capacidad de ejercer fortaleza, la cual comprende cuestiones como la notoriedad y la capacidad de ejercer presión. Esta variación en fortaleza sindical nos permite analizar aquellos factores que contribuyen a dicha fortaleza, o falta de ella en los dos casos.

#### 1.4. Pregunta de investigación

Dado todo lo previamente mencionado, para el propósito del desarrollo de

esta investigación, y con el objetivo de identificar las condiciones específicas que establecen la fortaleza o falta de la misma en las organizaciones sindicales del sector manufacturero, se tomará la siguiente como la pregunta principal a ser respondida a lo largo de esta investigación:

¿Qué factores explican la diferencia en la fortaleza de los sindicatos de trabajadores en los casos de las empresas Artesco S.A. e INDECO?

#### 1.5. Hipótesis

El éxito de los sindicatos depende principalmente de su fortaleza (Variable dependiente). Entendiendo que se encuentran en un contexto adverso a su libre desarrollo, su fortaleza se traduce en su capacidad de lograr cumplir su propósito: La búsqueda de mejores condiciones para sus trabajadores afiliados.

Dicho contexto adverso, si bien es considerable, es común. Las prácticas antisindicales son comunes, y el relacionamiento del estado y la legislación sindical escasamente varía para empresas. Particularmente en los casos estudiados, ambas son empresas transnacionales, y operan en el mismo sector. Los factores externos por tanto, son iguales en ambos casos y no pueden explicar la diferencia en los niveles de fortaleza de los dos sindicatos.

En dicho marco, un factor evaluable importante viene a ser el de las relaciones empresa-sindicato (variable independiente). Éstas comprenden la respuesta de las empresas en el marco del surgimiento de los sindicatos, así como también la proporción de intencionalidad de las prácticas antisindicales dentro de las mismas. Es decir, la medida en la cual las dificultades del sindicato responden a acciones deliberadamente tomadas por parte de la empresa, con el propósito de debilitar o limitar el campo de acción del sindicato. En la medida en que las relaciones entre las empresas y el estado influyeron en la formación de las legislaciones laborales, éstas tuvieron consecuentemente una influencia significativa en la capacidad de negociación y de organización que tuvieron los sindicatos.

Un segundo factor viene a ser el de la disponibilidad de recursos de los sindicatos (variable independiente). Aquellos sindicatos que disponen de una mayor cantidad de recursos, de los diferentes tipos, son aquellos sindicatos que tienen fortaleza, y por tanto capacidad de hacer cumplir su propósito. Los recursos como tal, funcionan como las bases y la estructura clave que sostiene el accionar del sindicato. Es a través de sus recursos que pueden establecerse como sindicatos fuertes, y la carencia de los mismos los debilita y los vuelve aún más vulnerables ante un contexto

adverso.



## 2. Aspectos metodológicos

La presente investigación es de carácter cualitativo. Dicho tipo de investigación considera dimensiones de la interacción social que difícilmente tratan otros métodos (Balcazar et al, 2013) Ello se da principalmente porque las investigaciones cualitativas ayudan a entender dinámicas sociales que no son medibles en términos meramente numéricos ni estadísticos, lo cual se consideró óptimo para el propósito del estudio de los sindicatos y su manera de relacionarse.

En ese sentido, lo que se espera de la presente investigación no es medir en términos cuantificables la medida en la cuál varía la fortaleza de los sindicatos, si no observar el fenómeno complejo detrás de dicha variación. Por ese motivo, los casos de estudio fueron seleccionados para esta investigación entendiendo desde el punto de inicio que tenían una diferencia significativa en términos de fortaleza, proponiendo entonces el estudio de las razones de dicho fenómeno.

Para el desarrollo del trabajo de campo, se decidió llevar a cabo principalmente entrevistas semi estructuradas con preguntas dirigidas a la experiencia de las partes entrevistadas en base a aspectos clave referentes a la fortaleza sindical. En este sentido, se hicieron preguntas dirigidas a la historia de las relaciones entre las empresas y los sindicatos en ambos casos, al relacionamiento interno de las estructuras sindicales, a percepciones en torno al antisindicalismo a nivel empresa y a nivel nacional, a hitos históricos de ambos sindicatos, y a otras cuestiones referentes a lo que se percibe como fortaleza sindical en ambos casos (Para consultar la guía de entrevistas, véase el anexo B.

Las personas entrevistadas fueron escogidas para las entrevistas en base a su relevancia como actores en cada uno de los casos escogidos. Entre ellos, liderazgo de ambos sindicatos, administrativos de ambas empresas, y sindicalizados de a pie)

La dirigencia sindical representa los intereses de los liderazgos de sus organizaciones, así también como cuenta con información relevante acerca de la perspectiva de sus organizaciones en base al accionar de las empresas, y del relacionamiento del sindicato con sus miembros y con otros agentes externos, sean estas federaciones, actores estatales, entre otros.

Por su parte, dado que la hipótesis gira en torno a las prácticas antisindicales observables por parte de las empresas, y cómo se relacionan con la fortaleza de los sindicatos, se consideró también importante entender la perspectiva mediante la cual

se movilizan las empresas en materia de manejar el tema de los sindicatos de sus trabajadores, entendiendo que dicha perspectiva responde no solamente a la cultura de la empresa en cuestión de permisión o antagonismo activo de las estructuras sindicales, sino también a un paradigma nacionalmente común de villanización y descrédito de las organizaciones sindicales establecido a través de los años mediante la generalización de la perspectiva neoliberal. Quienes representan el lado administrativo de las empresas representan también a los intereses del empresariado.

Posteriormente, se entrevistó a los sindicalizados de a pie, aquellos que no ejercen cargos dentro de la dirigencia de sus sindicatos, pero que viven el día a día bajo las decisiones que los sindicatos toman, y bajo las repercusiones que dichas decisiones podrían tener desde el lado administrativo de las empresas para las cuales laboran, dado que su perspectiva incluye las consecuencias del accionar de ambos lados.

Así, en el primero de los grupos mencionados, se llevaron a cabo entrevistas con la dirigencia de ambos sindicatos. Entre ellos, la señora Luzmila Fierro, secretaria general del Sindicato Único de Trabajadores de Artesco; y la plana de la dirigencia sindical del Sindicato de INDECO (secretario y subsecretario general, quienes han escogido mantenerse en el anonimato).

Por otro lado, se entrevistó también a miembros de la plana administrativa de ambas empresas, priorizando realizar dichas entrevistas con las personas adecuadas en relación a su involucramiento con las negociaciones sindicales. En ambos casos, los miembros del administrativo entrevistados (dos en el caso de Artesco, y uno en el caso de INDECO) han optado por mantener su nombre y cargo en el anonimato.

Finalmente, se realizaron entrevistas con los sindicalizados sin cargo en ambos casos. Dos de ellos para el caso de Artesco, y uno para el caso de INDECO. Una lista de los entrevistados, así también como las preguntas que guiaron las entrevistas, se encuentra disponible en los Anexos 1 y 2 del presente documento.

Si bien al inicio de la elaboración del presente documento se trabajó con un enfoque más dirigido hacia la esfera pública y la injerencia (o falta de injerencia) estatal en la legislación sindical, los resultados obtenidos mediante el desarrollo del trabajo de campo (entrevistas en ambas partes) provocaron un cambio de enfoque. De esta manera, el enfoque fue adaptado al estudio de los casos específicos, que

abarca las relaciones de los sindicatos con las empresas que los albergan, pero también el relacionamiento interno de los propios sindicatos. Ello se llevó a cabo dado que el grueso de las diferencias significativas encontradas que aportaban a responder la pregunta planteada para el desarrollo de esta investigación, estaban concentradas en los niveles micro. Ello no implica que el estudio del nivel macro pierda validez en el tema de las diferencias en fortaleza sindical, sino que en los casos particulares de los sindicatos estudiados, la información relevante que fue recogida se encontraba mucho más reconocible dentro de los nuevos niveles de estudio, por lo que fue pertinente cambiar el enfoque.



### 3. Estudio de Casos

#### 3.1. Historias de sindicalización

##### 3.1.1. INDECO S.A.

No se puede hablar acerca de la historia del sindicato de la empresa INDECO sin mencionar el antecedente sindical previo a las reformas neoliberales instauradas por el expresidente Alberto Fujimori. La empresa se forma a mediados de la década de 1950, y en el año 1964 se lleva a cabo la primera toma de fábrica por parte de los trabajadores sindicalizados de la época. Dicho sindicato llevaba el nombre de “Sindicato de Empleados y Obreros.” Uno de los sindicalizados (Entrevistado 4) que accedió a la entrevista, quien también se mantiene en el anonimato, y que formó parte de las filas de tanto el primer sindicato de INDECO como el actual, narra la historia de un sindicato fuerte, aferrado en su lucha para no dejarse pisotear por “la patronal”, nacido en un contexto sociopolítico nacional que describe como “pro sindicatos”, dada la coyuntura política del momento y la presencia de líderes políticos y finalmente traído abajo por fuertes y nocivas modificaciones a la legislación de trabajo en el año 1992, realizadas por Alberto Fujimori. Dicho sindicato cesó de existir ese mismo año. El entrevistado 4, entonces, plantea la perspectiva del sindicato y el “capital” como dos entes con intereses antagónicos. En la medida en que uno avanza el otro retrocede, en un juego de suma cero. Aquello era el trasfondo ideológico bajo el cual el sindicato se entendía a sí mismo durante su primer periodo de existencia: la contraposición de intereses y la desconfianza primaban por sobre ambas partes.

En los inicios de los intentos de refundación sindical, en los primeros meses del año 2009, en la empresa INDECO existían dos sindicatos en ese entonces recién formados, diferentes al originalmente formado durante la década de 1960. Esencialmente, dichos sindicatos estaban en pañales y, de acuerdo a la dirigencia sindical actual, no se esforzaban en articular, ni en mostrar solidaridad alguna el uno por el otro. Éstos eran: el Sindicato de Obreros de la empresa INDECO, y el Sindicato de Trabajadores de INDECO.

Poco después de la incorporación de INDECO a la filial NEXANS, hacia finales del año 2008, un 7 de Junio del año 2009, dada la visión de ciertos miembros de ambos sindicatos, y en respuesta a lo que percibían como tratos injustos por parte de su empleador, ambos sindicatos se unen, formando el aún vigente Sindicato Único de Trabajadores Obreros y Empleados. De acuerdo al Entrevistado 3 (secretario general

actual del Sindicato), la manera en que la organización sindical actual se originó debió ser sumamente discreta para evitar la intervención de la empresa. De esta manera, el proceso de inscripción del sindicato único tomó varios meses y tomó completamente por sorpresa a los administrativos de la empresa, enterándose de la formación del sindicato en el momento en que recibieron la carta notarial de dicho evento. Ello no terminó por evitar la intervención post inscripción, ya que el sindicato recién inscrito fue presa de lo que ellos mismos consideran (y que la ley ha sancionado) como acciones antisindicales por parte de la empresa.

La incorporación de INDECO a NEXANS representó cierto nivel de dificultades para el sindicato. Durante este proceso, pudieron identificar un esfuerzo por implementar un modelo corporativo traído por la empresa de origen francés. Desde la perspectiva de la dirigencia del sindicato, sin embargo, la adquisición extranjera de su centro de labores no significó realmente un incentivo para la inscripción del sindicato único, mencionando que ambos eventos no tienen correlación, y la sindicalización se hubiese dado independientemente de dicha compra. (Entrevistados 3 y 5).

### 3.1.2. ARTESCO

La historia de la sindicalización de Artesco es una significativamente más corta. La empresa se funda un 4 de noviembre de 1976, y no tuvo ningún antecedente sindical hasta el año 2019. Según un miembro de la plana administrativa (que prefiere mantenerse en el anonimato, y quien previamente había estado encargado de las negociaciones con el sindicato), la administración no se enteró de la posibilidad de la fundación del sindicato SUTRART si no hasta la recepción de la carta de informe sobre el mismo. La misma persona atribuye la fundación del SUTRART a un problema personal de uno de los trabajadores con un jefe de planta, con quien aparentemente hubo un altercado. Así, la fundación del sindicato había sido una reacción a lo que él reconoce como un jefe “hablándole fuerte” a su subordinado, generando un efecto de “bola de nieve”, que culminó con la formación del sindicato, inicialmente inscrito con el mínimo de 20 personas que indica la ley. Incluso, cuenta el entrevistado, el mismo día de la recepción de la notificación de la existencia del sindicato, tras la hora de salida, dichas personas estaban recolectando afiliaciones en las afueras de la empresa.

Luzmila Fierro, actual dirigente sindical de Artesco, por otro lado, cuenta una

historia diferente. Según ella, el sindicato se forma tras el reconocimiento y despertar de los trabajadores, dado que habían estado sufriendo diferentes tipos de abusos y malos tratos por parte de su empleador. Durante su proceso de sindicalización, desde su perspectiva, el administrativo era completamente consciente de que la formación del sindicato se estaba llevando a cabo, e incluso tuvieron que combatir, durante su formación, a los llamados “soplones”, quienes en un esfuerzo por obtener beneficios personales y permanecer en el lado bueno de los administrativos, delataron los esfuerzos de sindicalización. Ello llevó a la implementación de represalias por sindicalizarse y a una actitud antisindical desde el inicio.

En materia de la adquisición de Artesco por parte de Staedtler, el entrevistado administrativo indica que la misma Staedtler, en términos prácticos, exigió la formación de un sindicato dentro de Artesco. Ello, dado el compromiso de la empresa alemana, con su propio sindicato en su país de origen. Dicho compromiso consiste en promover y proteger la libertad sindical de los trabajadores en todas sus operaciones internacionales. “(...) Nos dijeron que tarde o temprano tenía que existir si o si un sindicato en Artesco, y unos meses después, sin intervención del administrativo, se cumplió”. Cabe recalcar en este punto que el administrativo de la empresa, de una u otra manera no llega a hacer esfuerzos en lo absoluto para que el proceso de sindicalización se lleve a cabo, por más que su filial alemana haya indicado dicha necesidad. Siendo así que la formación del sindicato se lleva a cabo de manera independiente a lo establecido por la empresa.

### 3.2. Diferencias formativas

Mientras que la formación del Sindicato de INDECO se dio previamente a las reformas de Fujimori (si bien con obstáculos en el camino que interrumpieron su continuidad), el sindicato de Artesco se estructuró posteriormente a las mismas. En este sentido, el sindicato de INDECO tenía ya fortaleza y presencia dentro de la empresa que lo alberga, y enfrentó los intentos de socavarlo contando ya con una base relativamente sólida, y una cercanía y significancia bastante altas a la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP). A pesar del duro golpe que el establecimiento de la ley de flexibilización laboral de Fujimori, el sindicato de INDECO supo reconstruirse con fortaleza porque ya tenía una base sólida. El sindicato de Artesco-Staedtler se conformó posteriormente a la creación de

dicha ley, y por lo tanto tuvo que hacer frente a su creación bajo un marco legal diferente y menos amigable a la sindicalización, nunca pudiendo establecerse de manera fuerte y concisa.

Por otro lado, en ambos casos, las empresas son parte de corporaciones multinacionales europeas. Sin embargo, el SUTRART no se formó si no hasta un año después de la adquisición de Artesco por parte de la alemana Staedler, siendo fundado oficialmente un 16 de abril del año 2019. La adquisición de INDECO por la primera multinacional de la cual fue parte (New York Cerro Corporation) se dio en el año 1967, y ha pasado por diversas otras hasta el año 2008, cuando fue adquirida por EL Grupo NEXANS, habiendo pasado también por diversos acápites de su trayectoria como sindicato. Cabe recalcar que las primeras instancias de sindicalización en la empresa se dieron durante la década de 1960, cayéndose éste posteriormente durante las reformas fujimoristas, y reformándose nuevamente en el año 2009.

### 3.3. Demostraciones de fortaleza sindical en los dos casos

Medimos la fortaleza sindical mirando 3 indicadores: tasa de Sindicalización, capacidad de movilización y capacidad de obtener sanciones

#### 3.3.1. Tasas de Sindicalización

La variación en la fortaleza sindical de ambos casos escogidos es, de acuerdo a la información recogida en el trabajo de campo, bastante significativa. En primer lugar, el sindicato de INDECO es un sindicato mayoritario desde su reestructuración en el año 2009. Su secretario general (En adelante, entrevistado 3), quien prefiere que no figure su nombre en la elaboración de este trabajo, indica que, de las 380 personas que emplea la empresa, 209 son parte del sindicato, haciendo que tengan una tasa de sindicalización del 55%. Aquí viene la primera diferencia significativa en la comparación con el Sindicato Único de Trabajadores de Artesco-Staedtler, quienes cuentan únicamente con 51 personas en la conformación de su sindicato, de una plana de aproximadamente 400 obreros. Dicho número es de hecho el más bajo en su historia, dado que al momento de su formación un 16 de abril del 2019, contaban con entre 80-90 afiliados, llegando posteriormente a su afiliación más alta de 105 sindicalizados, y decreciendo posteriormente a su número actual.

#### 3.3.2. Movilización Colectiva

Ambos sindicatos, por su lado, han llevado a cabo huelgas. En el año 2012, un

25 de octubre, el sindicato de INDECO S.A. se declara en huelga indefinida. Aquella se extendió en una huelga exitosa de 36 días, que contó con la participación de 250 trabajadores, lo cual, en una empresa de 380 trabajadores, terminó por paralizar casi en su totalidad la planta. Dicha huelga se llevó a cabo tras una negociación fallida en dos puntos principales del pliego de reclamos: La reinstauración del pago semanal a los trabajadores (beneficio que había sido recientemente perdido), y la discriminación salarial por el no pago. El entrevistado 4, además, caracteriza la huelga como un resultado de las intransigencias al momento de la negociación del pliego de reclamos, expresando que la administración desafió a los trabajadores a irse a la huelga “Nos dijeron básicamente... ¿Quieren irse a la huelga?, váyanse”. Al finalizar la misma, y regresar los sindicalizados a sus labores, la planta reactivó su producción de manera rápida y efectiva. Los trabajadores recientemente retornados a sus labores, habiendo obtenido por medio de su lucha y movilización los beneficios que pedían, en un acto de compromiso hacia la empresa, reconocen que tienen un compromiso hacia la empresa, en una suerte de un “give and take”, sin resentimientos (Entrevistado 4).

Por su lado, el sindicato de Artesco se va a la huelga por primera vez en el año 2021, una huelga con duración de una semana que culminaría en acuerdos colectivos relativamente rápida, y la segunda, en el 2022, que duró 37 días. Aquí cabe recalcar que, dado el estado del SUTRART como sindicato minoritario, y dado el decreto supremo 014-2022 (promulgado por el expresidente Pedro Castillo meses antes de ser vacado de su puesto como mandatario), la extensión de beneficios resultado de la negociación colectiva al resto de la plana de trabajadores no se puede dar de manera unilateral. Ello quiere decir que si el SUTRART obtiene un beneficio por medio de la negociación colectiva, dese esta por negociación de pliego de reclamos, o por manifestaciones organizadas (huelgas), éste aplica para los sindicalizados exclusivamente, a menos que se pacte la extensión de dichos beneficios a toda la plana de trabajadores. Ahora bien, en este punto cabe recalcar que las huelgas que realiza el sindicato de Artesco no son masivas y no paralizan la producción de la empresa, sino que ésta sigue funcionando con normalidad, y el grueso de trabajadores, al no pertenecer al sindicato, no participan. En este sentido, las huelgas son un ejercicio más bien simbólico de organización colectiva.

La segunda huelga realizada por el SUTRART tuvo una duración temporal algo más larga, y ello se dio bajo el causal de la extensión de los beneficios negociados a otros trabajadores no sindicalizados. Los sindicalizados querían mantener la

exclusividad de beneficios, mientras que los administrativos buscaban el acuerdo en la extensión de beneficios a toda costa, negándose a continuar negociaciones que consideren la exclusividad de beneficios para los sindicalizados. Finalmente, la empresa logró lo que buscaba y los beneficios resultados de la negociación se extendieron a todos los trabajadores. Ello es claramente problemático, puesto que se interpreta como una acción antisindical bajo el decreto previamente mencionado, y socava la integridad del accionar del sindicato. Ningún trabajador quiere pertenecer a un sindicato notoriamente poco querido, si de todas maneras va a recibir los beneficios de la sindicalización, sin la necesidad de poner su estabilidad laboral, y el bienestar de sus familias en riesgo.

De tal manera, el SUTRART falla en los puntos más importantes de sus negociaciones, y sus movilizaciones colectivas no son del todo efectivas dado su característica como sindicato minoritario. Ello, por tanto, de acuerdo a la definición trabajada de fortaleza sindical, indica debilidad.

### 3.3.3. Sanciones en Sunafil

Tras el éxito de la huelga, el administrativo de INDECO S.A. llevó a cabo diversos intentos por incentivar la desafiliación, y por socavar los intentos del sindicato en materia de negociación colectiva. El “boletín” quincenal “Conectados”, publicado en el boletín de noticias de la empresa, y repartido a los domicilios de un número de trabajadores, era un claro ejemplo de ello, dado que sus titulares frecuentemente apuntaban a desmerecer los esfuerzos y logros alcanzados en el pasado por el sindicato. Además de dicho boletín, también se llevaron a cabo, entre otras muchas cosas, la creación del (ahora infame entre trabajadores de INDECO) comité financiero, y la contratación del sociólogo Juan Infante, cuya incorporación tenía como propósito realizar un estudio social sobre los trabajadores de INDECO. Cabe recalcar que ya en ese entonces Infante era Gerente General de Diempresa, consultora de relaciones laborales notoria por no ser particularmente amigable a la presencia de los sindicatos. Es bajo la asesoría de dicha consultora que nace precisamente el boletín “Conectados”. En el 2013, tras entrevistar a los trabajadores de la empresa, bajo contrato con los administrativos de la misma, escribe dos columnas de opinión sobre sus entrevistas con los trabajadores de la empresa y dice lo siguiente:

Uno elige ser trabajador dependiente teniendo la alternativa de ser independiente o empresario. Por eso, me parece un poco absurdo que los

obreros estén exclusivamente preocupados por luchar por sus ingresos (lucha válida si es que existe una brecha) y que no incorporen en su agenda la lucha por abaratar su estructura de gastos y sus costos financieros. Claro, es más fácil luchar por los ingresos cuando hay un supuesto “enemigo de clase”: “la patronal” que busca establecer una política de consumo en la familia y que esta se respete. Golpear a la empresa como piñata para ver si cae otro caramelo es más fácil que ponerse de acuerdo con la esposa para elaborar el presupuesto. (Diario 16, 10 de junio de 2013)

En Julio del 2014, tras una denuncia realizada por parte del sindicato, Sunafil emite el acta de infracción N° 620-2014, encontrando a la empresa INDECO S.A. culpable de dos infracciones a la legislación de trabajo vigente, afectando a más de 200 trabajadores en el caso de la revista “Conectados”. Estas infracciones resultaron en la aplicación de dos multas por la totalidad de S/.67,716.00 (Sesenta y siete mil setecientos dieciséis con 00/100 Nuevos Soles). Dicha multa sería la primera, mas no la última impuesta por parte de Sunafil. En el 2021 y 2022, se les multó nuevamente una vez cada año. En la primera instancia por hostilidad hacia uno de los trabajadores, y en la segunda, por falta de seguridad en las condiciones de trabajo. Desde dicho momento, si bien se mantienen vigilantes, las negociaciones colectivas han sido exitosas y las relaciones con la empresa se han mantenido cordiales dentro de su contexto.

En el caso de Artesco, las sanciones existentes, hasta el momento del desarrollo de la presente investigación se encontraban en un proceso de apelación por parte de la empresa.

Han existido, para dicha empresa, ya dos inspecciones de la Sunafil con resoluciones de primera instancia en multas. La primera de ellas en el 2020, por acciones de discriminación salarial por motivo de sindicalización, y también por incumplimiento del convenio colectivo 2019-2020, primer convenio colectivo firmado entre la empresa y el sindicato. La multa por ambas infracciones ascendió a S/. 230,265.00 (doscientos treinta mil doscientos sesenta y cinco con 00/100 Nuevos soles). Sobre este aspecto, por ejemplo, el administrativo (Entrevistado 2) de Artesco, considera que la Sunafil está demasiado parcializada en favor de los sindicatos, y que se le resta mucho poder a la empresa para manejar las negociaciones, imponiendo multas de manera excesiva.

Cabe recalcar, entonces, que realmente el relacionamiento del estado y la legislación laboral en cada uno de estos casos se desarrolla de la misma manera. De esta manera, si bien ambos sindicatos varían en su fortaleza, ambos tienen la

capacidad de utilizar los recursos de vigilancia del estado indiferentemente.

Así, se establece que la principal diferencia entre ambos sindicatos yace exclusivamente en su capacidad de negociación, y de la presión en el administrativo de ambas empresas, lo que colabora a la inclusión de puntos favorecedores en los pliegos de reclamos. En el escenario en que ambas empresas cometen infracciones, y al cometer infracciones son sancionadas, el factor que termina siendo más importante es el establecimiento de lo que será considerado una infracción. Es decir, que si la empresa va a ser sancionada de acuerdo a aquello que está integrado en los convenios colectivos, lo que el sindicato logra negociar a ser incluido dentro de ellos, es de suma importancia.



#### 4. Recursos y fortaleza sindical

Habiendo entendido que la fortaleza se evidencia de diferentes maneras relacionadas con la búsqueda de mejores condiciones para los trabajadores, esta sección comprenderá aquello detrás de la fortaleza: Los recursos.

Tabla 1:

Organización de evidencias

		INDECO	ARTESCO
VD	Fortaleza Sindical	Negociaciones de pliegos de reclamos con resultados altamente positivos para el sindicato, sindicato mayoritario, sanciones en Sunafil.	Fallo en negociación de punto clave de sindicato minoritario: No extensión de beneficios., sindicato minoritario, sanciones en Sunafil.
VI	Recursos Materiales	Tasa de sindicalización del 55%	Sindicalización al 13%
	Recursos Culturales	Léxico con nociones históricas, referencia a la "patronal", reconocimiento de la "solidaridad" sindical como un factor relevante, cultura sobre movimientos políticos, reconocimiento del capital humano como motor de fortaleza	"Cultura sindical" tradicional aparentemente ausente
	Recursos Organizacionales	Conexiones personales con CGTP, dirigentes de otros sindicatos, etc.	Afiliación a CGTP, IndustriAll, no se señalan conexiones personales
	Recursos Morales	"Legitimidad" en el reconocimiento de un sindicalismo clásico	Legitimidad carente, reconocido como un sindicato "nuevo" y pequeño

*Nota:* Muestra la organización de la evidencia recolectada durante el trabajo empírico, se divide en la evidencia para la fortaleza sindical como tal (Variable dependiente), y para cada tipo de recurso (Variables independientes)

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1. Recursos organizativos

Los dos sindicatos se encuentran en posiciones fundamentalmente distintas. En el caso del sindicato INDECO, es claro el nivel de fortaleza que exhibe, y más aún su capacidad de hacer frente al contexto antisindical general del escenario peruano. En el caso de Artesco, lo cierto es que es el opuesto polar en materia de fortaleza. Ello se exhibe en diversos factores, que se conectan directamente con lo conocido como la teoría de la movilización de recursos.

#### 4.2. Recursos materiales y humanos

En este sentido, en lo que se refiere a la disposición de los recursos materiales, el sindicato de INDECO, con una tasa de afiliación del 55%, y el sindicato de Artesco, con una tasa de sindicalización del 13%, claramente tienen una disponibilidad de recursos materiales fundamentalmente distinta. Ello afecta su capacidad de organizar actividades de la naturaleza integradora, muchas veces generadora de lazos dentro del sindicato, incentivando la sindicalización, y la permanencia de aquellos trabajadores que ya se encuentran sindicalizados.

En el caso del sindicato de INDECO, buena parte de su expresión de fortaleza como sindicato recae específicamente en la capacidad que tienen de movilizar a los trabajadores. La capacidad de paralizar la planta si lo consideran necesario, de generar acciones colectivas concretas y de demandar cosas por parte de la empresa. De no tener la cantidad de afiliados que tiene, no tendría el mismo campo de acción que tiene. Dicho caso es claramente observable en el sindicato de Artesco. Su fortaleza como sindicato es mínima y además decrece con cada desafiliación, contando ahora con treinta miembros menos que al momento de su fundación, y menos de la mitad de sindicalizados que tuvieron en su momento más grande. El mismo administrativo de Artesco lo reconoce “Si fueran un sindicato mayoritario estaríamos completamente a merced de ellos”.

En lo que refiere a disponibilidad de recursos espaciales (considerados dentro de los materiales), sin embargo, ambos sindicatos se encuentran en posiciones relativamente similares, dado que ambos cuentan con espacios de oficina que se encuentran cercanos a su lugar de labores, y desde los cuales la dirigencia puede organizar su accionar, mantener conversaciones con trabajadores sindicalizados, y en general usar a su libre disponibilidad.

Los recursos materiales (económicos en este caso) de los sindicatos, entonces, dependen exclusivamente de la cantidad de personas que se encuentren afiliadas a ellos, y los recursos humanos son influenciados también por las diversas actividades hacia las cuales los sindicatos derivan sus recursos económicos.

#### 4.3. Recursos Culturales

La acumulación masiva de afiliaciones a los sindicatos, sin embargo, no es una cuestión de pura coincidencia, es algo que se trabaja desde las bases. Esto es algo que el sindicato de INDECO parece comprender muy bien. La organización de actividades de integración, la participación en eventos importantes de los sindicalizados, e incluso la extensión de arreglos florales en el evento del fallecimiento de familiares de los sindicalizados, son algunas de las maneras mediante las cuales el sindicato de INDECO genera arraigos, lealtad, y solidaridad. Los trabajadores no solamente sienten que son parte de un sindicato que busca beneficios de la empresa, por el contrario, sienten que son parte de una organización a la cual le importan como persona, y ello los incentiva a quedarse, más que a buscar su propio beneficio personal. (Entrevistados 4 y 5) La colectividad parece ser el factor clave a nivel de bases. Ello se debe exclusivamente al manejo que las dirigencias sindicales tienen en las relaciones con sus afiliados, en donde la dirigencia actual del sindicato de INDECO está conformada y asesorada por personas que estuvieron presentes durante sus primeras instancias de sindicalización, mientras que la dirigencia del sindicato de Artesco no tiene experiencias sindicales previas, por lo que depende exclusivamente del asesoramiento externo, y ajeno a la realidad y experiencia propia interna de la empresa.

En el caso de Artesco, el arraigo con el sindicato no está presente. Si bien comúnmente podría atribuirse esto a la juventud del sindicato, la realidad parece ser la contraria, mientras más tiempo pasa, más desafilaciones hay, y ello resulta por poner aún más en una situación precaria la realidad del sindicato de Artesco.

Un ejemplo primo de ello, fue observable durante las huelgas llevadas a cabo por el sindicato de la empresa. En estos espacios, quienes participaron en la movilización, estaban conscientes de que sus días en huelga no serían pagados, sin embargo, no se les informó que los dirigentes y negociadores sindicales sí fueron pagados por la totalidad de los días de huelga (entrevistado 8).

Esto dado que, bajo la legislación vigente, para la dirigencia sindical un día negociado es un día trabajado y sujeto al mismo pago que obtendrían de estar ejerciendo labores con normalidad. Dicha falta de transparencia en el accionar de la dirigencia causó amplio descontento en los sindicalizados que habían perdido más de un mes de salarios, que para muchos de ellos implicaba una fuerte pérdida económica y desestabilización de sus núcleos familiares, que la ganancia de la huelga no balancearía en su totalidad incluso durante el año. Dado esto, se han llevado a cabo ciertas fracturas dentro de la organización sindical, nacieron desconfianzas y muchas personas perdieron la esperanza de cambio por medio del sindicato, llevando a la desafiliación.

Ello evidencia una mala estrategia de parte del liderazgo del sindicato de Artesco: la falta de transparencia, que deviene en cierta parte a una falta de experiencia del manejo de personas. Dicha mala estrategia terminó socavando aún más la ya escasa afiliación al sindicato.

Tomando ello en cuenta, los dos sindicatos tienen perspectivas que divergen considerablemente la una de la otra en relación a su posición como sujetos políticos dentro de la sociedad. El caso de la dirigencia sindical de INDECO parece ser considerablemente más consciente del rol que ocupan en el escenario político nacional. La participación en marchas y movilizaciones, dentro del bloque de la CGTP, y como presencia propia es algo a lo que le asignan un valor intrínseco. Es en dicho escenario que observamos cierta conciencia de lo revisado en la literatura previa, donde se describe generalmente a una juventud con “poca cultura ciudadana y desconfiada de las organizaciones sociales” (Camasca 2017, p.128), que está reacia a la participación en los sindicatos. Lo que hace el sindicato de INDECO mediante su activa participación en el escenario político peruano, y mediante sus canales de formación interna (ciclos de capacitaciones y cursos), es precisamente asegurarse de generar conexiones e interacciones que, a la larga, apuestan por mantener a la juventud interesada en pertenecer al sindicato. No se describe como una tarea fácil. La gran mayoría de los trabajadores jóvenes de INDECO no son meros operarios como lo eran previamente. Son ahora profesionales técnicos, y hasta profesionales universitarios en carreras de ingeniería que buscan hacer una línea de carrera y persiguen escalar en los niveles corporativos de INDECO. Ello presenta un nuevo desafío para la dirigencia sindical (aun cuando son capaces de lograr resultados), por lo que su trabajo de bases es una de sus principales prioridades. El reconocimiento

de que la fortaleza sindical deviene del grosor del sindicato es el motor de desarrollo para las actividades del sindicato dirigidas a mantener dicho grosor, a hacerse a sí mismos más fuertes mediante sus sindicalizados.

En la otra cara de la moneda, el sindicato de Artesco no se ha visto capaz de manejar sus bases de una manera tan exitosa. Si bien participan y organizan actividades de integración, e incluso saludan a cada uno de sus miembros por sus cumpleaños en redes sociales, sus afiliaciones siguen siendo escasas, y los trabajadores se encuentran cada vez más desincentivados a la sindicalización. La dirigencia sindical de Artesco, por su parte, si bien ha participado de movilizaciones y manifestaciones (aunque en un número considerablemente menor que aquel del sindicato de INDECO), no tiene dentro de su organización ningún plan implementado en formación sindical, sin una línea ideológica de pensamiento no reconoce del todo su rol político, no miran hacia afuera de la empresa y el administrativo. Ello marca una clara diferencia con el sindicato de INDECO, que cuenta con mucha más extensión de trayectoria y desarrollo, y con una línea ideológica más consolidadamente inclinada hacia lo político, y al reconocimiento del rol de los sindicatos no sólo en la búsqueda de sus propios derechos, sino también en los derechos de los trabajadores a nivel nacional.

Así, la disponibilidad de recursos culturales con que cuentan ambos sindicatos es también significativamente diferente. Siendo estos entendidos como herramientas y conceptos adquiridos mediante la experiencia, es posible generar un lazo con el conocimiento previo organizativo con el que contaban los trabajadores de INDECO que habían estado sindicalizados previo a la derrota de su sindicato a las manos de las políticas neoliberales.

Y es que, realmente, el “know-how” de la organización sindical de INDECO proviene, según lo admitido por su dirigencia, desde su antecedente sindical y la permanencia de un sector importante de sindicalizados con experiencia previa. Si bien el conocimiento empleado en este caso no es necesariamente algo conocido por todos a nivel nacional, ni a nivel industrial, si es cierto que, funcionalmente, se crea una cultura dentro de la empresa que incluye el conocimiento sindical previo, que el sindicato actual hereda y adapta a sus necesidades presentes.

Dichos recursos culturales le proveyeron al sindicato de INDECO una suerte de plantilla organizacional que los ayudó a establecer una base fuerte desde un inicio, atraer afiliaciones de una manera rápida y concisa, y posteriormente organizarse en

una movilización masiva que culminó exitosamente para el sindicato, sin perder afiliaciones ni lealtad a la dirigencia y al sindicato.

Ello no es el caso en el escenario al que se enfrentó Artesco, quienes no lograron establecerse como un sindicato consolidado, y cuya manifestación masiva de la forma de una huelga no sólo falló en alcanzar una de sus mayores metas (la no extensión de beneficios a no sindicalizados), sino que socavó las estructuras ya preestablecidas que existían en el sindicato, generando desafilaciones en números significativos, y una pérdida de legitimidad para la dirigencia en ese momento. En cuestión de hechos, básicamente el sindicato de Artesco empleó una muy mala estrategia de organización interna porque no tenían los recursos culturales, el "know-how" del manejo de la situación presente.

En el caso de INDECO, además, se suma a los recursos culturales la utilización de un léxico con nociones históricas, referencia a la "patronal" el reconocimiento de la "solidaridad" sindical como un factor relevante, conocimientos sobre movimientos políticos y el reconocimiento del capital humano como motor de fortaleza. Aquellas nociones, puramente políticas, y heredadas en naturaleza, producen en el sindicato de INDECO una base estructural de accionar que comprende la importancia que se le otorga a lo externo tanto como a lo interno y organizativo.

Mediante el recurso cultural donado a INDECO gracias a su pasado sindical, sus metas organizativas fueron alcanzadas más rápido, y su legitimidad fue establecida más rápidamente que aquella de su contraparte.

#### 4.4. Recursos sociales/organizacionales

En este punto encontramos también una diferencia bastante marcada entre los dos sindicatos estudiados. Particularmente, en el recurso de las conexiones y relacionamientos sociales con que cuentan ambos sindicatos. Es aquí que observamos nuevamente una diferencia fundamentalmente heredada del pasado sindical, o la falta de éste, en las dos empresas. Durante las entrevistas realizadas, la dirigencia sindical de INDECO mencionó que tenían conexiones con la CGTP y ciertos individuos dentro de ésta que tenían décadas de formación. Acercamientos que databan de sus antecedentes sindicales previos, y que afectan fundamentalmente la manera de relacionarse que tiene INDECO con la CGTP y otros sindicatos y federaciones miembros de la misma. Por otro lado, la dirigencia de Artesco, si bien

afiliada a la CGTP, se afilia también a IndustriAll, organización de corte internacional relativamente reciente en su formación, y a diferencia de las cabezas del sindicato de INDECO, no indican tener relaciones cercanas con dirigentes de la CGTP. En este sentido, considerando el relacionamiento con organizaciones gremiales externas como un recurso, es claro que el sindicato de INDECO partió desde un punto privilegiado en la formación de las mismas.

Por otro lado, cabe mencionar nuevamente en el ámbito de los recursos sociales/organizativos, lo previamente mencionado acerca de la realización de actividades de integración y de promoción de la camaradería entre los miembros del sindicato. Ello calificaría como un modo de organización social “appropriable”, donde su desarrollo no está necesariamente dirigido hacia alcanzar las metas explícitas del sindicato, pero sí a lograr obtener recursos adicionales (Edwards & McCarthy, 2004). En este caso, es claro que, mediante la realización de dichas actividades, se está buscando la generación de un escenario de afiliaciones más grande, y a la vez más estable.

#### 4.5. Recursos Morales

La cuestión de los recursos morales en este caso se relaciona más con el nivel macro de relacionamiento de los sindicatos. Incluye manifestaciones de apoyo y soporte externo. Principalmente, la legitimidad de la actividad sindical. Si bien ésta es baja generalmente en el caso peruano, es cierto también que la percepción de ciertos sindicatos es en muchos casos distinta dependiendo de su cobertura en medios, su historial de actividad, y a qué rubro pertenezca, aunque admitidamente, no suele variar significativamente, por tratarse de un contexto que deslegitima a los sindicatos significativamente. Sin embargo,

Collective actors who most closely mimic institutionally legitimated features for their particular kind of endeavor gain an advantage relative to groups that do not reflect that template as well [Los actores colectivos que imitan más de cerca las características legitimadas institucionalmente, tanto para sus recursos como para la movilización de movimientos sociales, obtienen una ventaja en comparación con los grupos que no reflejan ese modelo de manera tan precisa] (Edwards & McCarthy, 2004 p. 125)

En este sentido, el sindicato de INDECO, más cercanamente acercado a lo entendido como un sindicalismo clásico, de corte tradicional, siguiendo un modelo sindical que ha sido previamente aceptado y legitimado, es más aceptado socialmente

que el de Artesco, aunque ambos se enfrenten al contexto antisindical.

#### 4.6. Éxito de los movimientos sociales

Ahora bien, tomando en cuenta la diferencia de recursos con que claramente cuentan los sindicatos presentados, es importante otorgarles a ellos la importancia adecuada dentro del contexto específico de la teoría de movilización de recursos. Ellos se relacionan a éxito de los movimientos sociales, como lo son los sindicatos.

Evaluemos entonces, los tres conceptos que determinan la capacidad de éxito de dichos movimientos sociales: las oportunidades y constricciones políticas, los artefactos y marcos culturales, y las redes y organizaciones. (Tarrow, 2011).

Ambos escenarios sindicales enfrentaron un contexto de oportunidad política bastante similar. La adquisición de sus empresas por parte de transnacionales genera cierto nivel de dudas y desorganización entre los trabajadores, que los incentiva a la organización para la búsqueda de sus derechos. Si bien en el contexto de INDECO esto es mucho menos notorio, en el de Artesco es bastante significativo.

En INDECO, ya existían atisbos de sindicalización antes de la adquisición de la empresa, pero es poco después de dicho suceso que se logra que el proceso de sindicalización sea unificado y fundamentalmente exitoso. La adquisición funcionó como una ventana de oportunidad que las cabezas del sindicato aprovecharon, debido a que despertó dudas dentro de los trabajadores sobre su futura seguridad laboral (Entrevistado 4). Si bien la dirigencia no lo reconoce como tal, esto es notorio al momento de la conversación con los sindicalizados, particularmente los que habían estado desde antes de la caída del sindicato, quienes hablan de un modelo corporativo que se trató de implementar por parte de Nexans. Si bien la sindicalización quizá se hubiera dado de una manera u otra, como lo menciona la dirigencia, la ventana de oportunidad política es clara.

En Artesco, por otro lado, la adquisición de la empresa, si bien causal de preocupaciones, no fue necesariamente un motor generador de afiliaciones. La empresa Alemana no llegó a implementar un “modelo corporativo” como tal, pero si llegó a demandar la eventual formación de un sindicato en las filas de trabajadores de Artesco, funcionalmente cooptando la mera existencia del mismo. Los administrativos no tienen la capacidad de estar en contra de la formación y presencia del sindicato, pero si la tienen de socavar su crecimiento, y mantenerlo dentro de un ritmo que sea

considerado manejable. En ese sentido, la creación del sindicato, más allá de la “soplonería” reportada por la dirigencia, se dio durante una ventana de oportunidad para el sindicato, dado que la adquisición produjo sentimientos de duda sobre el futuro laboral en los trabajadores (Entrevistado 8) pero también durante una obligación funcional del administrativo a permitir la existencia del mismo.

La diferencia en la disponibilidad de los productos y artefactos culturales, ya previamente mencionados, son en los casos estudiados aquello que concentra la mayor cantidad de diferencias significativas producidas por la capacidad de uno de ellos de heredar nociones culturales e incorporarlas al presente de sus necesidades de sindicalización. En contraste con INDECO, Artesco no tiene nociones disponibles que heredar, y mucho menos adaptar, que funcionen de manera directa con sus estructuras específicas presentes.

Lo mismo ocurre funcionalmente con las redes y organizaciones formadas por el sindicato de INDECO, que no se formaron sobre espacios vacíos, si no que ya contaban con un precedente y una legitimidad preestablecidos. Quienes dentro de las agremiaciones nacionales sindicales conocían ya el nombre del sindicato de INDECO, y habían establecido relaciones con ellos antes, son también aquellos que habían estado presentes en el pasado sindical pre fujimorato, y por lo tanto son aquellos que tenían mayores conocimientos específicos sobre el contexto de la movilización en el Perú.

Las redes organizativas del sindicato de Artesco debieron ser forjadas desde cero en un escenario en que no solamente no nacieron con legitimidad, si no que debido a su baja afiliación y problemas para establecerse dentro de su entorno, dicha legitimidad es algo que no han logrado aún alcanzar ni siquiera con los trabajadores de la empresa, y mucho menos hacia las afueras de la misma.

Claramente, entonces, los sindicatos estudiados parten de puntos completamente distintos que los posicionan con una posibilidad de éxito bastante diferenciada. Ello es lo que se observa también en los resultados que ambos sindicatos han logrado alcanzar.

## Conclusiones

La fortaleza de los sindicatos estudiados, operacionalizada como tasa de sindicalización, movilizaciones efectivas, negociaciones exitosas de pliegos de reclamos, aplicaciones de sanciones de Sunafil y en general concebida como la capacidad de cumplir su labor como representantes de los derechos de los trabajadores; se encuentra vastamente ligada al nivel micro, es decir a los recursos organizativos con los que cuentan los sindicatos, sean estos materiales, organizativos/sociales, culturales, y/o morales.

En el caso de INDECO, se ha observado un fuerte legado de sus antecedentes de sindicalización previos, que se traducen en recursos culturales y un “know how” muy bien utilizado. Nociones como la denominación de la empresa a la que pertenecen como “la patronal”, y la politización del discurso manejado por el sindicato de INDECO prueban ser no solamente un caso interesante, sino más bien atípico. Heredan nociones que, al día de hoy podrían verse desfasadas en el escenario nacional, pero que, en apariencia, contribuyen fuertemente a la estabilidad del sindicato. Dicha línea ideológica, que no es compartida con el caso de Artesco, guía de accionar de tal manera que priorizan el trabajo de bases, y mediante este sus números se mantienen altos y estables.

El descrédito cultural de los sindicatos, en el caso de sindicato de INDECO no parece ser un desincentivo para las afiliaciones, por el contrario, el reconocimiento de tal descrédito como una estrategia de los aparatos económicos antisindicales parecen provocar una respuesta originaria de fortaleza en el caso de dicho sindicato. En cierto modo, es visto como un llamado a la acción para el fortalecimiento de sus estructuras internas y un mejor desarrollo de su línea de pensamiento político para hacer frente a quienes están en su contra. Las acciones negativas que se generan en su contra, si bien los golpea, generan también una movilización de recursos en respuesta a los ataques. El antisindicalismo no se los trae abajo por más que intente.

Por otro lado, en el caso de Artesco, nociones como la solidaridad sindical y otros conceptos parte de las estructuras sindicales tradicionales no parecen ser un concepto interiorizado dentro de sus filas. Ello también afecta su fortaleza. No cuentan

con los mismos recursos culturales que el Sindicato de INDECO, y ello afecta también en su legitimidad y apoyo externo, por lo que se ven un poco más vulnerables a las particularidades del plano sindical en el Perú. Ello, sumado a la clara posición tomada por parte del administrativo en torno al sindicato, y lo que aparenta ser un manejo de bases deficiente por parte de la dirigencia (también una falta de recurso cultural), termina por socavar las estructuras sindicales en gran medida, y resulta en un sindicato débil y con escaso poder de negociación. En pocas palabras, un sindicato que termina por deber apegarse a la voluntad de la empresa a la que pertenecen.

Sin embargo, si es cierto que el liderazgo de INDECO se enriquece de la experiencia de los sindicalizados del pasado que tienen continuidad en la empresa. Tal no es el caso de Artesco, cuyo liderazgo sindical carece de la experiencia y asesoramiento de miembros con experiencia y antigüedad. Más bien, Artesco cuenta con un liderazgo que, bajo la perspectiva de la administración de la empresa, no es solamente inexperimentado, si no que tiende muchas veces a acciones contraproducentes. Ello ha llevado a la pérdida masiva de recursos humanos sindicalizados, lo cual a su vez lleva a una pérdida de recursos económicos. Con la pérdida de ambos, y la falta de un capital ideológicamente político, el desarrollo del sindicato no se observa como uno exitoso. Bajo la perspectiva de los sindicalizados, por otro lado, el liderazgo sindical y las decisiones que éste toma son vistas con descontento, aquello explicando sus desafiliaciones.

De esta manera, el antisindicalismo aparenta afectar en mayor medida al sindicato de Artesco puesto que no tienen estructuras preparadas para tolerar dichas medidas, y mucho menos para responder a ellas. Carecen de los recursos para hacerlo. La juventud del sindicato y la falta de un liderazgo estable con asesoramiento adecuado que vele por la generación de medidas diseñadas para generar arraigo con los sindicalizados, socavan su capacidad de generar fortaleza, y aquello tiene continuidad posteriormente en el momento de resistir a las acciones antisindicales, retroalimentándose ambas cosas entre sí: La falta de recursos previene al sindicato a hacer frente al antisindicalismo, y el antisindicalismo previene la obtención de recursos para el sindicato.

Lo relevante de lo estudiado yace específicamente en la diferencia en la

disponibilidad de recursos. El proceso de sindicalización de INDECO, y su establecimiento como un sindicato con fortaleza es en esencia más sencillo porque durante su formación contaron con una serie de recursos fundamentalmente heredados que, al presentarse una ventana de oportunidad, supieron aprovechar para establecerse de una manera bastante rápida y eficaz, y seguir construyendo recursos materiales y humanos, por sobre la base de los recursos culturales, organizacionales y morales con los cuales contaba.

El sindicato de Artesco por otro lado, no contó con los mismos recursos organizativos y culturales, sus recursos deben nacer desde cero, y sus liderazgos lamentablemente no supieron generar tales recursos nuevos funcionales; por ende la organización sindical y la posible generación de nuevos atisbos de fortaleza sucumbe a las manos de los administrativos de la empresa y al contexto nacional antisindical, lo cual no es el caso de INDECO.

Sería, por ende, interesante para diferenciar del carácter histórico del sindicato de INDECO, en investigaciones futuras observar la fortaleza de un sindicato cuyas estructuras y recursos hayan ameritado ser contruidos desde la base posteriormente a las reformas neoliberales del fujimorato, pero que igual haya podido establecerse con fortaleza dentro del contexto sindical industrial peruano.

Si es que tal sindicato existiese, y estuviese bien establecido, el estudio de la manera en que éste construyó sus recursos podría servir de base para organizaciones sindicales futuras, en la construcción de sus recursos propios.

## Recomendaciones

La presente sección busca establecer una serie de recomendaciones en base a los hallazgos a los cuales se llegó durante el desarrollo de la tesis, desde un punto focalizado en el cual se comprende que surge la fortaleza sindical: las organizaciones y liderazgos sindicales.

Resulta evidente de acuerdo a lo observado durante la investigación que el contexto al que se enfrentan es adverso, por lo que resulta importante que los sindicatos se adapten y aprendan a manejar los recursos con que cuentan para el establecimiento de sus mecanismos de supervivencia.

Si bien no todas las organizaciones sindicales son sujetas de una historicidad beneficiosa como si es el caso para el sindicato de INDECO, sí cuentan con los recursos de acceso al “know-how” de los sindicatos que tienen dicha historicidad. Y es que uno de los recursos culturales heredados por el sindicato de INDECO, y mantenido hasta la fecha, es la solidaridad sindical, mediante la cual ellos, así como otros sindicatos fuertes, se asocian los unos con los otros, y logran tener un espacio en el cual compartir experiencias pasadas. Ello provee a las organizaciones sindicales mas novedosas y que aún se encuentran en etapas de infancia la oportunidad de participar en esos espacios, en búsqueda de adquirir el “know-how” mediante el cual los sindicatos se han manejado en el pasado, y que los ha llevado a establecerse como sindicatos fuertes. Por otro lado, se resalta que si bien el conocimiento es útil y en apariencia necesario, la realidad es también que la sociedad avanza y el antisindicalismo se expande socialmente. Ello mina la capacidad de los sindicatos de establecerse de una manera positiva al ser nuevos, porque el recurso del capital humano tiende a ser escaso debido a malas percepciones. Por ello se considera importante que las organizaciones sindicales expandan su accionar en búsqueda de un cambio paradigmático de la percepción social del sindicalismo. Ello entendiendo que los cambios debidos al tiempo y evolución social resultan inevitablemente en que métodos antiguos de captación de posibles adscritos a los sindicatos podrían resultar obsoletos.

Finalmente, se recomienda que ese cambio paradigmático se busque no sólo en términos de posibles adscritos dentro de las empresas, si no también en términos masivos. Se cuenta con múltiples herramientas en la modernidad que posibilitan una

alteración deliberada de la percepción pública, que a su vez debería buscar cuando menos un acceso a perspectivas positivas sobre el sindicalismo, en función de permitirle a la sociedad civil la capacidad de formar una perspectiva que considere no sólo el lado del empresariado (que es el más influyente actualmente), sino también el lado del sindicalismo.



## Referencias Bibliográficas

- Aguinaga, E. (2020) "El Estado peruano tiene la obligación de respetar y garantizar la libertad sindical y la negociación colectiva". Consulta: 11 de mayo de 2023. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/entrevistas/ernesto-aguinaga-el-estado-peruano-tiene-la-obligacion-de-respetar-y-garantizar-la-libertad-sindical-y-la-negociacion-colectiva/>
- Balcázar Nava, P., González-Arratia López-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., & Moysén Chimal, A. (2013). Investigación cualitativa.
- Bruner, R. (2022). American Companies Have Always Been More Anti-Union Than International Ones. Here's Why. Time. <https://time.com/6168898/why-companies-fight-unions/>
- Camasca, M. T. (2017). Trabajo decente y jóvenes (14 a 29 años) en el Perú: determinantes de la participación de los jóvenes en las organizaciones sindicales en 2015 (Disertación Doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Canessa Montejó, M. (2011). La violencia política en el mundo laboral peruano. *Debates En Sociología*, (36). Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/2167>
- Cavero Cornejo, O., Cuadros Luque, F., & López Aguilar, M. (2017). Producción, trabajo y acumulación de capital en el Perú.
- CGTP (2018) "ANTECEDENTES HISTÓRICOS". Consulta: 20 de mayo de 2023 <http://www.cgtp.org.pe/2018/03/16/historia/>
- Checkel, J. T. (2008). Process Tracing. *Qualitative Methods in International Relations*, 114–127. doi:10.1057/9780230584129\_8
- Comex Perú. (2024, Febrero). Empleo formal en desaceleración: Contracción en 11 departamentos en octubre. No es momento de aumentar el salario mínimo. <https://www.comexperu.org.pe/>
- Edwards, B., & McCarthy, J. (2004). Resources and Social Movement Mobilization. En Snow, David, Soule, Sarah, y Kriesi, Hanspeter (eds.) *The Blackwell Companion of Social Movements*. Malden, MA: Blackwell Publishing
- Edwards, B., & Gillham, P. F. (2013). Resource mobilization theory. David Snow.
- Grzymala-Busse, A. (2008). Beyond Clientelism. *Comparative Political Studies*, 41(4- 5), 638–673. doi:10.1177/0010414007313118
- Hellman, J., Jones, G. & Kaufmann, D. (2000) *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption and Influence in Transition*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=240555>
- Hellman, J., & Kaufmann, D. (2001). Confronting the challenge of state capture in transition economies. *Finance and Development*, 38(3), 31-35.

Hill, M. D., Kelly, G. W., Lockhart, G. B., & Van Ness, R. A. (2013). Determinants and Effects of Corporate Lobbying. *Financial Management*, 42(4), 931–957. <http://www.jstor.org/stable/43280520>

ICM (2020) Perú: Trabajadores de Artesco-Staedtler denuncian prácticas antisindicales. *Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera*. [https://www.bwint.org/es\\_ES/cms/peru-trabajadores-de-artesco-staedtler-denuncian-practicas-antisindicales-2056](https://www.bwint.org/es_ES/cms/peru-trabajadores-de-artesco-staedtler-denuncian-practicas-antisindicales-2056)

Infante, Juan (2013) PARADOJAS DEL OBRERO ABURGUESADO (MUNDO OBRERO II). *Diario 16*. Recuperado el 30 de abril de 2024, de: <https://web.archive.org/web/20130612143400/http://diario16.pe:80/columnista/12/juan-infante/2585/paradojas-del-obrero-aburguesado-mundo-obrero-ii>

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima. (2023). Sector Manufactura registró cinco meses de caída. Recuperado el 2 de octubre de 2023, de <https://lacamara.pe/sector-manufactura-registro-cinco-meses-de-caida/>

McAdam, D., McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1983). Social movements. *Annual Review of Sociology*, 9, 261-283. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/soc/9/1/annurev.so.09.080183.002523.pdf?expires=1720629684&id=id&accname=guest&checksum=29A1C1F9C51660C01D382BA2BFC692EC>

McNicholas, C., Rhinehart, L., Poydock, M., Shierholz, H., & Perez, D. (2020). Why unions are good for workers—especially in a crisis like COVID-19: 12 policies that would boost worker rights, safety, and wages. <https://policycommons.net/artifacts/1409544/why-unions-are-good-for-workers-especially-in-a-crisis-like-covid-19/2023808/>

Manky, O. (2014). Democracia, crecimiento económico y sindicalismo en el Perú del siglo XXI. *Continuidades y rupturas. RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 19(31), 195-228.

Mejía, C. E. (2017). Actores y discursos en el proceso de renovación sindical de la CGTP entre 2003 y 2011.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Anuario Estadístico*

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). MTPE: Solo el 5% de asalariados del sector privado formal se sindicalizaron entre 2015-2022.

<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/906881-mtpe-solo-el-5-de-asalariados-del-sector-privado-formal-se-sindicalizaron-entre-2015-2022>

Sectorial 2019. Lima: Oficina de Estadística del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Nexans. (s.f.). Nexans en Perú. Recuperado el 2 de octubre de 2023, de <https://www.nexans.pe/es/company/Nexans-in-Peru.html>

Piedra, R. G., & Velásquez, A. G. (2014) Sindicalismo y política en el Perú: una breve aproximación en perspectiva comparada.

Puntriano, C. A. (2004). El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores. *Ius et veritas*, (29), 157-178.

Rodríguez Gamero, M. (2011). Efectos de la Flexibilización Laboral a 20 Años de Vigencia: La Casi Eliminación del Mejor Instrumento de Inclusión Social que ha Inventado el Capitalismo. Entrevista al Dr. Alfredo Villavicencio Ríos. *Derecho & Sociedad*, (37), 95-100. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/13162>

Rueda, S. (2004). Siniestralidad laboral y fortaleza sindical en la OCDE. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 7(4), 146-152.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894930>

Saldaña, H., & De Bracamonte, M. (2015). Efectos de la contratación laboral a plazo determinado en las organizaciones sindicales en el Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 11(4), 107-119.

Saravia López, S. M. (2015) ¡Ahora o nunca! #HuelgaEnRipley: el caso del Sindicato Único de Trabajadores del grupo Ripley SA Perú. [Tesis Para optar el título de Licenciado en Sociología, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7449>

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. doi:10.1177/1065912907313077

Tarrow, S. (2011). Networks and organizations. In *Power in movement*. Cambridge University Press.

Uriarte, O. E. (2012). Crítica de la libertad sindical. *Derecho PUCP*, (68), 33-61.  
Valenzuela, I. (1980). "Impacto de los Sindicatos en la Determinación de los Salarios en el Perú: El Casa de la Industria Manufacturera, 1963," *Revista Economía*, Fondo Editorial - Pontificia Universidad Católica del Perú, vol. 0(06), pp. 119-155.

Villavicencio Ríos, A. (2015). La negociación colectiva en el Perú: la hiperdescentralización y sus múltiples inconvenientes. *Derecho PUCP*, (75), 333-353.

<https://doi.org/10.18800/derechopucp.201502.015>

## Anexos

### Anexo A

#### Lista de Entrevistados, en orden de realización de entrevistas

- Entrevistada 1: Luzmila Fierro, secretaria General del SUTRART
- Entrevistado 2: Administrativo Artesco S.A.
- Entrevistado 3: Secretario General Sindicato INDECO.
- Entrevistado 4: Trabajador Sindicalizado de a pie INDECO.
- Entrevistado 5: Subsecretario Sindicato INDECO.
- Entrevistado 6: Administrativo INDECO.
- Entrevistado 7: Trabajador Sindicalizado de a pie Artesco
- Entrevistado 8: Trabajador de a pie Artesco, previamente sindicalizado
- Entrevistado 9: Administrativo Artesco S.A.



## Anexo B

### Guía de preguntas

#### **Entrevista administrativos:**

- ¿Cómo se formó el sindicato en esta empresa?
- ¿Cómo describiría la relación entre la administración y el sindicato?
- ¿Considera que el sindicato tiene un impacto positivo o negativo en el ambiente laboral? ¿Por qué?
- ¿Se comunican regularmente con los representantes sindicales?
- ¿Cómo percibe la relación entre los trabajadores y el sindicato?
- ¿Existen desacuerdos importantes entre la administración y el sindicato?
- ¿Qué cambios cree que podrían mejorar la relación entre la empresa y el sindicato?

#### **Entrevistas dirigencia sindical:**

- ¿Cómo fue el proceso de formación del sindicato?
- ¿Qué retos enfrentaron al crear el sindicato?
- ¿Qué eventos importantes han marcado la historia del sindicato?
- ¿Cómo se relacionan con confederaciones o gremios a nivel nacional como la CGTP?
- ¿Qué tipo de apoyo reciben de estas organizaciones?
- ¿Mantienen relaciones con otras organizaciones sindicales?
- ¿Cómo es la relación actual entre el sindicato y la empresa?
- ¿Qué estrategias utilizan para equilibrar las necesidades de los trabajadores con las demandas de la empresa?

#### **Entrevistas a sindicalizados de a pie:**

- ¿Qué opinas de la gestión de la empresa hacia los trabajadores?
- ¿Cómo percibes el liderazgo del sindicato en la empresa?
- ¿Sientes que la dirigencia sindical representa tus intereses de manera efectiva?
- ¿Consideras que los sindicatos siguen siendo necesarios hoy en día? ¿Por qué?
- ¿Conoces la historia del sindicato en la empresa? ¿Qué aspectos destacarías?
- ¿El sindicato ofrece programas de formación o capacitación para los trabajadores?
- ¿Existen actividades de integración o sociales promovidas por el sindicato?
- ¿Sientes que estas actividades fortalecen la unidad entre los trabajadores?