

RELATS

ORGANIZACIÓN E INTERVENCION SINDICAL

ORGANIZACIÓN Y NEGOCIACION COLECTIVA EN FEDERACIONES SINDICALES DEL PERU

Giovanna Larco y Carlos Mejía

2013

Publicado en el cuarto libro del GTAS, Grupo de Trabajo sobre Autorreforma Sindical de CSA, Sao Paolo. Adaptado del documento original “Procesos de autoreforma en las Federaciones Sindicales del Perú: problemas y retos”, 2012

Introducción

Los indicadores de sindicalización en el Perú tuvieron una drástica caída en los últimos 15 años del siglo pasado. Este proceso de pérdida organizativa producida por la confluencia de factores externos (crisis económica aguda seguida por un modelo neoliberal, reforma laboral flexibilizadora, etc.) con las debilidades de un modelo sindical, produjeron la desaparición de organizaciones muy importantes del movimiento sindical, o su reducción a la mínima expresión. Aunque todos los sectores del sindicalismo sufrieron en ese período, fue muy golpeado el sector de los asalariados privados, especialmente en las ramas donde la estructura productiva cambió radicalmente dejando por tanto sin base a los sindicatos sobrevivientes. La Federación Metalúrgica, la Federación Química, la Federación Bancaria son solo algunos ejemplos de organizaciones que desaparecieron en el período. El movimiento sindical peruano perdió así un acumulado organizativo y de recursos que ha sido difícil recuperar.

A diferencia de esos años, el Perú se encuentra en un ciclo económico expansivo dentro de un entorno democrático que, al margen de los adjetivos que limitan sus alcances, para el mundo sindical es un escenario radicalmente distinto al anterior.

Cada vez más a lo largo de estos últimos años, la presión de los trabajadores asalariados por mejorar sus condiciones laborales y económicas –bastante malas e inequitativas- está jugando a favor de la formación de nuevos sindicatos.

Sin embargo, a pesar que las condiciones para la sindicalización son teóricamente favorables -si la comparamos a las de fines del siglo pasado-, lo cierto es que formar sindicatos en el Perú sigue siendo una tarea muy difícil. Las prácticas antisindicales empresariales, amparadas en una legislación laboral aún muy laxa en materia de tutela colectiva y una fiscalización gubernamental insuficiente y a veces inexistente, mantienen en jaque a los trabajadores que intentan organizarse, y a los sindicatos que finalmente logran que sus registros sean inscritos en el Ministerio de Trabajo.

Es en este contexto general que se ha desarrollado una experiencia con tres federaciones sectoriales: la Federación Nacional de Trabajadores Textiles del Perú (FNTTP), fundada en 1991 y afiliada a la CGTP y a la FITTVC (hoy Industrial), la Federación Nacional Unitaria de Trabajadores Petroleros Energéticos y Conexos del Perú (FENUPETROL), fundada en 2003, y afiliada a la CGTP y a ICEM (hoy Industrial); y la Federación Nacional de Trabajadores del Sector Alimentos, Bebidas y Afines: (FNT CGTP – ABA) fundada en 2006, aunque por problemas en el registro sindical fue reestructurada el 17 de julio del 2010. Se encuentra afiliada a la CGTP y a UITA.

Como vemos, dos de ellas son organizaciones muy jóvenes. Ahora el movimiento sindical peruano busca nuevas expresiones organizativas, casi sin acumulados, casi sin memoria, comenzando desde cero.

Vale la pena destacar que las tres federaciones están afiliadas a la CGTP y que esta central ha vivido un proceso de reestructuración organizativa en la segunda mitad de la última década, que ha puesto en el centro del debate la necesidad de refundar nuevas estructuras sindicales sectoriales. De las tres federaciones, la FNT CGTP ABA es la que ha estado más cerca de esa experiencia (de ahí el nombre que busca reforzar la identidad confederal). Por tanto, esta experiencia dialoga con este proceso, aunque mantiene su autonomía porque no se propone transformar los modelos organizativos sino fortalecer las organizaciones existentes (en un acápite posterior sustentaremos esta decisión).

Este trabajo presentará algunas líneas de reflexión y análisis sobre el fortalecimiento organizativo sindical, a partir del registro y seguimiento a algunas áreas centrales de estas federaciones peruanas. El trabajo se enmarca en el proyecto “*Consolidación y Transferencia de sistemas del Programa VISO a federaciones sectoriales*”, desarrollado por PLADES, gracias al apoyo de FNV Moondial entre abril del 2009 y marzo del 2012.

I. Las Federaciones y sus principales características

I.1 Federación Nacional de Trabajadores Textiles del Perú (FNTTP) La FNTTP, fundada en 1991, es la más antigua de las tres federaciones con que trabajamos. Viene de uno de los sectores productivos más importantes de la

manufactura peruana en todo el siglo pasado, y nace luego que un conjunto de sindicatos se escindieran de la tradicional Federación Textil afiliada a la CTP. A inicios de la década del 90, logró constituirse como federación “clasista” afiliada a la CGTP, con la presencia de un grupo significativo de sindicatos de las principales empresas del sector en esa época: Nuevo Mundo, Universal Textil, Cuvisa, Fabritex y otras.

En la década del 90 ocurren dos fenómenos que cambian de manera significativa la importancia del sector y su presencia sindical: se elimina la negociación colectiva de rama y se produce un cambio en la matriz empresarial producto de la apertura de los mercados. De un enfoque hacia el mercado interno, la sobrevivencia del sector implicaba el crecimiento de las exportaciones, que fueron impulsadas por los ATPDA y los TLC que comenzaron a firmarse a partir del nuevo siglo. En este nuevo enfoque, el régimen laboral especial incluido en el DL 22342 (vigente desde 1978) comienza a ser utilizado de manera intensiva por las principales empresas textiles y de confecciones.

En este contexto, resultó muy difícil para la FNTTP mantener su dinámica de acción: muchos sindicatos desaparecieron o redujeron de manera importante su membresía, mientras la fuerza laboral del sector fue creciendo a la par del crecimiento de las exportaciones, pero con trabajadores contratados temporalmente bajo el DL 22342. Sindicatos pequeños, de trabajadores permanentes y en general aislados de los sectores más jóvenes de trabajadores que laboraban con contratos temporales, con negociaciones colectivas pobres en cuanto a resultados; ese es el escenario de la FNTTP.

A pesar de ello, la Federación se mantuvo al consolidar un pequeño pero experimentado equipo de dirigentes (4 o 5 compañeros según la época) que pudo dedicarse casi de manera exclusiva a la labor de defensa y de organización. Dirigentes como Olórtegui (encargado de llevar todos los casos de despidos, hostilizaciones, etc), o Coaquira (encargado de promover la formación de nuevos sindicatos) permitieron sostener el trabajo y la acción sindical. La quiebra de la empresa Tejidos Maranganí en el Cusco, y su paso a la administración de los trabajadores, ha dado cierta estabilidad a la Federación porque ese sindicato asume algunos costos vitales para la sobrevivencia de la federación (el alquiler del local, comunicación, remuneración de un dirigente, etc.).

Asimismo, esta federación recibió apoyo permanente (no económico sino de compromiso para la acción sindical) de la ex FITTVC. En varias oportunidades los dirigentes internacionales vinieron al Perú a entrevistarse con las empresas y el gobierno, para reforzar la acción de la federación nacional y lograr consolidar la formación de nuevos sindicatos en el sector. La acción de la FNTTP estuvo y está muy articulada a su federación internacional.

Esta articulación y el sostenimiento del equipo directivo ha permitido que se desarrollen en el sector algunas experiencias novedosas de defensa sindical. De hecho, la FNTTP elaboró por propia iniciativa una Queja ante el CLS de la OIT para denunciar los efectos antisindicales del DL 22342. Como parte del proceso de la Queja, la OIT solicitó al Gobierno Peruano informes especiales sobre el

sector que fueron realizados por el MTPE y que abrieron la puerta a una relación con la Federación para el seguimiento de algunos casos. Por otro lado, amparándose en los Códigos de Conducta de las marcas (Nick, Inditex, Gap, y otras) ha actuado para defender la conformación de nuevos sindicatos o ampliar los existentes con la afiliación de trabajadores contratados.

Este equipo humano dirigencial, sin embargo, no estaba suficientemente abierto a la incorporación de nuevos compañeros o jóvenes sindicalistas del sector de Confecciones. Entre el 2006 y el 2008, se crearon nuevos sindicatos en empresas de confecciones entre los que destacan los de TopyTop y Diseño & Color. Estos nuevos sindicatos estaban compuestos por jóvenes trabajadores movilizados por activistas de izquierda. Por discrepancias básicamente políticas no se incorporaron a la FNTTP sino que formaron una Coordinadora Sindical Textil. Durante un periodo coexisten la FNTTP y la Coordinadora Sindical Textil que aspiraba a convertirse en una nueva Federación. La CGTP intermedió entre ambas organizaciones y animó a los miembros de la Coordinadora a no construir una organización paralela. La Coordinadora, luego de algunos éxitos iniciales en la reposición de trabajadores despedidos en TopyTop, desarrolló una línea de acción maximalista y confrontacional que desgastó a los trabajadores y destruye algunos sindicatos.

Al inicio del proyecto, la Coordinadora no era relevante como espacio de articulación aunque los sindicatos que quedaban no se habían afiliado a la FNTTP.

I.2 Federación Nacional Unitaria de Trabajadores Petroleros Energéticos y Conexos del Perú (FENUPETROL). A diferencia de la FNTTP, FENUPETROL es una federación nueva sostenida sobre sindicatos también jóvenes. El sector de hidrocarburos estuvo en manos del estado hasta la última década del siglo pasado. Fue recién con la privatización de muchas de las funciones que realizaba PETROPERU (empresa pública de hidrocarburos) que ingresan operadores extranjeros y que se construye una red privada de exploración, explotación y distribución de petróleo y gas. Operadores de China, Estados Unidos, Colombia, Brasil, Italia, etc., están presentes en el sector de manera autónoma o en forma de asociaciones para una operación determinada.

Es un sector organizado de manera compleja, donde muchos operadores se involucran en diversas fases del proceso de producción, generando una cadena de subcontratación que por ejemplo, hace confluir a 3 o 4 empresas en una sola plataforma petrolífera.

El sector, que había declinado su importancia en los años 90, comienza a dinamizarse en los primeros años del presente siglo, siguiendo la tendencia creciente del precio internacional del petróleo y la entrada en operación de los yacimientos de gas. Actualmente es uno de los sectores más dinámicos de la economía y además, el nuevo gobierno retoma el enfoque de promover la consolidación de la empresa pública, PETROPERÚ, como un actor decisivo en las distintas fases del proceso productivo.

A inicios del 2000 comienzan a formarse sindicatos en algunas de las empresas transnacionales del sector, con gran dificultad por ser empresas no muy grandes y

estar ubicadas fuera de la capital. En Talara, una de las zonas más importantes para la actividad petrolífera en el Perú, se crean estos primeros sindicatos, duramente hostilizados por las empresas. El programa VISO de Plades tuvo un trabajo muy intenso de apoyo a esos nuevos sindicatos que se formaron en Talara: PetroTech, Petrex, Imi y Skanska entre otros. Es en ese contexto que estos sindicatos comienzan a trabajar colectivamente y se concibe la idea de formar una nueva federación de hidrocarburos. La antigua estaba dominada por un sindicato de PETROPERÚ y se encontraba afiliada a la CUT.

La nueva federación se crea en el 2003 con pocos sindicatos y en general pequeños. De manera inmediata se afilia a la CGTP y a ICEM y mantiene una relación intensa con Plades y logra apoyos para sumarse a redes internacionales como las de Petrobras o Ecopetrol.

A pesar de este dinamismo, se trata de sindicatos jóvenes con dirigentes sin mucha experiencia y con dificultades para construir una dirección colectiva. Solo algunos dirigentes cuentan con facilidades para realizar acciones en la federación, pero es difícil consensuar estrategias y estilos de trabajo.

Dos crisis afectaron la dirección de la federación entre el 2007 y el 2008: el secretario general del sindicato más fuerte (Skanska) entra en serias discrepancias con la dirigencia federal y por su parte, el Presidente de la federación deja de activar de forma intempestiva y abandona la organización. Estos dos impases obligan a recomponer la federación bajo una nueva dirección.

I.3 Federación Nacional de Trabajadores del Sector Alimentos, Bebidas y Afines (FNT CGTP – ABA). La FNT CGTP-ABA es la última experiencia de centralización del sector alimentos, bebidas y afines, promovida por la CGTP. Este sector es uno de los más antiguos de la estructura industrial peruana y a lo largo de los años ha tenido diversas expresiones organizativas que agrupaban a los sindicatos por sub sectores: Fed. Cervecera, Fed. de Bebidas, de Pescadores, etc. Estas antiguas federaciones fueron desapareciendo a la par del cambio que se produjo en el sector en las últimas dos décadas.

El sector alimentos y bebidas ha tenido un dinamismo fuerte en los últimos años impulsado por el ciclo expansivo de la economía peruana y el crecimiento de la demanda interna. Se ha vivido entonces la modernización y expansión de varios operadores que han consolidado corporaciones de origen nacional (San Fernando, Alicorp, Gloria, AJE, etc) y el ingreso de nuevas empresas transnacionales y/o la modernización y concentración de otras que ya tenían presencia en nuestro mercado (Backus, JR Lindley Bimbo, Kraff, Molitalia, etc). Modernización no solo productiva sino también de políticas de Responsabilidad Social y de prácticas laborales.

Estas empresas producen básicamente para el mercado interno (para operar en otros países las corporaciones han creado sus propias empresas en los distintos países de la región), aunque han crecido también las exportaciones a países cercanos.

Este dinamismo nos habla de un sector moderno con empresas líderes en el mercado y con un número creciente de trabajadores, básicamente ubicados en Lima aunque también en otras regiones del país.

Sindicalmente el sector también ha cambiado. Aunque existían sindicatos muy antiguos en algunas de estas empresas (el sindicato de Backus ha cumplido 86 años), la transformación de empresas en corporaciones (comprando o fusionándose con otras de la competencia) ha forzado respuestas para mantener la fuerza organizativa de los trabajadores. Destacan así los procesos de fusión de sindicatos de empresa para convertirlos en sindicatos nacionales de corporaciones (caso Backus, Lindley, Ambev, etc). Asimismo, se han creado sindicatos en empresas que no tenían presencia sindical (Bimbo, Molitalia, etc)

La FNT CGTP ABA nace con mucho impulso, recibiendo apoyos de la CGTP, de Plades y de UITA. En su primera junta directiva destaca su Presidente (dirigente de uno de los grandes sindicatos del sector) apoyado por el Secretario General. El primero ejerce un liderazgo muy activo y fuerte. La Federación se crea a fines del 2006 con más de 25 sindicatos que combinan algunos con mucha experiencia y con alta membrecía y otros sindicatos más jóvenes y en general más débiles. Los primeros años la dirigencia se concentra en dos procesos: promover la formación de nuevos sindicatos -lo que implica un trabajo muy fuerte para enfrentar las hostilizaciones empresariales contra las nuevas organizaciones y sus afiliados- y apoyarlos en su primera negociación colectiva.

II. Un período de expansión: el crecimiento de la afiliación

Entre abril del 2009 y marzo del 2012, 34 nuevas organizaciones sindicales se han incorporado a las tres federaciones, lo que habla de un crecimiento del 68% de la membrecía en los tres últimos años, a partir de 50 en el punto de partida. Asimismo, el número de trabajadores y trabajadoras afiliadas llegó a 10670, con un incremento de 15% (7074 en 2009).

Porcentualmente hablando, el incremento no es inferior al 50% (Fenupetrol) y llega al 91% para el caso de la FNTTP. Hay que señalar sin embargo, que en el caso de CGTP-ABA, la estrategia federal ha sido promover la fusión de sindicatos de una misma empresa. Fruto de esta estrategia han desaparecido algunos sindicatos menores y se han potenciado sindicatos nacionales. Si a pesar de ello, se ha dado un incremento del orden del 65% de organizaciones, se habla de un importante resultado organizativo.

Diversos procesos están involucrados en este significativo incremento de bases afiliadas: por un lado la creación de sindicatos en empresas en las que no había representación de los trabajadores (19 empresas que no tenían sindicato, cuentan ahora con una organización sindical), también se habla de sindicatos que eran independientes y que se incorporaron a las federaciones (3 casos) o que estaban desactivados y se retomó el contacto para recuperar la afiliación (4 en el sector textil, uno en hidrocarburos) y finalmente la creación de sindicatos en nuevas

plantas u operaciones de empresas en las que ya existía una representación sindical (5 casos).

II.1 Participación de la mujer. En relación a la distribución por género, aunque han existido avances, el número de trabajadoras afiliadas es aún poco significativo y dispar. En el primer año del proyecto, la tasa de participación de la mujer en la sindicalización de los tres sectores llegaba al 4.3%, mientras que al finalizar se situaba ya por el 7.8%, siendo proporcionalmente la presencia más importante en el sector textil (15. 5%), frente a la casi inexistente presencia en el sector hidrocarburos.

Hay que considerar sin embargo, que hablamos de sectores productivos con limitada presencia de mujeres. En el sector hidrocarburos solo existen mujeres en algunas tareas administrativas y en el sector textil, la presencia mayoritaria de mujeres se encuentra en las tareas de la confección, que no son las que están incorporadas prioritariamente en la FNTTP. En el único caso en que el ritmo de incremento de la afiliación ha comprometido también la afiliación de mujeres es en la FNT CGTP-ABA.

El esfuerzo más importante de incorporación de mujeres se encuentra en la CGTP ABA. Se trata de nuevos sindicatos con presencia mayoritaria de mujeres (Onmiagro y La Ibérica, por ejemplo), así como el incremento de más mujeres en las organizaciones sindicales que ya estaban afiliadas (caso Molitalia o Cía. Nacional de Chocolates)

II.3 La tasa de afiliación en las federaciones. La constatación del número de afiliados es una referencia del poder de la organización, pero no es suficiente para analizar la representatividad de las organizaciones. Es importante combinar este dato con el número total de trabajadores de la empresa; solo así sabremos la relevancia y capacidad de la organización para influir en la para el conjunto de trabajadores.

La tasa de sindicalización, medida a marzo del 2012 según información oficial de la SUNAT, es muy heterogénea: en las empresas de pequeño tamaño el 72% de las organizaciones sindicales que son parte de estas federaciones no alcanza el 25% de la afiliación en su propia empresa. Se trata de sindicatos pequeños en empresas grandes, esa es la situación de la sindicalización de las federaciones del sector privado en el país.

La tasa de afiliación se podría considerar baja, aunque depende con qué se compare. La tasa de afiliación general en el país no supera el 4% y en el sector asalariado privado, en el mejor de los escenarios bordea el 5%. Sin embargo, como este reporte se limita a las empresas que cuentan con sindicato, funciona más como muestra para los tres sectores.

III. Fases en el desarrollo sindical y el soporte federal: organización, negociación colectiva y defensa

En el Perú, las organizaciones de segundo nivel en el sector privado no reciben apoyo público ni privado (salvo la cooperación sindical internacional que es escasa en el país), ni cuentan con una fuerte tradición organizativa que les permita disponer de un acumulado de recursos para sostener su organización (salvo excepciones como por ejemplo la Federación de Construcción Civil –FNTCCP).

Entonces, si algo ha mantenido la dinámica de crecimiento de estas federaciones es la importancia de los servicios que prestan a los sindicatos de base.

Como hemos visto en el punto anterior, los sindicatos de las tres federaciones, a pesar de sus matices, son organizaciones pequeñas (más del 50% tiene menos de 100 afiliados), que se ubican en empresas medianas o grandes, lo que implica una tasa de afiliación en general baja (recordemos que el 73% de estas organizaciones representan no más del 25% del total de trabajadores de sus empresas). Es en ese contexto que se explica lo difícil que es para estas organizaciones enfrentar con éxito las hostilizaciones empresariales y conseguir mejoras para el conjunto de sus afiliados.

Es esta necesidad prioritaria para la sostenibilidad organizativa de los pequeños y medianos sindicatos de empresa lo que legitima y da sentido a estas federaciones. El énfasis del servicio depende del nivel de desarrollo del sindicato, de la conducta laboral de la empresa y de la actuación de las autoridades administrativas de Trabajo en la región que corresponda para hacer cumplir las normas vigentes, elementos que se vinculan y actúan dialécticamente. Todas estas condiciones van cambiando a lo largo de los años, en períodos de tiempo no definidos, transformando por tanto la relación de las organizaciones con las Federaciones y la dotación e intensidad de los servicios que demandan.

Veamos la relación que existe entre las fases de desarrollo de los sindicatos de empresa y los servicios que ofrecen las federaciones:

-Fase 1 “*peleando el derecho a existir*” Cuando las organizaciones son jóvenes, débiles y/o enfrentan una estrategia empresarial que hemos denominado “*tierra arrasada*”(Ver Apuntes sobre Negociación Colectiva (parte 2) en <http://www.sindicalistas.net>), las tareas de la federación en los ámbitos organizativos, de comunicación y de defensa se conjugan en una acción intensa de soporte y asesoría para lograr la sobrevivencia de la organización sindical que implica la aceptación de su existencia por parte de los empleadores. Lograr el registro sindical, enfrentar el despido de dirigentes o afiliados con acciones administrativas (inspección del trabajo) y judiciales, sostener el nivel de afiliación frente a presiones antisindicales, difundir la problemática buscando movilizar apoyos nacionales e internacionales, forma parte de este entramado cuya intensidad depende de las agresiones que se enfrentan y de la acción/inacción de las autoridades de trabajo. Esta acción federal se podría denominar “integral y de emergencia”.

-Fase 2 “*demarcando el territorio*”. Cuando se ha logrado detener las hostilizaciones o neutralizarlas, se estabiliza el número de afiliados y se inicia el proceso de negociación colectiva. Lograr que la empresa se sienta a negociar con el sindicato es ya una primera victoria, sin embargo es común la estrategia

empresarial de dilatar el proceso y negociar de “mala fe” para no arribar a acuerdos (Mejía 2012) la denomina “*secando el pozo*”) En este caso se reducen los apoyos organizativos y de comunicaciones, se mantienen los de defensa (en casos de procesos judiciales en curso) y se fortalecen la asesoría y apoyo directo a la negociación colectiva. El apoyo en la primera negociación colectiva es vital porque la falta de experiencia y precariedad de los sindicatos solo es compensada con la capacidad de los dirigentes federales y su nivel de conocimiento e influencia en las distintas instancia de la Administración del Trabajo. Como la mayoría de estos sindicatos no tienen capacidad económica para pagar asesoría legal o económica, los dirigentes federales asumen esas funciones y solo en momentos puntuales se recurre a otros especialistas. La firma del primer convenio colectivo es el objetivo de esta fase porque un convenio, a pesar de lo poco que se logre es como un certificado de sobrevivencia sindical.

-Fase 3 “*normalizando acciones y/o consolidando la organización*” Aunque la fase crítica inicial ha pasado para la organización sindical y su existencia está en general garantizada, la necesidad del apoyo federal sigue vigente. Dependiendo de la situación de la empresa, especialmente de cómo evolucionan sus políticas y prácticas laborales (que dependen también de varios factores), del contexto sectorial y de las condiciones internas de la organización, el sindicato puede devenir en:

-Sindicato precario: Se mantiene en una situación de precariedad permanente, con una afiliación muy cerca del límite legal, con un reconocimiento implícito pero inexistente para todo sentido práctico, con hostilizaciones constantes y la amenaza de represalias ante cualquier acción sindical.

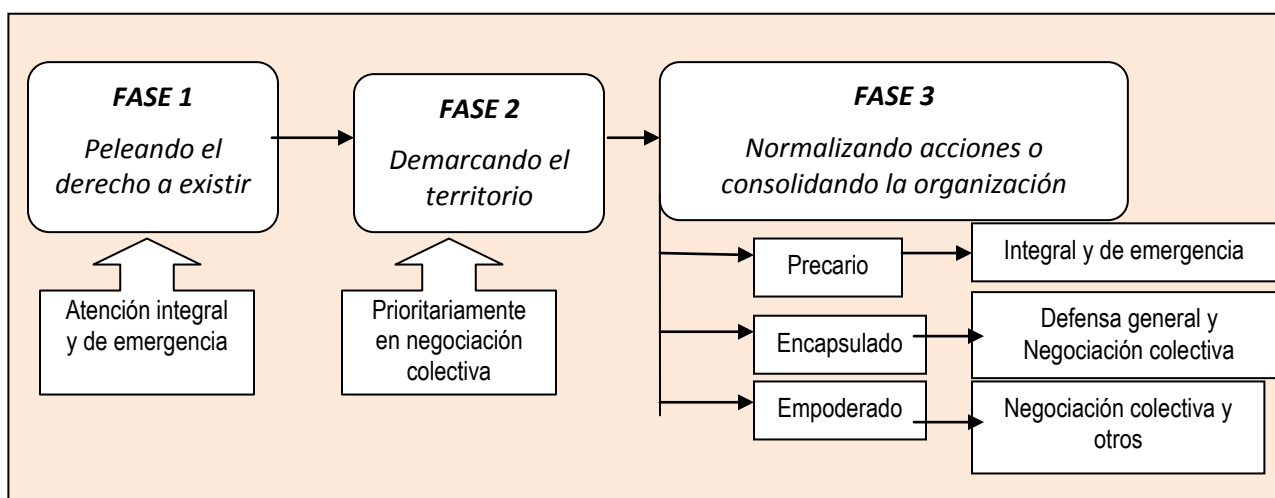
-Sindicato encapsulado: Consolida su funcionamiento pero sin aspirar a incrementar su afiliación. La empresa puede tolerar la existencia del sindicato a condición que represente solamente a un número o tipo determinado de trabajadores. Se trata de prácticas corporativas sindicales. El sindicato defiende solamente a los más antiguos o a los de una sección determinada y se desentiende de los más jóvenes, de las mujeres, de los contratados, etc. Hay que considerar que muchas empresas desarrollan prácticas específicas para fomentar el encapsulamiento del sindicato y muchos dirigentes caen en la provocación de reforzar la separación entre los afiliados con el resto de trabajadores.

-Sindicato empoderado: Inicia un proceso de crecimiento y desarrollo que permite cambiar sustantivamente las relaciones laborales al interior de la empresa. El sindicato realiza campañas de afiliación por lo cual crece y cualquier acción antisindical resultaría más costosa para la empresa. El sindicato defiende a los trabajadores frente a la empresa con resultados exitosos. La empresa acepta al sindicato y trata de establecer relaciones formales con la organización sindical. Las diferencias se trasladan a la mesa de negociación colectiva.

La apuesta de cada federación es obviamente lograr esta tercera situación, pero solo es posible en contados casos. Las asesorías especiales como desnaturalización de la tercerización o desnaturalización de los contratos de

trabajo se orientan a mejorar la posición del sindicato en las empresas, es decir, enfrentar los riesgos de la precariedad o el encapsulamiento, pero aunque se pueden ganar jurídicamente, son difíciles de ejecutar.

Como veremos más adelante, lo importante es que estas tres posibles rutas continúan demandando los servicios federales, aunque de manera distinta. En el primer caso (sindicatos precarios) en los momentos de crisis la atención se asemeja a los de la primera fase “atención integral y de emergencia”, mientras que en los momentos de calma, la atención se concentra en la negociación colectiva. En el segundo y tercer caso, cuando los sindicatos se van consolidando y las empresas finalmente aceptan la existencia de la organización y aprenden a convivir con él, la función de la federación se enfoca hacia la negociación colectiva generalmente anual, aunque se abren otras posibilidades de servicios dependiendo del interés de la organización de base: capacitación, prensa y comunicación, etc.



La asesoría en defensa que brindan las federaciones tiene algunas particularidades que dependen de la situación laboral que enfrenta cada sector. Veamos:

-Asesoría y promoción de la fusión sindical. Este servicio ha sido muy fuerte en el caso de la FNT CGTP ABA, buscando reducir la dispersión sindical que se creó cuando diversas empresas pasaron a convertirse en corporaciones que administran diversidad de plantas.

-Asesoría para la desnaturalización de contratos. En el caso de la FNTTP, el Régimen Laboral de Exportación No Tradicional tiene algunos requisitos que la generalidad de las empresas no cumplen. En ese marco, ha sido interés estratégico de la Federación “desnaturalizar” la mayor cantidad de contratos posibles para incrementar el número de trabajadores que laboran bajo el régimen común.

-Asesoría para la vigencia de la Prima Textil. La Prima Textil es una bonificación del 10% de la remuneración que recibe el trabajador y que se debe pagar a todos los trabajadores textiles. La debilidad de los sindicatos y la casi inexistencia de la fiscalización laboral, ha generado un alto grado de incumplimiento de este beneficio, ganado en 1944 y aún vigente. La FNTTP ha hecho un arduo trabajo para denunciar el incumplimiento de este beneficio e intentar su pago en los sindicatos del sector.

-Asesoría para la desnaturalización de la tercerización y/o intermediación laboral. En el caso del sector hidrocarburos, la extensión de la tercerización afecta seriamente la extensión de la sindicalización. Mucha de esta tercerización es fraudulenta y por tal razón, uno de los objetivos de la acción federal ha sido y es reducir los niveles de tercerización e incrementar el paso de trabajadores a la planilla de las empresas principales.

IV. Otro componente en gestión federal: la cotización y las relaciones sociopolíticas

Uno de los elementos más importantes para el autosostenimiento de las organizaciones sindicales es la cotización sindical. Por la estructura sindical peruana, la cotización llega a los sindicatos de empresa y de ahí debería distribuirse a los estamentos superiores. Esta distribución “*hacia arriba*” ha resultado siempre muy complicada por diversos motivos:

-Los sindicatos pequeños y medianos tienen cotización muy pobre que no llega a cubrir sus necesidades mínimas. El recurso es entonces muy escaso.

-El discurso frente a la cotización es siempre ambivalente (más que una exigencia se concibe como un apoyo solidario) y no existe la práctica de vincular los servicios prestados a la cotización. Fomenta esta debilidad en la recaudación, que se considera que la responsabilidad de la economía es de segundo orden en una organización y como resultado, se eligen a dirigentes débiles para la función.

-Las propuestas para la cotización no son realistas ni viables. Parten de un esquema que no considera presupuestos ni puntos de equilibrio, ni tampoco se conciben como porcentajes de los ingresos.

-Como en general la gestión del dinero en las organizaciones es poco transparente y poco especializada, se retroalimenta la opinión del “mal uso del dinero” entre las bases. Esta opinión refuerza la conducta del “*no pago*” que existe en muchos sindicatos de empresa.

En el periodo del proyecto se debatió periódicamente con los dirigentes sobre la problemática de la cotización. El proyecto no tenía entre sus estrategias hacer seguimiento a los recursos que provenían de la cotización. Lo que sometimos a debate fueron los sistemas para mejorar la cotización por la vinculación directa que estos recursos tienen con la sostenibilidad de los cambios que se buscaban introducir y de la existencia misma de la organización.

Para mejorar el sistema de recolección de la cotización y la economía de las organizaciones se propusieron las siguientes acciones:

-Que cada federación tuviera una cuenta institucional en alguna institución financiera. Ninguna de las federaciones tenía una cuenta institucional (el trámite es muy engorroso y caro), lo que hacía muy poco transparente el uso de los recursos. Al año 2010 ya las tres federaciones habían logrado dar ese paso.

-Determinar qué servicios deberían estar vinculados a la cotización y por cuáles otros servicios se debería solicitar un apoyo económico especial. En realidad ninguna federación pone condiciones a la labor de defensa en el primer nivel de desarrollo sindical "*peleando el derecho a existir*". Sin embargo, una vez que los sindicatos se estabilizan, el servicio de apoyo a la negociación colectiva así como a otro tipo de acciones de defensa, implica una situación distinta. Definir tarifas y establecer convenios con las organizaciones bases, fueron las acciones que se intentaron realizar a lo largo del proyecto y que se lograron al menos en CGTP ABA. El riesgo que intentamos enfrentar en este punto, es que se consolide una práctica –que reproduce la relación entre abogados laboristas y sindicatos de empresa– en las que los sindicatos de empresa retribuyen de manera directa a los dirigentes sindicales por sus servicios de asesoría, sin que estos recursos ingresen formalmente como cotización. Esta práctica no contribuye a la mejora de la estructura federal y más bien refuerza una relación clientelar entre el dirigente y los sindicatos de empresa.

-Finalmente se intentó explorar la posibilidad de incorporar en los convenios colectivos que las empresas registraran el descuento sindical tanto para el sindicato de empresa como para la Federación. En ningún caso este esquema se pudo concretar. Resulta interesante señalar, que si bien en la elaboración de los pliegos de reclamos participa activamente la instancia federal, los "intereses federales" no logran inscribirse de manera clara. Temas como descuento sindical, licencias de segundo grado, facilidades para la acción federal, entre otros, no son constantes en los pliegos y cuando lo están, no logran convertirse en acuerdos del Convenio Colectivo. El fracaso de cláusulas de cuota sindical federal puede entenderse por la renuencia de las empresas por fortalecer instancias superiores del sindicato, pero también por el poco interés de los dirigentes de los sindicatos de empresa de ceder automáticamente los escasos recursos de sus afiliados a la instancia federal.

Siendo escasa la cuota sindical, es un elemento de poder y negociación entre los dirigentes de sindicatos de empresa y los dirigentes de las federaciones. Este elemento ilumina la relación entre ambos grupos. La débil cultura política, la inexistencia de amplias redes de articulación partidaria o ideológica hace que el espacio de acción común se base entre intereses concretos y discursos solidarios. En la medida que las federaciones no disponen de alguna normativa legal sobre la cuota sindical, dependen exclusivamente de la buena voluntad de los sindicatos de empresa. A su vez, los sindicatos de empresa son conscientes que disponen de pocos recursos, y que en el mercado de la asesoría legal, la federación es la opción menos costosa y más segura. Se produce así una suerte de mutuo

entendimiento. La federación brinda servicios pero no presiona por implantar un sistema obligatorio y realista de cuota sindical, y los sindicatos de empresa cotizan lo que pueden y renuncian a buscar una asesoría legal propia. Esta situación no permite dar saltos cualitativos, sino administrar la precariedad existente.

V. Algunas reflexiones a partir de la experiencia

V.1 Nuevas estrategias en el camino de la negociación colectiva por rama.

Aunque existe consenso al señalar que el modelo organizativo del sindicalismo peruano –basado en sindicatos de empresa – limita su fortalecimiento organizativo, la experiencia ha demostrado que para cambiar de modelo organizativo no basta formar administrativamente sindicatos nacionales. Más aún cuando la reproducción del modelo sindical por empresa es fortalecida desde la legislación que prohíbe en la práctica la negociación colectiva por rama, elemento que es defendido muy radicalmente por los empleadores.

Los sindicatos de empresa, como hemos visto, logran establecer convenios colectivos con mucha dificultad. Mucho más difícil es para los sindicatos nacionales llegar a convenios de rama. A pesar de los grandes esfuerzos desplegados por diversas organizaciones sindicales para lograr establecer una negociación colectiva de rama, hasta el momento **solo** la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) ha logrado reconquistar su negociación colectiva nacional, asimismo, existe un convenio de rama en el sector portuario luego de realizar huelgas nacionales e iniciar procesos de amparo. Parece que en el futuro podría también desarrollarse un marco de negociación colectiva por encima del nivel de empresa en el sector de telecomunicaciones, mediante pronunciamientos judiciales a favor de FETRATEL y un Laudo Arbitral que resuelve una negociación colectiva entre dicha federación y Telefónica del Perú S.A.A.

Hay sectores sindicales donde una organización sectorial es más eficaz que múltiples sindicatos de empresa. Son sectores donde existe alta rotación en el empleo, subcontratación, mano de obra poco calificada, empresas pequeñas y medianas en ciclos de expansión económica. La agroindustria, construcción civil, confecciones, puertos, comercio e hidrocarburos por ejemplo.

En otros sectores asalariados más clásicos, las empresas y los sindicatos de empresa pueden ser aún instrumentos eficaces de defensa. En estos sectores, tenemos empleos estables, calificaciones, concentración geográfica y empresas más grandes. Manufacturas, alimentos, por ejemplo.

La CGTP, en su último Congreso reafirmó su voluntad de consolidar el proceso de reestructuración organizativa (autoreforma sindical), asimilando las experiencias acumuladas. Por ello propone que el objetivo del sindicalismo es avanzar hacia convenios colectivos por rama. Se trata de construir un modelo negocial que supere la fragmentación de cientos de convenios por empresa.

Para lograrlo se requiere de un nuevo *sujeto negociador sindical*. El presente estudio creemos que aporta en los posibles caminos que va tomando la construcción de dicho *sujeto negociador*.

En un primer momento se pensó que bastaba construir la forma organizativa, es decir, el sindicato de rama para que en un desarrollo lineal y acumulativo se alcance un nuevo ámbito de negociación. Sin embargo, los escasos resultados obtenidos en las nuevas estructuras sindicales han obligado a repensar algunas cosas.

La experiencia acumulada señala que para lograr una negociación por rama en las actuales circunstancias se requiere que las federaciones cuenten con bases lo suficientemente fuertes y comprometidas como "*sujeto colectivo*" para sostener en el tiempo el conjunto de acciones de movilización y defensa necesarios para enfrentar con éxito las resistencias empresariales. No será un camino lineal sino supone avances y retrocesos. No todos los sectores sindicalizados se encuentran material o subjetivamente capaces para asumir este camino.

No basta entonces definir una *forma organizativa*, se trata de construir *el contenido* de dicha forma, es decir, una amplia red de lealtades y solidaridades que vayan más allá del sindicalismo de empresa.

V.2 El tipo de liderazgo como factor de desarrollo organizativo. En el sindicalismo peruano no existe una amplia cultura sindical de tipo federal e incluso confederal. Como señalamos anteriormente, cada federación ha tenido que aprender a organizarse sin recibir orientaciones claras, más allá de las que sus propios dirigentes han acumulado y las básicas que han encontrado en su confederación. En este sentido, más allá de ciertos requisitos legales, más formales que reales (estatuto, congresos, elecciones de juntas directivas), los procesos de institucionalización dependen tanto de factores estructurales como el sector económico, el perfil de la fuerza laboral, el tamaño de las empresas pero también de factores subjetivos como los estilos personales de los dirigentes y del tipo de relaciones que logren construir entre ellos y con las bases.

La ausencia de una legislación que respete el derecho a las licencias sindicales limita fuertemente la posibilidad de construir equipos de trabajo sindical eficaces. Aunque de manera formal la dirección federal es colegiada, lo cierto es que muy pocos dirigentes tienen la posibilidad de dedicarse a la organización federal. La construcción del liderazgo sindical en las federaciones no se realiza en función de equipos de trabajo factibles, sino en base a lógicas de representación sindical.

Como sabemos, la instancia federal es un espacio de representación. Lo cual implica que cada sindicato de empresa tiene ciertas expectativas acerca de su presencia en la composición de la junta directiva. Un nivel entonces es la representación de cada sindicato, donde se sigue una lógica estrictamente democrática. Los sindicatos con más afiliados aspiran a tener más dirigentes en la dirección federal. Esta situación no implica necesariamente que dichos dirigentes sean los más activos. La presión democratizadora descrita a pesar de no estar

sancionada estatutariamente es parte de la cultura sindical. Implica un elemento de renovación o estancamiento según sea el caso. Los enfrentamientos entre la FTTP y la Coordinadora Textil se explican en parte por estas disputas. Los dirigentes más antiguos provienen de sindicatos que han devenido en ser pequeños o inexistentes, mientras que los nuevos sindicatos de confecciones reúnen a muchos más afiliados. Una aplicación mecánica del principio democratizador significaría desplazar los viejos liderazgos, perdiendo así la experiencia acumulada. Así, tenemos que buena parte del dilema sindical actual es precisamente encontrar mecanismos de representación que sean democráticos y a la vez que garanticen estabilidad y continuidad.

Una vez resuelta la representación, los dirigentes electos van a enfrentar la realidad. En este proceso de construir liderazgo efectivos –con énfasis en la disponibilidad de tiempo para la gestión de la influencia y la acción sindical- hay que poner atención a aspectos que adquieren relevancia en la dirección:

-La distribución de la “vocería”, es decir, no solo de las responsabilidades sino de la palabra, de los que hablan en representación de la organización.

-Los alcances y límites en el ejercicio de la autoridad, y su distribución. ¿Cuántos toman decisiones y cómo se respetan?

-La creación de mecanismos de rendición de cuentas y de consulta.

En el sindicalismo peruano el caudillismo es una constante. La excepción es el equipo colectivo y democrático. Entendemos por liderazgo de caudillo, aquel modelo de conducción personalista y clientelar. El rol principal –secretario general o presidente- de la institución queda en manos de un individuo que construye una red de lealtades que le permiten mantenerse en el cargo por largos periodos. En los casos más perniciosos, las clientelas sindicales son muy cerradas (“argollas”) y permanecen constantes en el tiempo. Se construyen “prebendas” más allá de la negociación colectiva y se consolida una representación corporativa y autoritaria.

Esto es posible por diversos factores. Uno de ellos reposa en el hecho que la instancia federal responde a representaciones indirectas de los afiliados y no hay una “asamblea general” como en el sindicato de empresa. Así los caudillos tienen menos contrapesos. Sin embargo, el caudillo prebendario no es un modelo muy extendido. Supone la existencia de recursos materiales en buen número y al alcance del líder.

Por otro lado, existen matices en estos modelos de liderazgo. En el liderazgo federal la eficacia resulta un valor a la par que lo democrático. El estudio ha demostrado que la construcción de direcciones colectivas es un camino que transita al parecer de manera ineludible por formas caudillistas. Como el caudillismo implica formas de representación, liderazgo y autoridad basadas en las características personales del dirigente, es decir, en su empatía, conocimientos, experiencia, por encima que en lo estrictamente normado por la institucionalidad sindical (estatuto), es posible encontrar liderazgos caudillistas realmente eficaces. Algunos pueden articular un grupo de dirigentes menores como equipo de trabajo,

otros pueden relacionarse exitosamente con ONGs y sindicatos internacionales y otros pueden ser muy eficientes en los trámites legales. Las clientelas tienden a ser muy laxas, amplias y abiertas. Es decir, en el sindicalismo peruano, el caudillismo puede en determinados casos, ser eficaz en la articulación de intereses.

Lo traumático y perjudicial para la institucionalidad sindical se encuentra mayormente en el proceso de cambio ante el ocaso de un caudillo. En la medida que el caudillo se considera y es considerado *indispensable* los procesos de cambio generalmente son desestabilizadores. O ante la renuncia o abandono del caudillo se crea un vacío de liderazgo que también resulta problemático para la organización.

El reto para el sindicalismo peruano consiste en este punto, en encontrar los mecanismos para construir liderazgos que no sean vistos ni se asuman como *indispensables*. Se trata de proponer liderazgos contingentes, que se preocupen por preparar su propio recambio.

V.3 Los proyectos de fortalecimiento organizativo y sus límites. Uno de los grandes interrogantes que conlleva todo proyecto de cooperación orientado al fortalecimiento organizativo es saber cuánto quedará luego del apoyo recibido, es decir, qué elementos de cambio que el proyecto ha introducido subsisten en el tiempo y se incorporan al quehacer cotidiano, al “*saber hacer*” de la organización. Siempre se piensa que los proyectos introducen cambios que serán permanentes en las organizaciones –con esa hipótesis es que se diseñan y ejecutan. Sin embargo, la experiencia nos dice que si logramos convertir en permanente solo alguna de las prácticas o procesos que se han introducido gracias a los proyectos, y si se logra sostener dinámicas de crecimiento (en caso se hayan generado) ya estamos hablando de éxito, pues los riesgos de perder lo avanzado -al retirarse la cooperación- son muy altos. Al igual que en la física, la inercia, que se expresa en las costumbres, lo dado, lo ya conocido y probado, actúa con mayor facilidad en el momento que el proyecto ha dejado de existir y ha finalizado el impulso hacia la acción y el flujo de los recursos. Lo que resulta finalmente, organizativamente hablando, es generalmente un híbrido que poco tiene que ver con lo inicialmente esperado. Es una dinámica permanente de avance y retroceso cuyas claves no son fácilmente identificables y cuyos resultados son también poco previsibles.

¿De qué depende el fortalecimiento organizativo? ¿Pueden sus elementos plasmarse en un proyecto y controlarse desde ahí?

Cuando se formula un proyecto se trabaja a partir de carencias, necesidades, problemas y sus causas, y se pasa a construir un andamiaje lógico que predefine una ruta de mejora, sin embargo, la esencia de un proceso de fortalecimiento no se hace posible por estos elementos, sino por la dialéctica entre factores internos y externos que permiten construir dinámicas que conducen al crecimiento y al desarrollo. Es decir, no es lo negativo (luego redactado en positivo en forma de objetivos y resultados) lo que permite el cambio sino la combinación asertiva entre las capacidades acumuladas por una organización determinada, y los elementos

del entorno que lo favorecen. La explicitación de las carencias y los problemas sirve para fundamentar la importancia de la iniciativa, no para establecer las condiciones de su viabilidad.

Cuando una organización no tiene cualidades mínimas para dotar de dirección e impulso a un proceso de fortalecimiento, las necesidades pueden ser muy grandes así como los recursos que se invertirán para superarlas, sin embargo, las posibilidades de lograr resultados positivos son tan escasas como altas las probabilidades de que se creen malas prácticas vinculadas a la administración de esos recursos y al funcionamiento organizativo mismo.

Cuando hablamos de cualidades mínimas en una organización no hablamos de dinero, de número de miembros o de nivel educativo de sus miembros, hablamos de elementos intangibles que se ponen en juego en toda organización y que determinan su capacidad de sobrevivir en contextos adversos, de sacar provecho a las oportunidades que se presentan, de construir relaciones constructivas con su entorno y con los miembros de la organización. *El cambio organizativo sería entonces resultado de una compleja relación entre factores internos y externos, entre elementos del contexto y capacidades colectivas preexistentes que configuran una dinámica de desarrollo.*

En la medida que se sigan estudiando experiencias concretas, casos modelo y coyunturas específicas, podremos ir construyendo los indicadores necesarios para identificar las dinámicas de desarrollo organizativo. También es necesario ponderar los diferentes elementos para no caer en los extremos habituales de interpretaciones estructurales que dan peso excesivo a los aspectos externos ni a miradas individualistas que reducen el desarrollo organizativo a un solo factor interno.

VI. A manera de conclusión

Los sindicatos de la federación de alimentos son, en términos generales, los más fortalecidos. Esto significa mejores condiciones y la disponibilidad de contar con dirigentes que gocen de más licencia sindical y recursos institucionales.

Luego de seis meses de culminado el proyecto que ha motivado este documento, algunas cosas han ocurrido en las federaciones con las que hemos venido trabajando. Aunque es muy poco tiempo para determinar el destino final de los procesos que se buscó promover y/o potenciar, algunos elementos nos permiten vislumbrar las tendencias más importantes:

El golpe aparentemente más fuerte lo sufrió FNT CGTP ABA que tuvo que dejar su oficina sindical por falta de pago y aceptó la oferta de su base más grande (Sindicato Nacional de Corporación Backus) para instalarse en su local como forma de pago de la cotización sindical. Este revés no debe, sin embargo, conducirnos a una apreciación equivocada. FNT CGTP ABA continúa su proceso de crecimiento y consolidación organizativa, promoviendo plenarios por subsectores y avanzando en la formación de nuevos sindicatos. Aunque con dificultades, se sostiene el trabajo de los dirigentes y se está logrando implementar

un pequeño equipo de apoyo para las labores administrativas y para la capacitación sindical (están dando pequeños cursos todas las semanas en su nuevo local). Finalmente es la única federación que está actualizando, ya sin ninguna exigencia externa, el Centro de Información Federal que el proyecto dejó colgado en su web.

La FNTTP continúa en su larga lucha por la derogatoria del Régimen laboral de Exportación No Tradicional y por la desnaturalizar los contratos y el fortalecimiento de los sindicatos. El contexto para ellos sigue siendo muy complejo aunque están logrando revertir acciones antisindicales importantes (el mayor sindicato del sector se ha afiliado a la federación –Sindicato de Trabajadores de TopyTop- y la empresa despidió a un buen número de dirigentes que lograron ser repuestos a los pocos días gracias a las gestiones coordinadas de la federación con el Ministerio de Trabajo). A pesar de estos avances, no lograron los recursos propios necesarios para sostener al dirigente/promotor financiado por el proyecto, por lo que se ha renovado el apoyo económico por algunos meses más, a la espera de lograr un apoyo más sostenido por parte de la cooperación. Los trabajadores del sector textil tienen las remuneraciones más bajas del sector manufacturero y los sindicatos bases tienen muy pocos recursos.

Los esfuerzos de FENUPETROL están centrados en la negociación colectiva, aprovechando el reglamento que da más facilidades para el arbitraje potestativo, habiendo alcanzado algunos éxitos (como el caso del arbitraje de Relapsa) y otros reveses (como Sol Gas).

Más allá de estas diferencias las federaciones sindicales peruanas continúan siendo estructuras débiles en cuanto a recursos y desarrollo institucional. También son pequeñas en cuanto a su membrecía. Sin embargo, el proyecto ha logrado demostrar la necesidad e importancia de las instancias intermedias en el sindicalismo peruano. No es posible aspirar al desarrollo sindical sin consolidar más fuertes federaciones de rama. Siendo un proceso lento y difícil, la experiencia de los compañeros y compañeras de la FNT CGTP ABA, la FNTTP y FENUPETROL nos ha demostrado que es posible construir dichas instancias de manera creativa y constante, superando las acciones antisindicales de equivocados empresarios y la indiferencia del Estado por garantizar la libertad sindical.

VI.1 Una propuesta de estrategia de fortalecimiento negocial en las instancias federales

Como hemos señalado líneas arriba, se trata entonces de construir una estrategia de crecimiento y fortalecimiento desde las experiencias locales como internacionales. Este es un primer esfuerzo, que podemos describir en las siguientes etapas.

a.- Construir la instancia orgánica de coordinación. Las experiencias descritas nos muestran que es imprescindible conformar un referente orgánico institucional para iniciar el trabajo a nivel federal. En algunos casos la iniciativa parte de la

instancia confederal, en esta experiencia se trata de la CGTP para el caso de la CGTP ABA, pero también puede partir de un grupo de sindicatos grandes o medianos, como en el caso de FENUPETROL.

La instancia orgánica permite construir una imagen más concreta del objetivo perseguido y desplegar esfuerzos colectivos para alcanzarlo.

b.- Construir el equipo de trabajo federal. Un gran desafío para en el camino de fortalecimiento organizativo es la consolidación de un equipo de cuadros dirigenciales. Uno de los problemas más comunes, es confundir la organización de empresa con la federación, y asumir que una instancia de segundo grado, es simplemente como un sindicato más grande. Es en este momento que debe empezar a construirse el “sujeto federal” como un espacio de problemas, lealtades y acciones colectivas.

c.- El horizonte del pliego por rama. El objetivo es definir un “pliego de rama” mínimo. Es decir, partir de reivindicaciones específicas que sean posibles de ser negociadas por las empresas más pequeñas del sector. Un buen punto de partida puede ser identificar el sector laboral que recibe las remuneraciones más bajas, luego ver el historial de incremento que ha tenido en los últimos años. Y desde allí proponer un incremento mayor y proponerlo como “remuneración mínima del sector”. Esta reivindicación debe ser el punto de partida de una propuesta integral para garantizar condiciones de trabajo mínimas en el sector, sustentadas en los indicadores económicos.

El proceso de elaboración del pliego por rama, tiene dos componentes muy importantes. Por un lado es un ejercicio de elaboración técnica, que incluye la participación de asesores económicos, sociólogos y los inevitables abogados. Pero también comprende un lado “político”. Es decir, el pliego debe de lograr representar los intereses más urgentes de los trabajadores afiliados. El pliego de rama debe ser visto como algo necesario y a la vez posible.

No puede ser entonces, simplemente la suma de los reclamos parciales de cada sindicato de empresa. No es un listado de pedidos sin articulación. El pliego de rama es por decirlo de alguna manera, la construcción del *nuevo sujeto negocial*. Implica entonces, identificar intereses antes que necesidades inmediatas. No puede ser tampoco conquistas corporativas. Debe basarse tanto en reivindicaciones urgentes como en propuestas de solidaridad.

La futura federación adquiere un rostro, una consistencia y una posibilidad de actuar colectivamente a través del “pliego de rama”.

d.- La articulación en tres niveles. Entre el periodo anterior y el presente, es necesario dar forma orgánica al nuevo sujeto negocial.

Por su carácter de segundo grado, su origen tiene claras y profundas diferencias con la formación de un sindicato de empresa.

Para empezar, la representación es indirecta, pues no existe manera de hacer una asamblea general de todos los asociados. No es el primer tema de discusión, pero si uno muy importante es la manera de calificar la representación sindical. Aquí se trata de un tema de gestión sindical con voluntad democrática. Hay una ingeniería

institucional que señala algunas condicionantes básicas. Si hay sindicatos de diferentes tamaños, hay que buscar una representación que garantice voz a los más pequeños. Si todos los grupos son de igual dimensión, entonces es más importante distribuir la representación de manera homogénea. Si un sindicato es grande y los demás pequeños, debe armonizarse tanto la participación de los menores como el peso del mayor.

Otro tema importante es la conformación de la nueva dirección federal. En general, los líderes federales ya se han ido conformando en el periodo anterior. Lo que tenemos que tener claro, aquí es que las tareas federales representan un tiempo real de trabajo, diferente a la representación del sindicato de empresa.

Se trata de encontrar dirigentes que puedan brindar ese tiempo sin perjudicar su labor a nivel de la organización de empresa. Esta es también una buena oportunidad para renovar los liderazgos a nivel de empresa.

Una vez que se tiene resuelta la constitución de la federación y ya cuenta con el registro sindical correspondiente, empieza el trabajo articulado. Se trata de crear una dinámica que sume las acciones a nivel de empresa, lo que se hace desde la nueva federación y lo que se requiere de la Confederal, es decir, la CGTP.

La experiencia ha enseñado que cuando las tres instancias trabajan coordinadamente, los resultados son siempre positivos. Ahora bien, “trabajar juntos”, implica redefinir roles, tareas y responsabilidades en todos, los ámbitos de la acción sindical. Desde la afiliación, la formación sindical y la negociación colectiva. No son procesos sencillos, ni libres de conflictos. Hay celos, desconciertos y necesidades insatisfechas, pero resulta imprescindible hacer un esfuerzo por articular esta nueva dinámica. En general, este es un buen momento para emplear las herramientas de la gestión institucional moderna, como los planes operativos, matrices de planificación, análisis FODA y marco lógico.

La idea central, es tener claras las competencias propias del sindicato de empresa, las de la federación y las de la confederal.

e.- Una estrategia de presiones diversas. Luego, empieza la etapa más complicada, si cabe el término. La nueva federación debe articular un plan de acción colectiva que combine diferentes métodos de difusión, comunicación, presión y movilización en búsqueda de convertir el pliego por rama en una oportunidad de negociar un “convenio por rama sectorial”. Desde un punto de vista legal, la normatividad actual permite alcanzar una negociación por rama mediante la figura del arbitraje potestativo. Ahora bien, como hemos señalado, la parte empresarial en el Perú ha expresado en diferente tono y medio pero con absoluta claridad su completa oposición a toda negociación por rama. Lo cual significa que el proceso para cambiar dicha posición no será sencillo.

En otras experiencias sindicales, en EEUU y América latina, el nuevo sujeto negociador ha tenido que articular presiones legislativas, lobbys en el parlamento, una agresiva campaña informativa, articular amplias alianzas sindicales y finalmente desarrollar movilizaciones que han concluido en huelgas sectoriales.

En el caso peruano, la recuperación de la negociación por rama en el sector de la construcción civil significó todo esto y culminó con dos grandes huelgas nacionales.

Es cierto, que en el proceso de construir esta alternativa, se requiere de una amplia infraestructura organizativa, consistencia económica y un aparato logístico bastante amplio. Por eso se trata de procesos de fortalecimiento institucional que se desarrollan en y desde la movilización permanente.

f- Los factores internos y externos. Pero los factores internos no son los únicos a tener en cuenta. La situación de la economía nacional y los indicadores sectoriales son importantes. No es lo mismo plantear una negociación por rama en un contexto de crisis que en otro de crecimiento. No es lo mismo hacerlo cuando el gobierno y los empresarios se encuentran fuertemente identificados y en una virtual alianza, que cuando se dispone de un gobierno progresista. No es lo mismo el actor sindical aislado y sin articulación con la representación parlamentaria que cuando hay canales de representación política que se adhieren a los intereses de los sindicalistas movilizados.

Todos estos elementos deben de tenerse en cuenta al momento de construir las estrategias de presión y movilización del nuevo sujeto negocial.

En este sentido, la experiencia de la FNT CGTP ABA resulta interesante y su evolución nos puede dar luces sobre la viabilidad de esta nueva estrategia sindical. Se trata de fortalecer los sindicatos de empresa y a partir de ellos construir un “pliego nacional de rama” que en un primer momento sería sectorial (de pesca, de bebidas, etc). El objetivo de lograr el pliego sectorial sería el elemento aglutinador para impulsar el conjunto de acciones de presión (movilizaciones, marchas y huelgas) que logre persuadir a los empresarios a negociar de manera simultánea en el nivel federal y de empresa. Se busca alcanzar convenios colectivos articulados.

El seguimiento y análisis de las experiencias que la CGTP está buscando implementar en otras organizaciones como la Federación Minera y la recién conformada CGTP Manufacturas, puede aportar en este camino. La defensa transversal de la prima textil por parte de la FTTP apunta también en esta misma dirección.