

Adaptación y resistencia sindical: Trayectorias divergentes de resiliencia organizativa en Perú (CGTP) y Argentina (CGT) ante rupturas autoritarias e imposición neoliberal.

Bruno Mago Cuneo

Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3634-9506>

bmago@pucp.edu.pe

Recibido: 16.04.2026

Aceptado: 15.06.2026

DOI: <https://doi.org/10.46476/ra.v7i1.259>

Resumen

Esta investigación analiza empíricamente la profunda divergencia en los niveles de resiliencia organizativa y densidad de afiliación entre la Confederación General del Trabajo (CGT) de Argentina y la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP). Pese a enfrentar coyunturas críticas análogas —dictaduras militares en los setenta y sorprendentes *shocks* neoliberales en los noventa—, el sindicalismo peruano sufrió un colapso organizativo continuo, mientras la central argentina mantuvo un formidable poder representativo. Mediante un análisis comparado y el rastreo de procesos (*process tracing*), el estudio sostiene que esta brecha responde a las distintas trayectorias de dependencia (*path dependencies*) forjadas en sus modelos fundacionales de relacionamiento político. La CGT cimentó su resiliencia en una histórica integración corporativa con el peronismo y en sólidos recursos institucionales, resistiendo al neoliberalismo mediante un pragmático “sindicalismo empresarial”. En contraste, la CGTP operó bajo un “sindicalismo clasista”, caracterizado por la confrontación directa, el aislamiento partidario y una extrema atomización en precarios sindicatos de empresa. Se concluye que la supervivencia institucional exige entrelazar la defensa material con una inserción estratégica en el sistema político, no dependiendo únicamente de la combatividad.

Palabras clave: *sindicalismo, movimientos sindicales, análisis comparado, resiliencia institucional, historia, CGTP, CGT, Perú, Argentina.*

Union Adaptation and Resistance: Divergent Paths of Organizational Resilience in Peru (CGTP) and Argentina (CGT) in the Face of Authoritarian Breakdowns and Neoliberal Impositions

Abstract

This study empirically analyzes the significant divergence in levels of organizational resilience and membership density between Argentina’s General Confederation of Labor (CGT) and Peru’s General Confederation of Workers (CGTP). Despite facing similar critical junctures—military dictatorships in the 1970s and sudden neoliberal shocks in the 1990s—Peruvian trade unionism suffered a continuous organizational collapse, while the Argentine union maintained formidable representative power. Through comparative analysis and process tracing, the study argues that this gap stems from the different path dependencies forged in their foundational models of political engagement. The CGT built its resilience on a historical corporate integration with Peronism and on solid institutional resources, resisting neoliberalism through a pragmatic “corporate unionism.” In contrast, the CGTP operated under a “class-based unionism,” characterized by

direct confrontation, partisan isolation, and extreme fragmentation into precarious company unions. It is concluded that institutional survival requires intertwining material defense with strategic integration into the political system, rather than relying solely on militancy.

Keywords: *trade unionism, labour movements, comparative analysis, institutional resilience, history, CGTP, CGT, Peru, Argentina.*

Adaptação e resistência sindical: Trajetórias divergentes de resiliência organizacional no Peru (CGTP) e na Argentina (CGT) face a rupturas autoritárias e à imposição neoliberal

Resumo

Esta investigação analisa empiricamente a profunda divergência nos níveis de resiliência organizacional e densidade de filiação entre a Confederação Geral do Trabalho (CGT) da Argentina e a Confederação Geral dos Trabalhadores do Peru (CGTP). Apesar de enfrentarem conjunturais críticas análogas —ditaduras militares na década de 70 e choques neoliberais inesperados na década de 90—, o sindicalismo peruano sofreu um colapso organizacional contínuo, enquanto a central argentina manteve um formidável poder representativo. Através de uma análise comparativa e do rastreio de processos (process tracing), o estudo defende que esta disparidade resulta das diferentes trajetórias de dependência (path dependencies) forjadas nos seus modelos fundacionais de relacionamento político. A CGT cimentou a sua resiliência numa integração corporativa histórica com o peronismo e em recursos institucionais sólidos, resistindo ao neoliberalismo através de um pragmático «sindicalismo empresarial». Em contraste, a CGTP operou sob um «sindicalismo de classe», caracterizado pelo confronto direto, pelo isolamento partidário e por uma extrema atomização em sindicatos empresariais precários. Conclui-se que a sobrevivência institucional exige entrelaçar a defesa material com uma inserção estratégica no sistema político, não dependendo apenas da combatividade.

Keywords: *sindicalismo, movimientos sindicales, análise comparativa, resiliência institucional, história, CGTP, CGT, Peru, Argentina.*

“Por eso compañeros, es necesario afirmar los sindicatos; es necesario apuntalar la CGT; es menester que todos los trabajadores de la Patria, en este inmenso movimiento sindical, terminen por establecer que en esta tierra los trabajadores son uno para todos y todos para uno. Y así unidos los sindicatos y el pueblo argentino, custodiarán y defenderán en el futuro sus reivindicaciones, y será el pueblo y los trabajadores, marchando del brazo por la ancha calle de la historia, quienes escribirán el último capítulo justicialista de esta querida Patria argentina. [...] La defensa de los trabajadores se hace solo por los trabajadores mismos. Que en el futuro las organizaciones sindicales se vigilen a sí mismas y vigilen a las fuerzas de la reacción. Que sean ellos el artífice de su destino, porque nadie lo hará en su reemplazo.”

General Juan Domingo Perón
Discurso del Día del Trabajador
Plaza de Mayo (1950)

1. Introducción

Desde su nacimiento en el fragor del industrialismo, gestados del originario antagonismo entre capital y trabajo, los sindicatos se han constituido como uno de los canales más relevantes y efectivos para la articulación, defensa y canalización de las demandas de la clase trabajadora en las formaciones sociales capitalistas (Fernández, 2010). Su rol, lejos de verse circunscrito a la disputa económica en el espacio laboral, ha trascendido, proyectándose hacia la esfera pública como instrumento histórico fundamental para la articulación política de los trabajadores, erigiéndose actores indispensables en la democratización social y la ampliación de derechos laborales y ciudadanos (Fernández, 2010). En el contexto actual del Perú, caracterizado por un amplio consenso politológico y académico respecto a la profunda crisis de representación y el colapso definitivo del sistema de partidos tradicionales (Zapata, 2021), el estudio de las organizaciones de la sociedad civil adquiere una urgencia renovada. Frente al vacío dejado por una «democracia sin partidos» (Tanaka, 2005) protagonizada por instituciones políticas que han devenido en meras maquinarias electorales o «coaliciones de independientes» (Zavaleta, 2014) sin arraigo social o compromiso ideológico-programático, surge un natural interés por formas no partidistas de representación de intereses y canalización de demandas.

La literatura académica ha evidenciado su interés por el estudio de las organizaciones de trabajadores en el país; sin embargo, como reconoce Manky (2021), gran parte de esta producción ha tendido a concentrarse de manera aislada en los periodos históricos de mayor auge y movilización —como el anarcosindicalismo de inicios del siglo XX o la explosión del clasismo entre 1968 y 1978—, dejando un vacío analítico respecto a las dinámicas de resistencia y

supervivencia organizativa de los trabajadores frente a los *shocks* neoliberales más recientes (Manky, 2021). En este escenario de crisis, vaciedad y fragmentación, los movimientos sociales y, de manera muy particular, los gremios y sindicatos, emergen teóricamente como interlocutores cruciales para la mediación entre el Estado y la sociedad, fundamentales para la representación y movilización de demandas y reivindicaciones de la clase trabajadora (Arciniega, 1996).

Al observar la realidad peruana resulta ineludible darse con la constatación de una paradoja profunda, puesto que, a pesar de la evidente necesidad estructural de canales de representación efectivos, el sindicalismo —encabezado históricamente por la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP)— retiene, a día de hoy, unas muy magras tasas de afiliación. Tras sufrir un desplome ininterrumpido desde la década de 1990, la densidad sindical se ha estancado en niveles críticos, promediando apenas un 5 % en el sector privado formal (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2023; Villavicencio, 2015), cifras que resultan cuanto menos insuficientes para la canalización efectiva de demandas. Esta precariedad organizativa resulta aún más llamativa cuando se somete al análisis comparado. En nuestra vecina regional, la República Argentina —un país que atravesó crisis macroeconómicas, dictaduras y planes de ajuste estructural similares a los experimentados en el Perú— la principal central obrera, la Confederación General del Trabajo (CGT), ha logrado mantener niveles de representatividad y poder de veto formidables, ostentando en la actualidad una tasa de sindicalización que bordea el 39 % de los asalariados registrados (Tomada et al., 2018; Orsatti, 2025).

A partir de este marcado contraste empírico, surge la pregunta que da génesis y vertebrata la presente investigación: ¿Por qué las tasas de sindicalización y el poder de representación obrera son tan bajos en el Perú y, en contraposición, por qué el sindicalismo en Argentina logra mantener niveles de afiliación institucional tan sólidos y respetables frente a contextos globales hostiles de naturaleza similar? Para responder a esta interrogante, se sitúa el foco analítico en las trayectorias históricas, institucionales y políticas de ambas organizaciones. Apoyándose en el análisis comparado, la investigación hace hincapié en el concepto de «trayectorias de dependencia» (*path dependencies*), postulando que las divergencias actuales en la fortaleza organizacional de la CGTP y la CGT son el resultado directo de los distintos modelos fundacionales de organización sindical y, primordialmente, de sus estrategias diferenciadas de relacionamiento con el Estado, los partidos políticos y movimientos sociales (Collier y Collier, 1991; Hyman, 2001).

El análisis de estas trayectorias cobra especial visibilidad cuando se somete a las organizaciones al impacto de sucesivas «coyunturas críticas» (*critical junctures*) (Capoccia y Kelemen, 2007). Las dictaduras de los años setenta y las sorpresivas reformas neoliberales de los años noventa —implementadas mediante giros

radicales y políticas de ajuste estructural por figuras como Alberto Fujimori en Perú y Carlos Menem en Argentina (Stokes, 2001)— operaron como choques exógenos análogos. Frente a estos escenarios, el mecanismo causal que explica la profunda diferencia en los destinos organizativos de ambas centrales no fue la crisis en sí misma, sino la naturaleza de sus vínculos político-partidarios, las decisiones estratégicas en cuanto a su relacionamiento, y la solidez de sus recursos institucionales, factores que determinaron su capacidad de adaptación y resistencia (Hyman, 2001; Levitsky, 2003). En ese sentido, la hipótesis central de este estudio sostiene que la brecha en las tasas de sindicalización actuales se explica por los niveles dispares de «resiliencia organizativa» desarrollados por cada central y desplegados en episodios de crisis, los cuales estuvieron determinados por su matriz de relacionamiento estratégico y vinculación política.

2. Metodología

La presente investigación adopta una estrategia metodológica cualitativa basada en el método comparado. Para la selección de casos de estudio, se ha optado por un diseño de sistemas de máxima similitud (*Most Similar Systems Design*), aplicando lo que se conoce como método de la diferencia. Como se vio líneas arriba, esta aproximación metodológica consiste en seleccionar casos que presentan similitudes en una serie de variables de contexto y antecedentes históricos, pero que presentan resultados divergentes en el fenómeno de interés o variable dependiente (Pérez-Liñán, 2007).

El primer ámbito de delimitación es regional, centrando la óptica en el escenario latinoamericano; sin embargo, tras una exploración somera de experiencias sindicales en países como Colombia, Brasil, Chile y Uruguay, se determinó que la comparación de mayor potencial heurístico e investigativo se encuentra entre los casos de Argentina y Perú, de la CGT y la CGTP, respectivamente. La justificación de esta selección responde a los criterios de máxima similitud y al método de la diferencia previamente mencionados, los cuales exigen seleccionar casos que compartan características estructurales e históricas fundamentales, pero que presenten resultados opuestos en el fenómeno a explicar (Pérez-Liñán, 2007). En términos histórico-estructurales, Argentina y Perú constituyen un par comparativo clásico al compartir el modelo que Collier y Collier (1991) denominan «populismo laboral» durante la incorporación inicial de sus clases trabajadoras, lo cual los distingue de casos como Chile y su Central Unitaria de Trabajadores (CUT) —cuyo movimiento obrero experimentó una «incorporación estatal»— o el PIT-CNT de Uruguay —marcado por una «movilización electoral por partidos tradicionales»— (Collier y Collier, 1991). Además, se optó por el descarte de otras centrales sindicales dada la inevitable similitud entre algunos ejemplos —cuya inclusión resultaría reiterativa antes que enriquecedora— así como la exclusión

de aquellas con marcos temporales que no serían óptimos para el análisis, como el caso colombiano, ya que los años de actividad sindical no superan las seis décadas, a diferencia del resto de centrales sindicales que están próximas a alcanzar el centenario de existencia y actividad.

De este modo, en el marco del análisis comparativo, se consideran dos casos regionales de similar relevancia en términos de supervivencia-longevidad, y en línea con el método de la diferencia, la CGT argentina representa un caso de «éxito» relativo al mantener una alta densidad sindical y capacidad de veto político, mientras que la CGTP peruana ilustra, en contraparte, un caso de declive o estancamiento en cifras mínimas de representación. La comparación permite, por tanto, aislar y hallar aquellos factores explicativos de la diferencia presentes en un caso y ausentes o configurados de manera distinta en el otro (Pérez-Liñán, 2007). Tanto la CGT como la CGTP enfrentaron choques exógenos análogos, tales como las experiencias autoritarias en los setenta, crisis hiperinflacionarias en los ochenta y la radical imposición de un «neoliberalismo por sorpresa» liderado en los noventa por presidentes democráticamente electos y que traicionaron, en la *praxis*, a sus bases, como Carlos Menem y Alberto Fujimori (Stokes, 2001) —cuyo gobierno dejó de ser democrático y devino dictatorial tras el autogolpe de Estado de 1992—, a diferencia del ajuste neoliberal chileno impuesto *ab initio* bajo el régimen militar del dictador Augusto Pinochet. Frente a estímulos similares, ambas centrales presentaron valores diametralmente opuestos en la principal variable de interés, lo que se opta por definir «resiliencia organizacional sindical», operacionalizada y manifestada en sentido formal a través de las tasas de sindicalización, reflejo tangible y cuantificado del alcance o poder de afiliación, es decir, la capacidad efectiva propia de las centrales sindicales de influir en la clase trabajadora y garantizar su adhesión y permanencia a los organismos gremiales. De modo que, mientras la central peruana experimentó un colapso organizativo, la central argentina evidenció una extraordinaria resiliencia institucional (Levitsky, 2003). Finalmente, reconociendo el lugar de enunciación del presente estudio, formular esta investigación desde el Perú resulta un ejercicio imperativo para comprender por qué el sindicalismo peruano, a pesar de su longeva y combativa tradición, fue incapaz de retener el peso estructural y político-institucional que sí lograron preservar sus pares regionales ante escenarios de hostilidad similar.

La utilización de este concepto de «resiliencia organizacional sindical» no es arbitraria, por el contrario, para dar sustento a la comprensión de la presente variable de interés, la investigación se apropia y resignifica el concepto de «resiliencia organizacional» tomado a partir de la normativa internacional ISO 22316:2017. Si bien de origen pensada para el ámbito de gestión de seguridad y riesgos empresariales, la norma define dicha noción en un sentido amplio como la «capacidad de una organización para absorber y adaptarse a un entorno

cambiante» permitiendo, más allá de la mera supervivencia, garantizar su prosperidad incluso pese a la incertidumbre y a las circunstancias amenazantes, sean repentinas o graduales (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2017). De este modo, se realiza una extrapolación teórica del concepto, trasladándolo de su matriz originaria —gestión operativa de negocios— hacia un marco de análisis político-institucional enfocado en estructuras gremiales. En ese sentido, como parte de la definición de dicha variable de interés, se toman atributos clave de la norma, como la «visión y propósitos compartidos», capacidad de «anticipar y gestionar el cambio», adaptabilidad y «liderazgo eficaz» para aplicarlos al análisis de las centrales sindicales y su acción ante episodios de crisis; en otras palabras, la capacidad institucional de estas organizaciones obreras para resistir, absorber el impacto y adaptarse estratégicamente ante momentos determinantes de hostilidad política —dictaduras— y económica —neoliberalismo—, preservando su integridad organizativa y su rol de representación y articulación de demandas (ISO, 2017).

Ahora bien, eludiendo una extrapolación que resulte meramente mecánica, esta resignificación incorpora la advertencia que Offe y Wiesenenthal (1980) formulan respecto a las distintas «lógicas de la acción colectiva», reconociendo que las organizaciones del capital —empresas— y las del trabajo —gremios y sindicatos— no operan bajo las mismas lógicas ni disponen de los mismos recursos estructurales. Siguiendo a los autores, por un lado, las empresas actúan bajo una lógica «monológica», instrumental y utilitaria basada en el cálculo monetario para gestionar el «trabajo muerto» —es decir, el capital, la maquinaria y los recursos materiales que son fácilmente cuantificables y fusionables—, definiendo sus intereses colectivos de manera vertical mediante el cálculo estricto de costos y utilidades (Offe y Wiesenenthal, 1980). Por otro lado, los sindicatos enfrentan la compleja tarea de organizar el «trabajo vivo», es decir, la fuerza de trabajo inseparable de las voluntades y necesidades subjetivas de cada individuo, debiendo conciliar una amplia y contradictoria gama de necesidades cualitativas —salud, estabilidad, tiempo libre, salario— de trabajadores atomizados en el mercado laboral, irreductibles a una simple fórmula económica (Offe y Wiesenenthal, 1980). Por consiguiente, la «resiliencia» en un sindicato no equivale a la mera eficiencia gerencial o de supervivencia financiera, sino que exige repensar esta «resiliencia organizacional» (ISO, 2017) a partir del desarrollo y preservación de una lógica «dialógica», construida sobre la base de un proceso continuo de comunicación, debate interno y construcción de una identidad colectiva que permita definir objetivos comunes frente a la atomización del mercado laboral y sostener la disposición a actuar de sus bases, neutralizando así los altos costos de la acción colectiva frente a un entorno adverso (Offe y Wiesenenthal, 1980). Es esta dimensión organizativa y política la que dota a las centrales sindicales de la capacidad real para absorber y adaptarse a los impactos de las rupturas institucionales y las crisis macroeconómicas.

En cuanto a la herramienta analítica, la investigación encuentra sustento metodológico en el «rastreo de procesos» (*process tracing*), herramienta que se presenta como una estrategia idónea para el hallazgo y validación de los mecanismos causales que conectan las variables explicativas con los resultados observados (Collier, 2011; Seawright, 2016). El análisis longitudinal planteado se estructura, inevitablemente, en torno a dos conceptos fundamentales del institucionalismo histórico, las «coyunturas críticas» (*critical junctures*) y las «trayectorias de dependencia» (*path dependency*). En primer lugar, siguiendo la línea metodológica propuesta, se identifica lo que Capoccia y Kelemen (2007) describen como momentos históricos de fluidez estructural y alta contingencia, donde las restricciones habituales sobre la acción política se volatilizan, lo cual permite que las decisiones de los actores —en este caso, las dirigencias de la CGT y CGTP— tengan un impacto decisivo sobre el desarrollo institucional posterior.

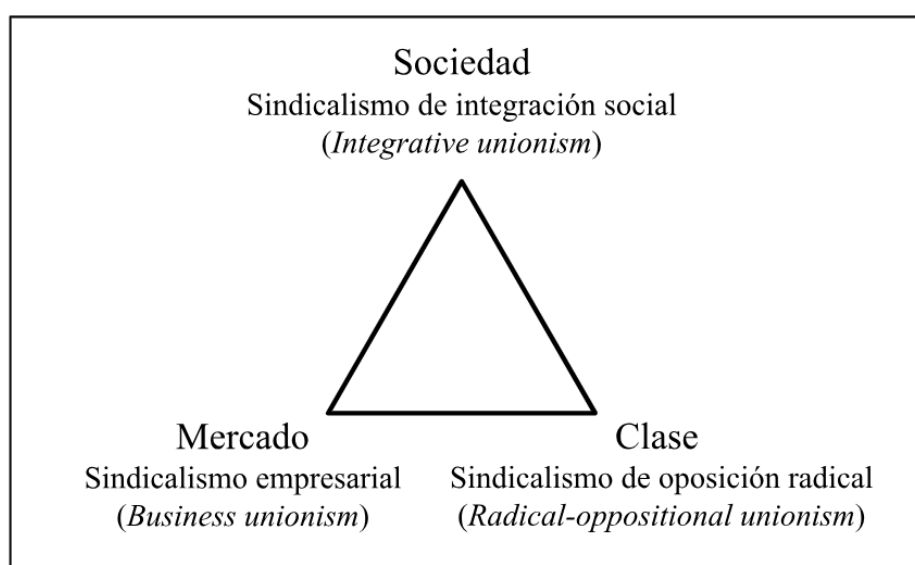
Para comprender estas trayectorias divergentes, esta investigación asume que la resiliencia no se explica exclusivamente a través de los tradicionales recursos de poder económico o político que los gremios ostentan frente al Estado. Como argumenta Duhalde (2015), resulta indispensable incorporar el análisis del «recurso organizativo», entendido como la capacidad de articulación y cohesión política interna de la institución sindical. Es esta dimensión organizativa la que permite a las centrales definir estrategias de acción unitarias y asegurar su supervivencia frente a escenarios adversos (Duhalde, 2015). No obstante, resulta fundamental precisar que la consolidación de este recurso no depende de manera exclusiva de la voluntad o capacidad de agencia del actor gremial, sino que se encuentra estructuralmente condicionada por el orden jurídico que rige y configura el «modelo sindical» en cada país (Florian, 2024). En este sentido, la dicotomía normativa entre un modelo estructurado sobre «sindicatos de rama» frente a uno centrado en «sindicatos de empresa» es de suma relevancia a la hora de explicar las posibilidades reales de acumulación de poder interno (Florian, 2024; Senén et al., 2021; Villavicencio, 2015).

En el marco de esta investigación, en cuanto a su delimitación temporal, se prioriza partir desde el momento de origen —gestación y consolidación de las centrales sindicales— y comprender las suficientes «coyunturas críticas» para poder establecer comparaciones significativas entre ambos casos. Así, se observa que los momentos de génesis se sitúan entre las décadas de 1930 y 1940, y que los episodios fundamentales mencionados se ubican en el tránsito hacia regímenes autoritarios y la posterior imposición de reformas neoliberales y ajuste estructural «por sorpresa» en las décadas de 1970 dilatándose hasta el albor de los años 2000 (Stokes, 2001). Asimismo, para comprender la divergencia estratégica entre ambas centrales, resulta indispensable recurrir a la tipología del «triángulo eterno» (*eternal triangle*) propuesta por Hyman (2001). Según el autor, las identidades e

ideologías sindicales —y, con ello, su *praxis*— se configuran en virtud de la tensión entre tres orientaciones fundamentales (ver Figura 1) el Mercado —la función económica de negociación colectiva—, la Clase —la movilización y oposición radical frente al capital— y la Sociedad —la integración institucional y el diálogo social— (Hyman, 2001). Desde un nivel puramente teórico, estos tres vértices del triángulo representan las orientaciones o «tipos ideales» de identidad sindical «pura», a raíz de un ejercicio analítico para imaginar cómo actuaría un sindicato si se aislara de forma exclusiva en uno solo de estos extremos.

Figura 1

«Triángulo eterno» y geometría del sindicalismo



Fuente: Elaborado a partir de Hyman (2001)

Siguiendo a Hyman (2001), en un primer escenario hipotético, si una organización se situara únicamente en el vértice del Mercado, operaría bajo la lógica de una agencia económica enfocada sustancialmente en la negociación colectiva de reivindicaciones económicas y condiciones de empleo. Bajo este formato, afín al «sindicalismo de negocios» o «empresarial» (*business unionism*), la función principal de la organización es regular el mercado laboral para asegurar beneficios económicos y contrarrestar la vulnerabilidad del trabajador frente al empleador, limitando su campo de acción a los intereses ocupacionales inmediatos, sin buscar transformaciones políticas mayores (Hyman, 2001). Por su parte, de situarse totalmente en el vértice de la Clase, la organización asumiría una identidad radical-opositora, erigiéndose como un ente de lucha que confronta a los empleadores en un marco de antagonismo interclasista, donde el objetivo del sindicato es desafiar el sistema de explotación capitalista, priorizando la militancia, la movilización sociopolítica y la defensa de los intereses de clase frente al capital y al Estado (Hyman, 2001). Finalmente, de responder con exclusividad al vértice de la Sociedad,

los sindicatos se entenderían a sí mismos como instituciones integradoras y como componentes esenciales del tejido social, buscando actuar como un vehículo de diálogo social y cooperación con el orden institucional, con miras a elevar el estatus de los trabajadores mediante la integración, el mantenimiento de la paz social y la promoción de la justicia, asumiendo cuotas de responsabilidad por la estabilidad sociopolítica y macroeconómica del sistema (Hyman, 2001).

Sin embargo, la propuesta fundamental del modelo del autor radica en que un cuerpo que descansa sobre un solo vértice resulta estructuralmente inestable, de modo que un sindicalismo puro de mercado o de negocios es inviable frente a severas crisis económicas; un sindicalismo puramente clasista resulta insostenible si no garantiza conquistas materiales inmediatas para sus bases; y un sindicalismo orientado exclusivamente a la integración social pierde legitimidad representativa si ignora las demandas de sus bases (Hyman, 2001). Por consiguiente, las organizaciones rara vez se ubican en los extremos —más que como abstracciones teóricas—, sino que construyen su identidad situándose dinámicamente dentro del triángulo formado por estos vértices, inclinándose hacia combinaciones y posicionamientos específicos para resolver sus tensiones internas (Hyman, 2001).

De esta manera, el polígono que se forma a partir de estos vértices de la «geometría sindical» de Hyman (2001) —Mercado, Clase y Sociedad— representa el campo de posibilidad en el que pueden ubicarse trayectorias de acción sindical diferenciadas. A propósito de exponer ello, el propio autor asocia a los lados de la figura tres casos paradigmáticos en la historia del sindicalismo europeo (Hyman, 2001). El primer lado, el eje Mercado-Clase, enmarca un accionar gremial de radicalismo reivindicativo que negocia bajo la presión constante del conflicto y que Hyman (2001) ilustra con el caso de Gran Bretaña, cuyo concepto articulador es la «negociación colectiva libre» (*free collective bargaining*), modelo donde los sindicatos utilizan su fuerza y militancia clasista para extraer beneficios económicos directos a los empleadores en el mercado, de tal forma que mantienen una autonomía frente a la intervención del Estado. El segundo lado, la convergencia Sociedad-Mercado, da lugar a un sindicalismo pragmático orientado al intercambio político, para cuya ejemplificación Hyman (2001) recurre al caso de Alemania y su paradigma de la «economía social de mercado» (*soziale Marktwirtschaft*). En este modelo, los sindicatos fungen como garantes del orden productivo, de tal manera que, si bien aceptan la lógica de la competitividad y la eficiencia del mercado, exigen a cambio una densa red de coestión institucional y de bienestar estatal que resguarde las relaciones laborales (Hyman, 2001). Finalmente, la articulación Clase-Sociedad supone el esfuerzo por proyectar la movilización obrera hacia transformaciones o responsabilidades sociales y políticas más amplias. Para el autor, este eje se ve representado por la trayectoria de Italia y su noción particular del «compromiso histórico» (*compromesso storico*) (Hyman, 2001). En este escenario, un sindicalismo

heredero de una fuerte identidad clasista y de oposición radical se ve forzado a moderar su accionar y establecer alianzas interclasistas y con el Estado a manera de salvaguardar el orden democrático y la estabilidad económica nacional, asumiendo un rol de integración en la sociedad civil y de cooperación institucional (Hyman, 2001).

Es así que, como lo demuestra el ejercicio empírico del autor, la utilidad metodológica de este modelo geométrico reside en su carácter dinámico, dado que asume, en principio, la posibilidad de distintas configuraciones posibles bajo las cuales enmarcar el accionar sindical, y además, que, ante coyunturas críticas y transformaciones macroeconómicas o radicales alteraciones sociales, las organizaciones sindicales se ven forzadas precisamente a reorientar su posicionamiento dentro del triángulo (Hyman, 2001). En ese sentido, y a modo de hipótesis, se sostiene que este desplazamiento estratégico —o la incapacidad de lograrlo— frente determinadas coyunturas críticas es lo que permitirá entender las trayectorias divergentes de resiliencia entre ambas centrales objeto de estudio (Collier y Collier, 1991; Capoccia y Kelemen, 2007). De esta manera, se argumenta que las diferentes decisiones estratégicas adoptadas por las centrales sindicales durante sus respectivas coyunturas críticas, entendidas en línea con Hyman (2001) como reubicaciones divergentes dentro del modelo geométrico propuesto, fueron determinantes de su devenir histórico y su situación vigente.

Según se desarrollará más adelante, en Argentina, la opción histórica por una vinculación orgánica con el poder político y la gestión de recursos corporativos impulsó a la CGT a desplazarse a lo largo del eje Mercado-Sociedad, lo que aseguró su supervivencia mediante un pragmático intercambio político. En contraste —y en los términos del modelo geométrico de Hyman (2001)— la férrea defensa de una autonomía confrontacional en el Perú confinó a la CGTP a un aislamiento estructuralmente inestable en el vértice de la Clase, careciendo de anclajes en los otros dos puntos. Estas herencias espaciales e ideológicas generaron legados institucionales difíciles de revertir, estableciendo trayectorias de dependencia (*path dependencies*) que encerraron a los sindicatos en lógicas particulares de reproducción organizativa (Capoccia y Kelemen, 2007), lo cual explica la brecha histórica de resultados, cuantificada en sus disímiles tasas de sindicalización. En suma, este marco permite rastrear cómo, ante estímulos externos análogos —dictaduras y neoliberalismo—, las distintas coordenadas de relacionamiento configuradas dentro del triángulo sindical condujeron a mecanismos causales divergentes, lo que devino en la alta resiliencia organizacional del modelo argentino frente a la vulnerabilidad y el colapso de la densidad sindical en el modelo peruano.

3. Análisis de casos: sindicalismo(s) en Argentina y Perú

La Confederación General del Trabajo (CGT) de Argentina y la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) representan dos trayectorias sindicales de notable relevancia histórica que, aunque similares en sus orígenes de lucha laboral y en su continuidad hasta el presente, han tomado caminos divergentes frente a las coyunturas críticas de rupturas autoritarias y abruptas reformas económicas neoliberales. Estas divergencias han devenido en resultados distintos con respecto al poder o capacidad de adhesión y movilización de ambas centrales, manifestada en términos formales de tasas nacionales de sindicalización. En el posterior análisis se argumenta que, en el caso argentino, la CGT consolidó su influencia al sostenerse sobre el legado previo de una estrecha vinculación política e institucional histórica con el peronismo, permitiéndole convertirse en un actor clave del sistema político argentino y disputando espacios de diálogo y negociación colectiva, así como de representación política. En contraste, lo que dilucida el caso peruano es que la CGTP, sin una vinculación política sólida robustecida por partidos y gobiernos precedentes, optó por una independencia relativa, adoptando una línea de sindicalismo más clasista y confrontacional, limitando su capacidad de negociación con el Estado peruano y restringiendo su impacto sobre la clase trabajadora, así como sus oportunidades de «resurgimiento» o «revitalización» post dictatorial y post ajuste estructural. La siguiente sección de la investigación explorará cómo estas diferentes estrategias de vinculación política han influido en sus niveles de sindicalización y poder de convocatoria, reflejando el papel crucial que juegan las alianzas políticas y la vinculación institucional en la fortaleza y alcance de los movimientos sindicales en América Latina, iniciando con el abordaje del caso argentino (CGT) y prosiguiendo con el análisis del caso peruano (CGTP).

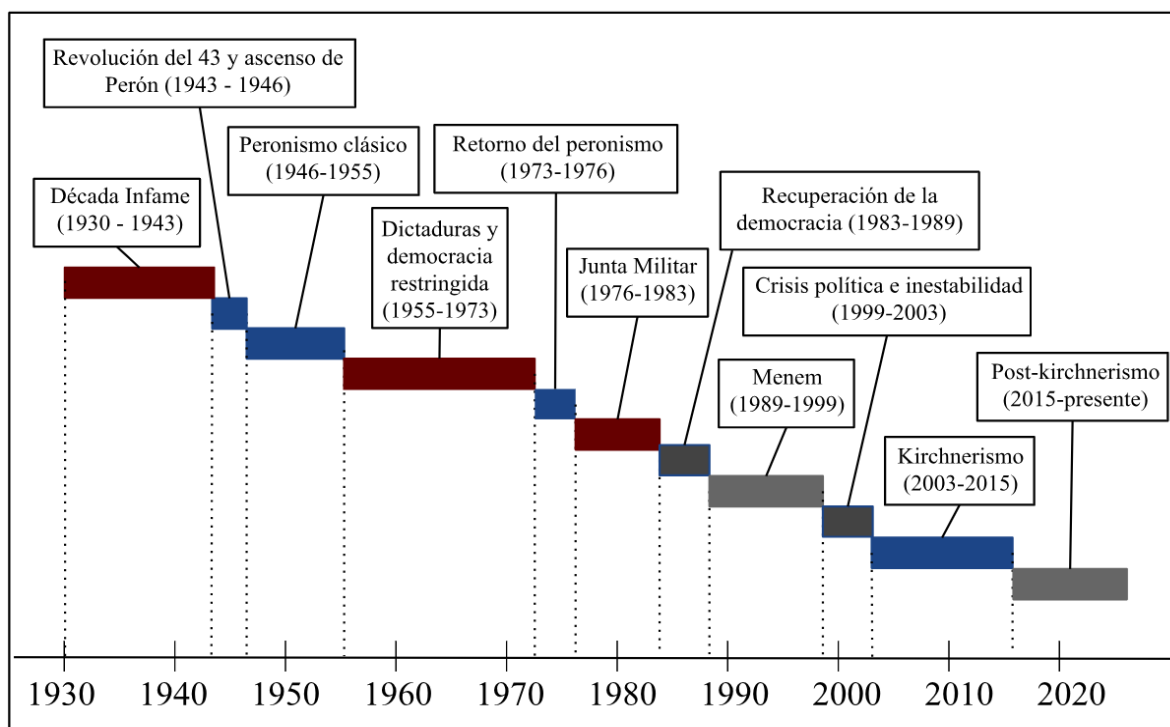
3.1 desarrollo del sindicalismo en Argentina y la Confederación General del Trabajo (CGT)

Para comprender la resiliencia organizacional de la CGT y su capacidad para mantener altas tasas de afiliación —en comparación con el caso peruano— es imprescindible analizar su trayectoria a través de las coyunturas críticas que redefinieron la relación tripartita entre Estado, mercado y sindicatos (Collier y Collier, 1991). A diferencia de otras experiencias regionales, el sindicalismo argentino consolidó un modelo de unicidad promocionada y una vinculación orgánica con el movimiento político peronista (Doyon, 1984; Fernández, 2010), lo que le otorgó recursos institucionales clave para sobrevivir a los quiebres democráticos y a las imprevistas reformas neoliberales de fin de siglo (Levitsky, 2003; Stokes, 2001). En las siguientes secciones se analiza esta trayectoria a través de los hitos históricos seleccionados.

El desarrollo inicia con el Peronismo clásico, marcado por su fase gestacional desde la Revolución del 43 y su triunfo formal en 1946. Este ciclo enfrentó su primera crisis ante el Golpe de Estado de 1955, lo que abrió una extensa etapa de proscripción y resistencia que se prolongó hasta 1973. A continuación, se aborda el retorno del Peronismo al poder, por un breve lapso de 1973 hasta 1976, abruptamente interrumpido por el advenimiento del segundo momento crítico, la dictadura de la Junta Militar y el período de terrorismo de Estado, de 1976 hasta la recuperación de la democracia en 1983. Durante este período, la CGT sufrió intervenciones estatales y una feroz estrategia persecutoria y represiva; sin embargo, empujada a la reorganización desde la clandestinidad en un contexto de hostilidad recrudescida, el movimiento obrero experimentó una fractura táctica entre sectores participacionistas —que propugnaban el diálogo y la concertación con el régimen— y a las confrontacionistas que lideraron la resistencia social. Tras la recuperación democrática de 1983 y un ciclo de fuerte confrontación sindical bajo el gobierno de Alfonsín, irrumpe la tercera coyuntura crítica. Distinta en naturaleza, pero análoga en su fuerza disruptiva, esta fase se consolida a partir de 1989 con el determinante y sorpresivo giro neoliberal del presidente peronista Carlos Menem. El impacto del «paquetazo neoliberal» —reformas económicas, políticas de austeridad, privatización y flexibilización laboral que afectaron a los sindicatos— lideradas por Menem no fue menor, dada la introducción de severas políticas de austeridad, privatización y flexibilización laboral que amenazaron las bases materiales del sindicalismo. A continuación, superando la crisis económica experimentada a comienzos de los años 2000, como punto de inflexión, se inicia el período del kirchnerismo en 2003, lo que dio inicio al momento conocido como «revitalización sindical», fenómeno que se extendió hasta 2015. Finalmente, el desarrollo histórico analizado concluye con el retroceso y la adopción de una postura de resistencia defensiva por parte de la central obrera ante el giro político hacia la derecha, inaugurado con el triunfo del liberal Mauricio Macri.

Figura 2

Procesos políticos de Argentina



En principio, el presente caso de análisis referido al desarrollo del sindicalismo argentino se caracteriza por un proceso de consolidación y fusión que dio origen a la Confederación General del Trabajo (CGT), la cual se ha mantenido como la central sindical dominante desde 1930 y consolidándose —hasta la fecha— como el actor gremial más importante del país. De esta forma ha mantenido una elevada tasa de sindicalización, que en 2018 registraba un promedio del 35 % en el sector privado y 46 % en el público (Tomada et al., 2018), aunque, como sostiene Orsatti (2025) también ha experimentado una reciente caída de densidad sindical no menor, por el contrario, muy marcada, de un sólido 45 % en los años 2010 y 2011 a un promedio, en comparación reducido, de 25 % en el período 2019-2023.

3.1.1 los orígenes sindicales, la revolución del 43 y el Peronismo clásico (1946-1955)

En cuanto al análisis histórico, durante las primeras décadas del siglo XX, el movimiento obrero en Argentina estaba dividido en diversas organizaciones, entre ellas la Confederación Obrera Argentina (COA) y la Unión Sindical Argentina (USA), que representaban corrientes sindicales diversas, activas entre 1922 y 1930. La búsqueda de unidad frente a la creciente represión y la urgencia de las demandas laborales culminó en la creación de la CGT mediante la fusión de la COA y la USA en 1930 (Dawyd, 2016; Doyon, 1984; Fernández, 2010). Una vez consolidada la

CGT como actor sindical único o «centralizador», resulta imprescindible resaltar el rol determinante que tuvo el auge del peronismo a la hora de robustecer las capacidades de la central sindical, así como afianzar y profundizar diversos vínculos con el aparato político, tanto de representación directa como espacios de mediación, diálogo y de negociaciones colectivas (Dawyd, 2016; Doyon, 1984; Senén et al., 2021). Tal como sostiene la presente investigación, es precisamente este modelo de relacionamiento el que actúa como el diferenciador crítico y explicativo de la disparidad de resultados entre ambos casos de análisis, en cuanto al alcance de la afiliación sindical.

Ahora, sería imposible hacer una suerte de «historia mínima» del desarrollo del sindicalismo argentino sin un capítulo fundamental, comenzado *in media res* por el ascenso del General Juan Domingo Perón, siempre estrechando la mano de alianza con su base social trabajadora, como punto de partida para la sindicalización masiva en Argentina (Murmis y Portantiero, 1974; Doyon, 1988). Según Fernández (2010), el ascenso peronista representó el inicio del «período que cambiaría las formas organizativas y la ideología del movimiento obrero organizado [...] gracias al apoyo popular que recibieron las muchas leyes sociales dictadas» (p. 18). Ahora bien, incluso antes de su victoria electoral formal en 1946, el peronismo como fuerza política experimenta su coyuntura fundacional en el ocaso de la denominada «Década Infame» de gobiernos conservadores y la irrupción de la Revolución Militar del 4 de junio de 1943, de orientación nacionalista (Fernández, 2010; Levitsky, 2003). Este quiebre institucional, impulsado por el Grupo de Oficiales Unidos (GOU), puso fin a la hegemonía de la burguesía terrateniente y agroexportadora que mantenía al movimiento obrero marginado mediante el fraude electoral y la exclusión política (Fernández, 2010; Levitsky, 2003).

Hasta ese momento, los sindicatos enfrentaban un entorno hostil caracterizado por la represión gubernamental y la férrea resistencia patronal, lo que limitaba severamente su inserción en el creciente sector industrial; sin embargo, la designación del entonces coronel Juan Domingo Perón al frente de la recién creada Secretaría de Trabajo y Previsión a fines de 1943 alteró radicalmente la matriz de las relaciones laborales (Doyon 1984, 1988; Fernández, 2010; Levitsky, 2003). Desde esta plataforma estatal, Perón abandonó el tradicional abstencionismo gubernamental para impulsar activamente un proyecto de sindicalización masiva (Doyon, 1984). El Estado comenzó a proveer asistencia legal a las organizaciones obreras, forzó a los empresarios a sentarse en mesas de negociación colectiva y sancionó un cuerpo sin precedentes de derechos sociales (Doyon 1984; Fernández, 2010; Levitsky, 2003). Fernández (2010) sostiene con claridad que «la ejecución de la política justicialista de desarrollo nacional implicaba la incorporación activa del sindicalismo, siendo la ley de asociaciones profesionales de 1945 el instrumento para realizar esa integración» (p. 19). De manera que se impulsó una alianza

estratégica con la vieja guardia sindical, que culminó en el Decreto 23.852/45, normativa que otorgó el monopolio de la representación o «personería gremial» al sindicato más representativo por rama de actividad, centralizando el poder en la CGT y desalentando la fragmentación (Fernández, 2010). Sobre ello, señala lo siguiente:

[...] estableció el control del Estado sobre los ingresos y gastos de la organización sindical, además de la capacidad otorgada al Ministerio de Trabajo de adjudicar y retirar personerías gremiales [...] se otorgó al sindicalismo mayoritario por rama de actividad, afirmando desde el Estado la voluntad de estructurar un movimiento sindical unido e impidiendo la atomización de los intereses obreros. La medida más avanzada de esta legislación fue reconocer al sindicalismo el derecho de participar en política, con lo cual el Estado asumía, por primera vez, el contenido político de las luchas sindicales. (Fernández, 2010, p. 19)

Los sindicatos, por medio de la presión colectiva y tras protagonizar la histórica movilización del 17 de octubre de 1945, obtuvieron la libertad de Perón el mismo año, y anticipándose a las elecciones «formaron el Partido Laborista [luego disuelto y reconstituido como el Partido Justicialista] para apoyar la candidatura del jefe militar transformado en fundador de una nueva organización política» (Fernández, 2010, p. 18) que logró su llegada al poder democráticamente en 1946 (Levitsky, 2003). Desde entonces, Perón desarrolló e implementó gran parte del programa sindical histórico de Argentina, que convirtió al movimiento obrero sindicalizado en la verdadera fuerza motriz del partido peronista, «[adquiriendo] un claro *status* dentro de las estructuras de dirección del partido» (Dawyd, 2016, p. 54).

El impacto cuantitativo fue inmediato y profundo, como se explicita en las investigaciones sociohistóricas de Doyon (1988), quien registra que la afiliación evolucionó de un aproximado de 80 mil cotizantes en 1943 a casi 900 mil en 1946 —posterior a la ley de asociaciones profesionales—, a 1.5 millones en 1947, a casi 2 millones en 1950 y alcanzando un pico de 4 millones en 1955, en el momento cúspide del peronismo clásico (Doyon, 1988; Fernández, 2010; Santella y Montes de Oca, 2020). Lo que, en términos porcentuales, muestra un marcado crecimiento, pasando de un magro 4 % inicial en 1935, duplicando la tasa a un 8 y 9 % en 1944 y 1945, respectivamente, y dando un salto sustancial a partir de 1946, donde se registra un significativo 19.15 % que evoluciona a 25 % en 1947; 30.5 % en 1948 y a un elevado 42.5 % en 1954, identificado como momento cúspide del peronismo clásico (Campos y Orsatti, 2014; Doyon, 1988).

Sin lugar a duda, el proceso histórico expresa cómo a lo largo de los años la CGT conquistó un lugar destacado en la estructura gubernamental, logrando representación directa en el gabinete y un bloque sindical que llegó a ocupar un tercio de los escaños parlamentarios (Levitsky, 2004). Este período excedió la

mera masificación de la organización para consolidar una gran politización de la estructura sindical, integrándola como la «columna vertebral» del movimiento peronista (Fair, 2009). Los sindicatos, al trascender la discusión superficial y circunscrita al rubro económico de las disputas salariales, llegaron a gestionar sus recursos de bienestar e incluso a ocupar directamente cargos legislativos y ejecutivos, consolidando una identidad política tanto significativa como perdurable (Fernández, 2010). De la misma manera, resulta vital destacar, además de los vínculos políticos externalizados —o los nexos en sí—, las consecuencias a nivel interno o estructural que estos trajeron a la propia central sindical.

Se observa que, como resultado de esta proximidad y representación efectiva bajo el partido peronista, de 1945-1955 «la única tendencia en los sindicatos fue el propio peronismo y como se nucleaba en la CGT, no había necesidad de nucleamientos sindicales al margen de la central única, que al mismo tiempo era la rama sindical del movimiento peronista» (Dawyd, 2016, p. 59). En este sentido, la vinculación política de la CGT, que operaba como actor sindical principal y centralizador de la clase trabajadora, con el partido peronista, permitió el robustecimiento de su estructura y su consolidación efectiva como actor protagónico del movimiento obrero argentino en general (Doyon, 1984; Fernández, 2010; Senén et al., 2021). Se observa, en síntesis, que «la hegemonía política entre los trabajadores les ganó la hegemonía sindical» (Dawyd, 2016, p. 54) y el subsecuente estatus privilegiado dentro de la estructura partidaria. Ello, se sostiene, sería lo que actúa como factor decisivo a la hora de abordar las diferencias ulteriores entre capacidad o poder de sindicalización entre ambos casos de estudio.

Como vemos, bajo este período, el movimiento obrero experimentó un proceso importante de autodescubrimiento identitario y de jerarquización política. Según Fernández (2010), este hito permitió que el sindicalismo tomara «conciencia de su poder, su dignidad y su lugar en la historia nacional, y por primera vez, [sea] partícipe del sistema de poder estatal» (p. 20). En esta etapa se forjó un sólido sindicalismo de masas con una capacidad de movilización inmediata a través de complejos aparatos de dirección gremial (Fernández, 2010). Esta unificación orgánica impulsó, a su vez, una acelerada profesionalización de la dirigencia gremial (Doyon, 1984). Sin embargo, este fortalecimiento institucional trajo consigo tensiones estructurales, de modo que la autonomía política se vio restringida en favor de una creciente burocratización y un acentuado pragmatismo en sus liderazgos que, si bien facilitaba la negociación estatal, también propiciaba la intolerancia hacia la disidencia interna (Doyon, 1984; Fernández, 2010). En palabras de Fernández (2010) se pretendía «unificar el sindicalismo a toda costa y eliminar todo tipo de oposición a la conducción mayoritaria de la CGT» (p. 21). Así también, en última instancia, la celeridad con la que el gremialismo adquirió poder económico y político derivó en hábitos administrativos «proclives a la

arbitrariedad y, a veces, a la corrupción» (Fernández, 2010, p. 21) que, a largo plazo, terminarían por erosionar la credibilidad de los cuadros dirigentes y marcarían la cultura política de las generaciones sindicales sucesoras mediante una tendencia a la componenda y confusión ideológica.

3.1.2 El golpe y la revolución antiperonista: resistencia en dictaduras y democracia restringida (1955-1973)

La irrupción del golpe de Estado cívico-militar en septiembre de 1955 inauguró la primera gran coyuntura crítica para el sindicalismo argentino. Con el derrocamiento y posterior exilio de Juan Domingo Perón, se inició una etapa signada por la proscripción del Partido Justicialista y una hostilidad legal e institucional explícita orientada a la desarticulación del poder sindical, «cuando los proyectos de la autodenominada “Revolución Libertadora” y sus intentos de “desperonizar” la sociedad [pusieron] en funcionamiento una serie de dispositivos represivos a niveles desconocidos hasta ese momento en la Argentina» (Damin, 2010, p. 2) En la práctica, la estrategia del régimen dictatorial consistió en la intervención estatal de la CGT y de sus principales federaciones, la anulación de la legislación laboral y la proscripción de miles de dirigentes gremiales de la primera línea (Fernández, 2010). Trajtemberg y Borroni (2013) hablan de una línea gubernamental orientada por «sucesivas y periódicas suspensiones, intervenciones y limitaciones del accionar sindical, [con el objetivo de] despolitizar a los sindicatos, fomentando un sindicalismo gremialista, intentando quebrar a la línea peronista» (p. 43). Sin embargo, el objetivo de disciplinar a la fuerza de trabajo fracasó debido, fundamentalmente, a la capacidad de repliegue táctico del movimiento obrero y su resistencia organizada desde las bases y las comisiones internas (Duhalde, 2018). Frente a la intervención de las cúpulas sindicales por el régimen militar de 1955, el eje de la representación y la defensa obrera se vio obligado a desplazarse hacia las bases, en específico hacia las comisiones internas y los cuerpos de delegados en las fábricas. Tal como postula James (1981, como se citó en Duhalde, 2018) estas estructuras asumieron el rol de organizar y expresar la resistencia frente a los ataques directos sobre las condiciones de trabajo y la ofensiva antiperonista del gobierno, convirtiéndose efectivamente en el núcleo celular de la «Resistencia peronista» entre 1955 y 1958.

A mediano plazo, el vacío dejado por la ausencia del liderazgo emblemático de Perón y la proscripción del partido obligó a los sindicatos a asumir un doble rol funcional que terminaría por robustecer su poder institucional, el denominado «doble juego» (James, 2005, como se citó en Morris, 2018). Como bien establece Murillo (2013), ante escenarios de regímenes no democráticos, el vacío de representación deviene con rapidez una oportunidad estratégica, a partir de la cual los sindicatos condensan y canalizan las demandas del sector obrero que no

hallan otras vías de expresión. De este modo, al clausurarse el sufragio individual y las vías institucionales clásicas, las organizaciones sindicales actuaron, además de como representantes corporativos de los trabajadores, como la cabeza política de hecho y el único canal de expresión institucional del movimiento peronista en la era posterior a 1955 (Morris, 2018).

En el plano organizativo, esta doble representación se materializó tras el frustrado Congreso Normalizador de 1957, que dio origen a las «62 Organizaciones», el brazo político-sindical del peronismo que disputó el liderazgo frente a los gremios antiperonistas, nucleados institucionalmente en los llamados «32 Gremios Democráticos». (Dawyd, 2016; Levitsky, 2003). En este contexto de clandestinidad política y semilegalidad sindical, emergió un nuevo tipo de dirigencias caracterizadas por su aproximación realista al poder de turno, bajo el cual los colectivos obreros mantuvieron un estilo sindical que, según James (2005, como se citó en Morris, 2018) «combinaba negociación, pragmatismo y aceptación de los hechos crudos de la *realpolitik* [gobernante]» (p. 15). La figura arquetípica de esta era fue Augusto Vandor, líder de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), quien consolidó una estrategia de «golpear y negociar», táctica que consistía en utilizar la capacidad de movilización y la huelga general como elementos de presión para forzar a los débiles regímenes militares y civiles —como el gobierno de Frondizi o el de Illia— a sentarse a la mesa de negociaciones y asegurarse concesiones corporativas (Bozza, 2009; Fernández, 2010).

Ahora bien, una particularidad que señala James (1988 y 2006, como se citó en Duhalde 2018), está en que esta «resistencia sindical», postergando una crítica estructural al capitalismo, operó más bien como una acción colectiva de carácter eminentemente defensivo. El objetivo primordial de los trabajadores en los grandes centros urbanos fue la preservación del estatus y los derechos sociolaborales conquistados durante el decenio previo con el peronismo, reaccionando ante las políticas de racionalización productiva, despidos y represión del gobierno *de facto* (Duhalde, 2018). En este sentido, la demanda de las bases, contraria a dirigirse hacia una búsqueda ambiciosa de ruptura o transformación radical del orden social, apuntó a la restauración de los principios de justicia social y armonía de clases, pilares identitarios del peronismo que servían como marco de resistencia frente a la ofensiva autoritaria (James 1981, como se citó en Duhalde, 2018).

Durante los dieciocho años de este período, que puede denominarse como un episodio de «dictaduras y democracia restringida», la presidencia fue ocupada por diversos mandatarios, en una inestable sucesión que intercaló dictaduras militares —Lonardi, Aramburu, Onganía, Levingston, Lanusse— y frágiles gobiernos civiles —Frondizi, Guido, Illia—. Estos últimos fueron productos de una democracia espuria, en tanto se operaron bajo la estricta prohibición de la principal fuerza política de la nación (Fernández, 2010). Como correlato, el escenario nacional

experimentó un aumento significativo de la conflictividad social, la violencia política, el surgimiento de guerrillas y la represión estatal, exacerbada hacia finales de los 60 (Bozza, 2009; Fernández, 2010). Además, como destaca Duhalde (2018), el período se vio marcado por el Plan CONINTES —Conmoción Interna del Estado—, un régimen represivo, secreto en sus inicios, aplicado a partir de 1958 y legislado formalmente desde 1960, utilizado para facilitar la represión militar de las movilizaciones sociales. El plan, continuado por su sucedánea ley de «Represión de las Actividades Terroristas», se constituyó enfocado en la contención violenta de lo que se catalogó como «disturbios internos» (Cavarozzi, 2001, como se citó en Leibman, 2006). Bajo esta noción, se reprimieron protestas obreras, huelgas, manifestaciones estudiantiles, ciudadanas, o actividades ligadas a grupos de izquierda y a la resistencia peronista. Para diversos autores, esta maquinaria represiva representó el antecedente efectivo del terrorismo sistemático de Estado que se recrudecería en años posteriores (Damin, 2010). No es difícil dilucidar que, en la práctica, el objetivo explícito de estas medidas era cerciorarse el disciplinamiento de la fuerza de trabajo y la desarticulación de la organización política peronista, de base obrera, que resistía a la proscripción, identificando a los trabajadores organizados como «enemigo interno» de la nación (Leibman, 2006; Damin, 2010).

La necesidad de adaptarse a contextos tan volátiles generó fracturas en la cúpula sindical. Según Fernández (2010; 2023), se delinearon diversas tendencias, gestando divisiones internas entre el ala «dialoguista» del participacionismo¹ —proclive a la subordinación y cooperación con el Estado para asegurar la supervivencia corporativa— y el vandorismo² —negociador y pragmático—, y

1. Fernández (2023) define al «participacionismo» como un modelo sindical que representa la ruptura de la autonomía política frente al Estado en favor de una lógica corporativa, caracterizado por su subordinación al Estado y su cooperación con los sectores dominantes del capital. Esta tendencia pragmática y burocratizada se distingue porque supedita la acción política a la obtención de beneficios estatales, priorizando la defensa de intereses corporativos y sectoriales por sobre la lealtad ideológica, en defensa de una notable permeabilidad para la negociación que los llevó a mantener vínculos pragmáticos con regímenes *de facto* y a adoptar una actitud de oposición pasiva frente al autoritarismo en pos de asegurar su supervivencia institucional, la consolidación de sus propios aparatos de dirección y su poder económico (Fernández, 2023). Estos gestos, que a menudo boicotearon la unidad sindical, consolidaron un modelo de gestión gremial que trascendió al peronismo, buscando interlocución con cualquier actor de poder que garantizara la expansión de sus intereses sectoriales (Fernández, 2023).
2. La tendencia «vandorista» es caracterizada por Fernández (2023) como una corriente negociadora basada en el poder de los sindicatos industriales que intentó, sin éxito, suplantar la conducción política del peronismo «ortodoxo». A diferencia de otros sectores más subordinados, el vandorismo aspiraba a una autonomía política que le permitiera influir en las decisiones estatales; no obstante, el autor subraya que no logró disciplinar a sus bases ni equilibrar las demandas de aquellas con las exigencias del gran capital dominante, lo que terminó por erosionar su margen de maniobra —más aun ante crisis económicas como en 1975—. Ello involuntariamente aceleró el apoyo empresarial al posterior golpe de Estado de 1976, lo cual facilitó la ofensiva autoritaria y neoliberal (Fernández, 2023).

sectores confrontacionistas y combativos. En ese contexto, la instauración de la Revolución Argentina (1966) —dictadura presidida por el General Juan Carlos Onganía— que además del clima represivo, creó condiciones materiales adversas que terminaron por profundizar las divisiones internas del movimiento obrero (Bozza, 2009; Fernández, 2010). En esa línea, siguiendo a Bozza (2009), el plan económico implementado por el régimen, que incluyó congelamiento salarial, eliminación de subsidios, racionalización del Estado y suspensión de paritarias, asestó un duro golpe a los trabajadores, cuyos intentos de movilización y huelga fueron contestados con represión, la intervención militar de los sindicatos y el encarcelamiento de varios dirigentes (Bozza, 2009).

No obstante, «la intempestiva reacción antisindical no engendró medidas de solidaridad por parte de la CGT, dominada por dirigentes acostumbrados a la negociación con los militares» (Bozza, 2009, p. 186). Ante la actitud vacilante y complaciente del vanderismo y el participacionismo, entró en ebullición el malestar y la disidencia en las bases más confrontativas. Esto condujo a la escisión del movimiento obrero en el Congreso Normalizador de marzo de 1968, dando nacimiento a la «CGT de los Argentinos» frente a la oficialista «CGT de Azopardo» —vanderistas y participacionistas— (Fernández, 2010). La nueva central aglutinó a los sectores más combativos y ensayó un programa de liberación antiimperialista, forjando alianzas con el movimiento estudiantil, federaciones universitarias y estratos medios radicalizados (Bozza, 2009). Asimismo, a la luz de una orientación descentralizadora, la organización incluyó a militantes y sectores del sindicalismo de las provincias dentro de los núcleos más combativos de la organización gremial, ampliando las manifestaciones de resistencia sindical y protesta social contra la dictadura a las regiones. De esta forma, se logró aglutinar en provincias periféricas como Mendoza a importantes gremios locales para disputar la hegemonía del movimiento obrero frente al colaboracionismo vanderista (Bozza, 2009; Emili, 2011). Por ello, fue crucial la reciprocidad y solidarización desarrollada entre los trabajadores, a través de la estructura sindical y los estudiantes, mediante sus respectivas federaciones.

En el marco de esta alianza, los reclamos de índole gremial se potenciaron con la estrategia política antidictatorial, en la cual se inscribieron las acciones por la recuperación de las libertades democráticas, los reclamos por la liberación de los presos políticos, gremiales y estudiantiles, la derogación de la ley universitaria prohijada por el régimen, las campañas contra la censura y el oscurantismo cultural, etc. (Bozza, 2009, p. 199)

Esta radicalización encontró su punto culminante en el «Cordobazo» —mayo de 1969—, una rebelión popular masiva en la capital provincial, gatillada «tras un encadenamiento de decisiones gubernamentales irritantes, agravios originados por conductas de empresarios, represiones al movimiento estudiantil y reacciones

conjuntas de trabajadores y estudiantes» (Bozza, 2009, p. 199). Semejante estallido social hirió de muerte al proyecto político de Onganía, lo que generó una crisis de legitimidad que debilitó su poder irreparablemente, y pavimentó el camino definitivo hacia su deposición poco más de un año después, en junio de 1970 (Fernández, 2010). Tras el impacto del «Cordobazo» el gobierno militar intentó recomponer su autoridad cediendo a las presiones del sindicalismo participacionista y vanderista (Fernández, 2010). Siguiendo al autor, aun con las intervenciones y estocadas que asestó el régimen a la organización sindical —a causa de las cuales la «CGT de los Argentinos» se hallaba disgregada en la clandestinidad y descabezada por la detención de su secretario general, y, por su lado, la «CGT de Azopardo» bajo tutela estatal tras la muerte de su líder—, el cuerpo trabajador agremiado no cesó en su resistencia (Fernández, 2010). Por el contrario, al canalizar el bullente descontento popular, en octubre de 1970, el vanderismo convocó un paro general, cuya presión consiguió que el gobierno ceda y otorgue nuevas concesiones, entre ellas la promulgación de la crucial Ley de Obras Sociales —que otorgó a los sindicatos el manejo de millonarios fondos para la administración de la salud— dotándolos de una sólida base económica y administrativa que afianzó de modo definitivo su estructura burocrática (Fernández, 2010). Ello, sumado a la estructura unificada de la CGT, que trascendía a sus disputas internas, permitió mantener la cohesión organizativa (Fernández, 2010; Bozza, 2009). De ese modo, con nuevos y más significativos recursos institucionales a su disposición, y habiendo demostrado su capacidad de presión y de veto efectivo sobre las decisiones gubernamentales, la CGT —liderada por el vanderismo y el participacionismo— emprendió su normalización, iniciando el movimiento de retorno a su rol movimientista para forzar, finalmente, la transición democrática (Fernández, 2010).

Con la destitución de Onganía a mediados de 1970, se hizo necesario para las Fuerzas Armadas recuperar algo de legitimidad precedida de una «salida política democrática a la explosiva situación generada por la primera etapa de la Revolución Argentina» (Fernández, 2010, p. 29). A raíz de ello, la CGT resolvió subordinar su accionar al movimiento peronista, lo que condujo a la recomposición de las «62 Organizaciones» como brazo gremial del Partido Justicialista. Esta organización lideró el retorno democrático y, con él, el regreso de Perón al país en 1973 (Fernández, 2010). Sin embargo, este giro hacia una estrategia netamente partidaria o «movimientista» enfrentó resistencias internas que pusieron a prueba la cohesión de la central. Por un lado, el sector participacionista se resistía a abandonar sus convenientes lazos con el esquema político del gobierno militar, mientras que, en el extremo opuesto, los sectores combativos presionaban por mantener un perfil de confrontación enfocado en reivindicaciones económicas radicales (Fernández, 2010). Pese a estas tensiones centrífugas, la resiliencia de la estructura sindical quedó demostrada durante el proceso electoral, puesto que el proyecto político moderado del vanderismo, al contar con el respaldo directo

de Perón, logró imponerse y disciplinar a las filas internas (Fernández, 2010). Los participacionistas terminaron subsumiéndose a la conducción oficial de la central, logrando aislar a las facciones más radicales o marxistas, las cuales quedaron reducidas a una ínfima minoría de federaciones marginadas de la estructura de poder hegemónica de la CGT (Fernández, 2010).

3.1.3 Primer intersticio: breve retorno peronista, pacto social y preludio autoritario (1973-1975)

El retorno del peronismo al poder en 1973 reactivó la alianza orgánica entre el Estado y los sindicatos, pero bajo un escenario sociopolítico en gran medida tensionado. Según Trajtemberg y Borroni (2013), esta etapa se vio marcada por la implementación del Pacto Social, un acuerdo tripartito en el más alto nivel institucional entre la CGT, la central empresaria (CGE) y el Estado, pacto que reemplazó temporalmente la libre discusión de los niveles salariales en convenciones colectivas por un esquema centralizado, lo que estableció un aumento inicial, seguido de un congelamiento de precios y de las paritarias por dos años, sujetando futuros incrementos a la productividad. El objetivo gubernamental tangibilizó un esfuerzo bifurcado; por un lado, dirigido a frenar el proceso inflacionario, recomponiendo el poder de compra de los asalariados, y, por otro, a amortiguar la creciente conflictividad sindical que había caracterizado el devenir de los años previos (Trajtemberg y Borroni, 2013).

Para asegurar el cumplimiento de este pacto y mantener el control sobre un movimiento obrero cada vez más heterogéneo, la Ley de Asociaciones Profesionales fue reformada para así fortalecer aún más la centralización y la disciplina vertical de la cúpula de la CGT (Fernández, 2010; Trajtemberg y Borroni, 2013). Esta concentración de poder organizativo fue vital para la dirigencia tradicional a la luz del enfrentamiento de uno de sus mayores desafíos, que sería la creciente contestación de bases radicalizadas, fuertemente influidas por el peronismo combativo y por ideologías clasistas —ejes marxistas y trotskistas— (Fernández, 2010). Según el autor, frente a esta corriente contestataria y de mayor ánimo de beligerancia, la conducción ortodoxa cegetista apeló a la manipulación antidemocrática e, incluso, a la represión de los militantes maximalistas, lo que, si bien aumentó su desprestigio, en paralelo le permitió retener el control monopólico del aparato institucional organizativo (Fernández, 2010).

Sin embargo, tras la muerte de Perón en julio de 1974, el equilibrio que hasta ese entonces hallaba sostén en su liderazgo carismático se quebró de manera, en apariencia, irreversible (Trajtemberg y Borroni, 2013). Durante la presidencia de Isabel Martínez de Perón, el gobierno dio un brusco giro político y económico hacia la derecha, bajo la crucial influencia del ministro de Bienestar Social, José López Rega (Larraquy, 2007). Tras lograr hegemonizar el gabinete nacional con hombres de

su confianza, se erigió como el arquitecto de la sanguinaria Alianza Anticomunista Argentina —Triple A—, una organización parapolicial de ultraderecha dedicada a la eliminación sistemática de cualquier disidencia vagamente etiquetada como «izquierdista» (Larraquy, 2007; López de la Torre, 2020). Bajo su mando, la «Triple A» desplegó un incipiente terrorismo de Estado que no limitó su accionar persecutorio a organizaciones armadas, sino que extendió su violencia —mediante amenazas, atentados, asesinatos selectivos, ejecuciones sumarias y desapariciones forzadas— hacia un espectro civil de vasta amplitud de «opositores», incluidos intelectuales, artistas, periodistas, estudiantes, líderes religiosos de la teología de la liberación y activistas de diversas causas sociales. Acción que se enmarcó dentro de una «limpieza moral» y política (Merele, 2016; Zicolillo, 2013).

De ese modo, bajo la administración de «Isabelita» además de inaugurarse los «decretos de aniquilamiento» y los primeros centros clandestinos de detención, se consolidó con ello un palpable *modus operandi* de represión estatal sistemática (Merele, 2016). Esta mecánica de tortura, secuestro y ejecución extrajudicial de todo aquel sobre quien se imponga el apelativo de «subversivo», dejó de ser un hecho aislado para transformarse en el engranaje inicial que sentaría las bases logísticas y doctrinarias de lo que, seguidamente, devendría práctica generalizada; germen de un infame legado autoritario y del terrorismo de Estado institucionalizado (Novaro y Palermo, 2003, como se citó en Leibman, 2006).

Este giro a la derecha, a su vez, se materializó en el llamado «Rodrigazo» de 1975, un plan de ajuste brutal impulsado por el ministro de economía Celestino Rodrigo, que consistió en una fuerte devaluación de la moneda que destruyó la capacidad de compra del salario, desencadenando un serio deterioro de las condiciones de vida, acompañada de la negativa del Estado a homologar los aumentos salariales que los sindicatos habían acordado previamente en paritarias (Trajtemberg y Borroni, 2013). Es en esta coyuntura donde la resiliencia organizativa y el poder de veto de la CGT se manifestaron con mayor contundencia, de tal manera que, ante la amenaza directa a las bases materiales y condiciones de vida de sus representados agremiados, la CGT demostró una notable autonomía táctica, en el momento en que la lealtad partidaria cedió ante la defensa corporativa (Trajtemberg y Borroni, 2013). En una decisión sin precedentes, la central obrera convocó al primer paro general en la historia contra un gobierno peronista, forzando al Estado a ceder y habilitando la apertura de la ronda de negociaciones de 1975 (Trajtemberg y Borroni, 2013). El proceso de negociación colectiva que siguió fue masivo y operó bajo un patrón de negociación imitativo (*pattern bargaining*), donde los acuerdos logrados por el poderoso sindicato metalúrgico sirvieron como caso testigo para el resto de los gremios (Trajtemberg y Borroni, 2013). Para poder dimensionar la magnitud de estas negociaciones, se debe hacer mención de que se firmaron más de 600 convenios que comprendieron a más de 5 millones de asalariados, consolidando

una presión institucionalizada que logró que los salarios reales crecieran un 60 % en ese periodo y que los trabajadores lograran que la participación asalariada en el producto nacional alcanzara un máximo histórico (Trajtemberg y Borroni, 2013).

A pesar de este triunfo en la defensa corporativa de los obreros, el sindicalismo mostró evidentes limitaciones en el plano propiamente político. Aunque dirigentes próximos a la conducción sindical ocuparon carteras clave como el Ministerio de Trabajo y el de Economía entre agosto de 1975 y enero de 1976, se mostraron impotentes para estabilizar la crisis económica ante la presión del empresariado y el descontrol inflacionario (Fernández, 2010; Torre, 2004). El período concluyó en un estado de profunda anomia, legando un sindicalismo fracturado y burocratizado quedó aislado en medio del fuego cruzado entre la violencia de la guerrilla, el terrorismo paraestatal y la campaña de desprestigio impulsada por los sectores del capital que preparaban el camino para el golpe cívico-militar de marzo de 1976 (Fernández, 2010; Torre, 2004; Novaro y Palermo, 2003).

A modo de balance, la coyuntura 1973-1976 resulta de especial importancia para la presente investigación porque demuestra que el modelo de vinculación política de la CGT no implicaba sumisión acrítica. Los dirigentes sindicales argentinos lograron mantener el nivel de ingresos y el empleo apelando a su capacidad de movilización y al poder de veto económico-social (Fernández, 2010; Torre, 2004). A diferencia de otras centrales en la región, la CGT demostró que su resiliencia dependía de su capacidad para confrontar incluso a su propio partido de gobierno cuando las políticas —en este caso de claro tenor liberal ortodoxo— amenazaban su supervivencia institucional y las condiciones materiales de sus bases trabajadoras. (Trajtemberg y Borroni, 2013).

3.1.4 El «Proceso de reorganización nacional»: dictadura militar y terrorismo de Estado (1976-1983)

Más adelante en su desarrollo histórico, el vínculo privilegiado del sindicalismo con el Estado y la política enfrentaría serios desafíos con las transiciones al autoritarismo. El golpe de Estado de 1976, que derrocó al gobierno constitucional de Isabel Perón, representó el advenimiento de una nueva coyuntura crítica, signada por el ataque más feroz contra el movimiento obrero argentino. El objetivo central del autodenominado «Proceso de Reorganización Nacional» fue disciplinar a la fuerza laboral mediante el terrorismo de Estado y una reestructuración económica regresiva (Fernández, 2010). Esta etapa marcó la llegada de las primeras políticas neoliberales que introdujeron reformas orientadas a la liberalización económica, el ajuste estructural, la desindustrialización y, finalmente, el debilitamiento sistemático de las estructuras sindicales (Azpiazu y Schorr, 2010; Basualdo, 2013; Fernández, 2010). Sin cabida a dudas, este golpe de Estado cívico-militar tuvo como uno de sus principales objetivos terminar con el poder que habían alcanzado

los trabajadores en las fábricas y en los espacios laborales (Duhalde, 2018). Al principio, el quiebre institucional contaba con el apoyo del bloque social dominante —incluida la fracción de la burguesía nacional que antes había apoyado el retorno del peronismo— y de amplios sectores de las clases medias; sin embargo, la puesta en práctica del plan económico del «Proceso» erosionó con presteza esos apoyos (Fernández, 2010).

El plan económico del ministro Martínez de Hoz, se desplegó gradualmente por medio de una profunda reforma financiera y una sostenida apertura arancelaria, logró establecer los mecanismos fundamentales que terminaron por reorganizar la economía nacional, para así transferir el poder hacia el sector del capital financiero e intentar poner fin a cuarenta y seis años de regulación estatal mediante la imposición de una economía de mercado orientada a la especulación (Fernández, 2010). Esta transformación estructural se evidenció en tres tendencias letales para las bases materiales del sindicalismo; en principio, una profunda desindustrialización que paralizó el 30 % de la actividad manufacturera, la cual fue concebida como un proyecto refundacional deliberado por parte del poder económico para desarticular el patrón de acumulación que le otorgaba poder estructural a la clase obrera (Basualdo, 2013; Schorr, 2013; Azpiazu y Schorr, 2010); seguido del incremento de la actividad especulativa por encima de la inversión productiva; y por último, una considerable reducción del salario real, que hacia 1981 había caído entre un 20 % y un 30 % en relación a los niveles de 1974 (Fernández, 2010).

A pesar de la intervención de la CGT, la suspensión de garantías y la persecución abierta, la resiliencia organizativa del sindicalismo impidió su desaparición total. Para 1976, inmersos en un clima de profunda desmovilización y miedo inducido por la represión sistemática y la desaparición de miles de asalariados —muchos de ellos secuestrados en los propios lugares de trabajo bajo la complicidad de sus patrones (Basualdo, 2006; Duhalde, 2018; Gilly, 1998)—, algunos dirigentes que no habían sido encarcelados —el «Grupo de los Diez»— intentaron infructuosamente establecer un diálogo con el gobierno para asegurar la supervivencia de los aparatos sindicales (Fernández, 2010). Ante el fracaso de estas gestiones y el deterioro de la situación socioeconómica, emergió una persistente oposición obrera a la dictadura (Pozzi, 1988) que experimentó una división estratégica; por un lado, surgió la «Comisión de los 25», que asumió un rol confrontacionista y estaba integrada por sindicalistas de inspiración peronista verticalista, y por otro, se consolidó la Comisión Nacional de Trabajo (CNT), conformada por federaciones intervenidas y dirigentes proclives al participacionismo, que logró acercamientos con el gobierno militar y funcionó como el ala sindical tolerada por la dictadura (Fernández, 2010).

El ala confrontacionista intensificó su resistencia frente a la dictadura mediante una serie de huelgas sectoriales y medidas de fuerza dispersas, logrando elevar

significativamente la conflictividad laboral —en un 200 % respecto a 1976— y fundando en junio de 1978 el Movimiento Sindical Peronista, desde el cual se encabezó una resistencia abierta que culminó con el primer paro general en abril de 1979, el cual fue reprimido con severidad (Fernández, 2010). Meses más adelante, ante la inminente promulgación de la represiva Ley Sindical de 1979 (Ley 22.105), los sectores confrontacionistas y participacionistas lograron arribar a un consenso momentáneo, mediante una tregua transitoria y superando su división para conformar la Conducción Unificada de los Trabajadores Argentinos (CUTA) (Fernández, 2010). Sin embargo, esta frágil unidad fue efímera, fracturándose en abril de 1980 debido a divergencias insalvables sobre cómo oponerse a la política económica y enfrentar al régimen militar; diferencias profundas —que no eran simples discrepancias tácticas— y que respondían a dos proyectos fundamentalmente distintos de vinculación con el Estado, acentuados por la perpetuación del poder militar (Fernández, 2010). Hacia 1980, el fracaso del plan económico ortodoxo y los severos perjuicios ocasionados provocaron que industriales, comerciantes y productores agropecuarios se aglutinasen para presionar conjuntamente por el cese de Martínez de Hoz (Fernández, 2010). Esta coordinación táctica de intereses llevó a que el régimen militar cediese, lo cual se tradujo en el plano institucional en el reemplazo del dictador Videla por el general Roberto Viola, y en el posterior nombramiento de Lorenzo Sigaut en el Ministerio de Economía. No obstante, dada la carencia de un proyecto alternativo capaz de generar consensos sociales y de sustituir con efectividad al modelo previo, condujo a la parálisis económica y al estancamiento operativo en que quedó sumido el gobierno *de facto* (Fernández, 2010).

En este contexto de crisis del régimen y en un acto de desafío manifiesto, el ala confrontacionista reconstituyó la CGT en diciembre de 1980, violando las normas de la nueva Ley Sindical (Fernández, 2010). Durante 1981, esta central retomó contactos con los partidos políticos, convocó a un nuevo paro nacional en julio y organizó la primera gran manifestación de masas contra la dictadura —la histórica marcha de «Paz, Pan y Trabajo» de noviembre—, y en 1982, profundizaron su ofensiva con el «Plan de Movilización Pacífica», que culminó con una masiva concentración el 30 de marzo (Fernández, 2010). En contraste, el ala participacionista (CNT) mantuvo un diálogo lleno de fricciones con las distintas conducciones del «Proceso», de modo que no se adhirieron a los paros ni a las movilizaciones de 1981 y 1982, y su estrategia de interlocución con el gobierno militar solo les granjeó un enorme desprestigio sin obtener ningún beneficio real para sus bases. Esta práctica constante convirtió a la CGT y a la Comisión de los 25 en la fuerza de oposición social más numerosa frente al terrorismo de Estado (Fernández, 2010). Tres días después de la masiva protesta sindical del 30 de marzo de 1982, el gobierno militar, en un intento desesperado por generar consenso social frente a la protesta obrera, cohesionar sus propias crisis internas y recuperar

legitimidad, inició la ocupación de las Islas Malvinas (Aboy Carlés, 2001; Quiroga, 2004, como se citó en Fair, 2009). Sin embargo, el desenlace de la Guerra del Atlántico Sur funcionó como un efecto de retorno que aceleró la «anarquización» de las Fuerzas Armadas, marcando el colapso definitivo del régimen y el comienzo de la transición hacia la democracia (Novaro y Palermo, 2003; Fernández, 2010).

3.1.5 Segundo intersticio: Recuperación de la democracia, Alfonsín y la confrontación (1983-1989)

Con el retorno de la democracia en 1983, el sindicalismo peronista enfrentó un escenario paradójico: demostró una altísima resiliencia organizativa y poder de veto frente al Estado, pero simultáneamente sufrió un proceso de marginación política al interior de su propio partido (Fernández, 2010; Levitsky, 2004; Morris, 2018). Durante el gobierno de la Unión Cívica Radical (UCR) presidido por Raúl Alfonsín, el Poder Ejecutivo intentó democratizar y atomizar el poder sindical peronista mediante la propuesta de la «Ley Mucci» (Fernández, 2010). La CGT, unificada bajo el liderazgo de Saúl Ubaldini, resistió con éxito este intento en el parlamento y lanzó una ofensiva incesante de trece paros generales contra la política económica del radicalismo. De esta forma, consolidó su rol como la principal fuerza de oposición social frente a la crisis inflacionaria (Fernández, 2010; Morris, 2018). Este período reafirmó la inmensa capacidad de movilización y veto de la central obrera (Fernández, 2010).

Sin embargo, el triunfo electoral de Alfonsín en 1983 —la primera derrota nacional en la historia del peronismo— actuó como un catalizador para una profunda transformación interna del Partido Justicialista (Levitsky, 2004; Fernández, 2010). Convencidos de que la hegemonía y la imagen de los viejos caudillos sindicales alejaban al electorado independiente y de clase media, un sector de dirigentes políticos fundó la «Renovación Peronista», liderada por figuras como Antonio Cafiero y Carlos Menem (Levitsky, 2004; Fernández, 2010). De acuerdo con Levitsky (2004), este grupo impulsó un drástico proceso de «desindicalización» del partido, el cual fue posible gracias a la débil institucionalización histórica de los vínculos entre los sindicatos y el justicialismo. A diferencia de otros partidos de base obrera en Europa, las reglas de participación sindical en el peronismo —como el sistema del «tercio» para las candidaturas y el monopolio de «las 62 Organizaciones» como brazo político— eran informales y fluidas (Levitsky, 2004). Asimismo, al acceder a cargos públicos provinciales y municipales tras las elecciones de 1983, los políticos de la Renovación alteraron el equilibrio de poder, reemplazando gradualmente los recursos económicos y organizativos que históricamente proveían los sindicatos por recursos del Estado (Levitsky, 2004; Morris, 2018).

3.1.6 Menem y el “neoliberalismo por sorpresa” (1989-1999)

La década de 1990 constituyó una tercera coyuntura crítica fundamental de una naturaleza novedosa y distinta al quiebre autoritario previo. Durante el gobierno de Carlos Menem, se aplicó un programa de profundas reformas neoliberales —privatizaciones, flexibilización laboral— que contradecía de manera radical la doctrina y *praxis* histórica del peronismo (Fair, 2009; Levitsky, 2003; Stokes, 2001). Este giro, al igual que en el posterior caso peruano, lejos de limitar su arremetida a los derechos ganados, como sostiene Robles (2009) también pondría en peligro la propia cohesión interna de la CGT al confrontarla con la necesidad de adaptarse a un contexto de viraje político ante todo imprevisto, en el que su influencia se vería drásticamente limitada al hallarse apartados de los centros de poder y representación, y excluidos casi en su totalidad de los partidos políticos. Stokes (2001) argumenta sobre este componente retador de «imprevisibilidad» de las reformas económicas, al que refiere como «neoliberalismo por sorpresa» y que da título a su obra *Mandates and Democracy: Neoliberalism by Surprise in Latin America*, dado el modo inesperado en que devino el gobierno de Menem, del Partido Justicialista.

Al inicio de su campaña, con el objetivo de retener a su base social y electorado tradicional, Menem enarboló un discurso político enfocado de corte nacionalista y expansionista, centrado en la defensa de las clases trabajadora (Stokes, 2001). En estricta fidelidad a la doctrina histórica del justicialismo, el candidato prometió un modelo basado enfáticamente en el desarrollo industrial y en la preservación de un modelo tradicional peronista de gobierno, productivista y con propiedad estatal sobre industria pesada, petróleo y servicios públicos, e incluso recurrió a un discurso de «revolución productiva» y «salariazo» (Fair, 2009; Stokes, 2001). Incluso, trazaba una oposición directa con propuestas de liberalización económica o laboral, proponiendo, en su lugar, un «pacto social» para determinar precios y salarios, así como *shocks* positivos a los salarios (Stokes, 2001). Sin embargo, siguiendo a Stokes (2001), tras su triunfo electoral movilizad en gran medida por la clase trabajadora, se develan las primeras «sorpresas» del menemismo, como la inclusión en su gabinete de personajes ideológicamente opuestos y repudiados por el peronismo, como el acusado «vendepatrias capitalista» y exvicepresidente de la gran compañía Bunge & Born que se desempeñó en la cartera de economía, y que resultó en el posterior surgimiento e implementación del plan —coloquialmente homónimo— que se fundamentaba en una austeridad estructural, y que contemplaba un drástico ajuste fiscal, una dramática devaluación y privatizaciones agresivas, así la como eliminación de aranceles e impuestos (Stokes, 2001). En último término, y como ya se mencionaba en el párrafo anterior, estos ajustes imprevistos, además de imponer una reestructuración de la esfera económica, se tangibilizaron en efectos concretos sobre la capacidad sindical, producto de

la exclusión política que estos órganos gremiales experimentaron a lo largo del período (Robles, 2009).

La sorpresiva reestructuración neoliberal implementada por Menem afectó los derechos laborales y transformó radicalmente la coalición política que sostenía al peronismo (Stokes, 2001). Como demuestra Levitsky (2003, 2004), el Partido Justicialista experimentó un acelerado proceso de desindicalización, transitando de ser un «partido sindical» *de facto* a un convertirse en un aparato político de base clientelar. Esta marginación de la cúpula gremial fue factible porque, históricamente, los mecanismos de participación obrera en el peronismo —como las «62 Organizaciones» o el sistema del «tercio»— evidenciaban precarios grados de institucionalización. Ante la carencia de reglas internas formalizadas, los dirigentes políticos del justicialismo que accedieron a cargos públicos pudieron desplazar con facilidad la influencia sindical, reemplazando a los gremios por redes territoriales de patronazgo y clientelismo, que terminaron por sustituirlos como el canal primordial de vinculación entre el partido y los sectores populares (Levitsky, 2004).

Para garantizar lo que la literatura define como «supervivencia organizativa» frente a la ofensiva flexibilizadora del gobierno de Menem, la fracción mayoritaria de la CGT adoptó una estrategia pragmática y colaboracionista, priorizando la administración y retención de sus recursos corporativos —como las Obras Sociales y su incursión en las flamantes Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP)— a cambio de mitigar la resistencia ante las reformas del mercado laboral (Morris, 2018; Murillo, 1997). Esta mutación estratégica ilustra el tránsito hacia lo que Hattam (1993) y Hyman (2001) denominan «sindicalismo empresarial» (*business-unionism*), una actitud mediante la cual la cúpula sindical pasó a perseguir objetivos de rentabilidad económica y organizacional, dejando de lado las históricas demandas de reformas políticas amplias o las prácticas de integración social de sus bases. De esta manera, los sindicatos grandes —los «gordos»— negociaron la aquiescencia a las reformas a cambio de conservar el control de sus recursos organizacionales clave, como las Obras Sociales (Armellino, 2014 y Palomino, 2005, como se citaron en Morris, 2018; Murillo, 1997). En otras palabras, ante la exclusión política y el drástico ajuste económico, la respuesta del movimiento obrero fue en su mayoría de subordinación.

Además de las concesiones materiales entregadas a la cúpula gremial para garantizar su supervivencia organizativa frente a las reformas del mercado (Etchemendy, 2001; Murillo, 1997), la pasividad de las bases obreras se explica por la construcción gubernamental de un fuerte consenso hegemónico —de carácter pasivo— que logró desarticular la resistencia popular (Fair, 2009). De acuerdo con Fair (2009), el respaldo —o la falta de resistencia masiva— de los trabajadores al gobierno de Menem estuvo cimentado en el alivio que supuso la

estabilización monetaria tras el trauma de la hiperinflación de 1989, sumado a la eficacia de un discurso oficial que presentó a las reformas de mercado como la única alternativa posible. Esta visión «mecanicista» del nuevo orden global generó un consenso pasivo y un sentimiento de impotencia entre los sectores populares, fragmentando su capacidad para coordinar alternativas antagónicas y facilitando la implementación del ajuste (Fair, 2009).

La capacidad de la CGT para atravesar la ofensiva neoliberal menemista sin desintegrarse puede comprenderse a través de lo que Offe y Wiesenenthal (1980) categorizan teóricamente como una resolución «oportunista» del dilema sindical. Lejos de constituir una simple claudicación moral, esta actitud representó una estrategia organizativa racional mediante la cual la central argentina priorizó el patrón «monológico» de acción colectiva (Offe y Wiesenenthal, 1980). Ante el riesgo de desgaste de sus bases, la cúpula sindical optó por sustituir las frágiles garantías internas de supervivencia —basadas en la movilización y la solidaridad directa de los trabajadores— por garantías externas e institucionales provistas por el Estado, de modo que al asegurar el control corporativo sobre recursos millonarios como las Obras Sociales, la CGT logró independizar su supervivencia organizativa de la «disposición a actuar» de sus afiliados en un contexto de alta desocupación, asegurando su permanencia institucional a costa de asimilarse a los métodos burocráticos y utilitarios de las organizaciones del capital (Offe y Wiesenenthal, 1980).

Así también, como resultado de esta aquiescencia pragmática, se generó una fractura en el movimiento obrero; por un lado la CGT oficial, adoptando una línea colaboracionista y que prioriza los negocios y la administración de recursos; por otro, el Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA) que resistió a las políticas neoliberales desde dentro del peronismo; y en un tercer frente, la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA) que rompió con el modelo de unicidad sindical y planteó, en su lugar, un sindicalismo de movimiento social, incorporando a estatales y desempleados (Fernández, 2023; Morris, 2018). Aun así, a pesar del aumento del desempleo y la informalidad, la tasa de sindicalización general se mantuvo relativamente alta —cerca del 40 % en asalariados formales— gracias a la gestión de los servicios de salud, lo que diferenció a Argentina del colapso sindical peruano en la misma época (Levitsky, 2004).

3.1.7 Kirchnerismo y revitalización sindical (2003-2015)

Tras la crisis de 2001, la llegada de Néstor Kirchner en 2003 inauguró un período de «revitalización sindical» caracterizado por el retorno de las negociaciones colectivas anuales —denominadas paritarias— y una alianza política explícita entre el gobierno y la CGT —ahora bajo conducción de Hugo Moyano—. Autores como Etchemendy y Collier (2008) y como referencian Del Bono y Bulloni (2013)

y Morris (2018), optan por describir este esquema como un «neocorporativismo segmentado», cuyo rasgo definitorio es un favorecimiento y apoyo del Estado al fortalecimiento de los sindicatos formales a cambio de moderación salarial y respaldo político. Si bien la coyuntura crítica del giro neoliberal constituyó un severo embate para el desarrollo de la CGT y del movimiento obrero en su conjunto, esta ofensiva no fue el fin de esta ni un debilitamiento permanente; por el contrario, se sostiene que el resurgimiento de la CGT tras el período neoliberal «sorpresivo» de Menem —al decir de Stokes (2001)— se explica, en gran medida, por la recuperación de prácticas políticas que ya formaban parte de su experiencia organizativa —vinculadas al legado peronista—, como la representación en espacios de negociación colectiva y el diálogo con el Estado y otros actores políticos (Etchemendy y Collier, 2007; Varela, 2016). Como sostiene Coscia (2012) a fin de ejemplificar, en tiempos posteriores, durante el gobierno de Néstor Kirchner —quien inicia su primer mandato en el año 2003—, este «resurgimiento» sindical estuvo impulsado por un incremento en la conflictividad laboral y una revitalización de las estructuras y prácticas negociación colectiva, lo que, junto con un ciclo de expansión económica, permitió a la CGT asumir nuevamente un rol protagónico.

De igual modo, se resalta que la promulgación de la Ley 14.250 (2004) fortaleció esta posición al establecer la obligatoriedad de los convenios colectivos para todos los trabajadores, consolidando así la negociación colectiva como un pilar de las relaciones laborales en Argentina (Robles, 2009). Lejos de convertirse en una fractura irreversible, las heridas abiertas por el sorpresivo giro neoliberal se convirtieron en un motor de la conflictividad y de las luchas sindicales posteriores, centradas en una respuesta «defensiva» ante las consecuencias nefastas de las privatizaciones, la precariedad y desocupación masiva que legó Menem (Cotarelo, 2007, como se citó en Coscia, 2012). Esta renovada dinámica de conflictividad contribuyó al robustecimiento de la cohesión organizativa sindical, así como el ulterior aumento de la capacidad de movilización de las estructuras gremiales, fortaleza corporativa que se expresa en la aptitud de la CGT para retener elevadas tasas de densidad sindical (Coscia, 2012); cifras que, si bien han experimentado fluctuaciones recientes y presentan claras limitaciones de representatividad frente al avance de la informalidad, continúan garantizando un poder excepcional en el panorama regional comparado (Orsatti, 2025; Tomada et al., 2018; Varela, 2013). Así, el aumento en la afiliación y en los acuerdos tripartitos entre el gobierno, el empresariado y las organizaciones gremiales reflejó un fortalecimiento de la CGT y su capacidad para adaptarse y consolidarse en el nuevo panorama político (Coscia, 2012). Como resultado, los indicadores de esta revitalización fueron, cuanto menos, contundentes; en primer lugar, la negociación colectiva pasó de homologar 200 convenios en 2003 a cerca de 2 mil en 2014 (Senén et al., 2021); por otro lado, la tasa de afiliación se mantuvo estable y alta —oscilando entre un sólido 37-40 % en el sector privado registrado— en un contexto de fuerte crecimiento del

empleo (Tomada et al., 2018); y finalmente, siguiendo a Senén y Del Bono (2013) la «recuperación del dinamismo de la negociación colectiva y en el aumento del conflicto laboral, como su contracara» (p. 8) pero institucionalizado a través de las paritarias.

Ahora, si bien gran parte de la literatura institucionalista ha tendido a celebrar la supervivencia de la CGT durante el vendaval neoliberal y su posterior resurgimiento como un caso de éxito del «neocorporativismo segmentado» (Etchemendy y Collier, 2007), perspectivas críticas como la de Varela (2013, 2016) obligan a problematizar esta lectura. Como advierte la autora, la mirada «estatalista» invisibiliza que esta resiliencia institucional se cimentó sobre la consolidación de un «sindicalismo de servicios» o de impronta empresarial (Varela, 2016). Mediante este formato, la cúpula sindical argentina logró independizar su reproducción económica e institucional de su base de representación directa, sin embargo, al refugiarse en la administración de fondos millonarios como las Obras Sociales y en el cobro de cuotas solidarias, la dirigencia de la CGT garantizó su supervivencia a costa de aceptar la precarización, flexibilización y fragmentación de la clase trabajadora impuesta en los años noventa (Varela, 2013, 2016). Por consiguiente, la recuperación de la centralidad política de la cúpula gremial no implicó una reversión de las derrotas estructurales que el neoliberalismo había impuesto a la clase obrera. Por el contrario, su revitalización durante los gobiernos kirchneristas estuvo atravesada por una profunda contradicción constituyente, dada la consolidación de una dirigencia institucionalmente fuerte, pero representativa de un sector cada vez más acotado de asalariados formales, administrando la puja distributiva de una minoría, operando a espaldas de una inmensa masa de trabajadores precarizados e informales (Varela, 2013, 2016).

Sin embargo, esta contradicción estructural no se asentó en una conflictividad estéril e improductiva, sino que operó como la base objetiva para la emergencia de un renovado «sindicalismo de base» en los lugares de trabajo (Varela, 2013). Ante la inercia de la burocracia sindical para representar a los sectores más precarizados y vulnerables, surgió una nueva vanguardia obrera a nivel de fábrica, una renovada generación de activistas y delegados que revitalizó la disputa por la representación obrera (Duhalde, 2018; Varela, 2013). Conformada por jóvenes trabajadores —la denominada «generación 2001»— que no cargaban con la memoria de las derrotas de los noventa, y en articulación orgánica con corrientes de la izquierda radical y clasista, este sindicalismo de base protagonizó intensos conflictos, como los del subterráneo de Buenos Aires o la fábrica Kraft (Varela, 2013). De este modo, como bien señala Varela (2013), sería un error asumir que la revitalización del sindicalismo argentino representó un proceso armónico dictado desde el Estado; por el contrario, se desarrolló un escenario tensionado permanentemente desde abajo, donde las comisiones internas y los cuerpos de delegados debieron enfrentar

simultáneamente la intransigencia patronal y el conservadurismo de sus propias cúpulas sindicales (Varela, 2013).

3.1.8 Post-kirchnerismo: retroceso neoliberal y resistencia defensiva (2015-presente)

Por último, el agotamiento del ciclo económico expansivo del kirchnerismo y el posterior triunfo electoral de la alianza de centroderecha «Cambiemos» — encabezada por Mauricio Macri en 2015— clausuraron la etapa de revitalización sindical y marcaron el inicio de una nueva etapa de retroceso para los trabajadores (Senén et al., 2021). Este ciclo político reeditó recetas de corte neoliberal orientadas al ajuste estructural, la contracción del mercado interno y los intentos de flexibilización laboral, lo que implicó un retroceso perceptible en los indicadores socioeconómicos y empujó a los sindicatos a adoptar, nuevamente, una postura defensiva frente al Estado (Senén et al., 2021). El impacto de este cambio de época sobre las bases materiales del sindicalismo fue innegable y se reflejó en una retracción de la densidad sindical. Según estimaciones recientes, la tasa de sindicalización sobre la ocupación asalariada general experimentó una caída sostenida: pasó de un 33 % en el período 2014-2015, al 30 % entre 2016-2018, y descendió hasta un 24 % en el período 2019-2023 (Orsatti, 2025). Sin embargo, este declive general debe ser matizado para comprender la verdadera resiliencia del modelo sindical argentino, de tal manera que, si se restringe el universo de análisis a los trabajadores asalariados registrados —formales—, la tasa de afiliación se mantuvo en niveles sumamente altos, promediando un 39 % hacia 2018, con la mayor fuerza de concentración en el sector público (46%) y en empresas privadas de mayor tamaño (Tomada et al., 2018).

En relación con la tesis central sobre la resiliencia organizativa, resulta fundamental destacar que la drástica caída en la afiliación directa no se tradujo en una pérdida proporcional de poder estructural; por el contrario, el andamiaje institucional heredado del modelo fundacional peronista —cimentado en la unicidad promocionada y en la retención de recursos corporativos— operó como un firme escudo protector que garantizó la preservación del poder asociacional de la central obrera (Etchemendy y Collier, 2007; Varela, 2013, 2016). Tal como señala Orsatti (2025), el sistema argentino de unicidad promocionada y convenios por rama de actividad garantiza el efecto *erga omnes* —la extensión automática de los acuerdos a los trabajadores no sindicalizados—. Gracias a este mecanismo, la «densidad negocial» o cobertura de la negociación colectiva logró mantenerse entre un 45 % y un 50 % de la fuerza laboral (Orsatti, 2025), e incluso algunas estimaciones la ubican cerca del 60 %, un contraste abismal frente a otros países de la región (Santella y Montes de Oca, 2020). Aunque el período previo (2013-2015) había culminado con una marcada dispersión y fractura política de las centrales sindicales

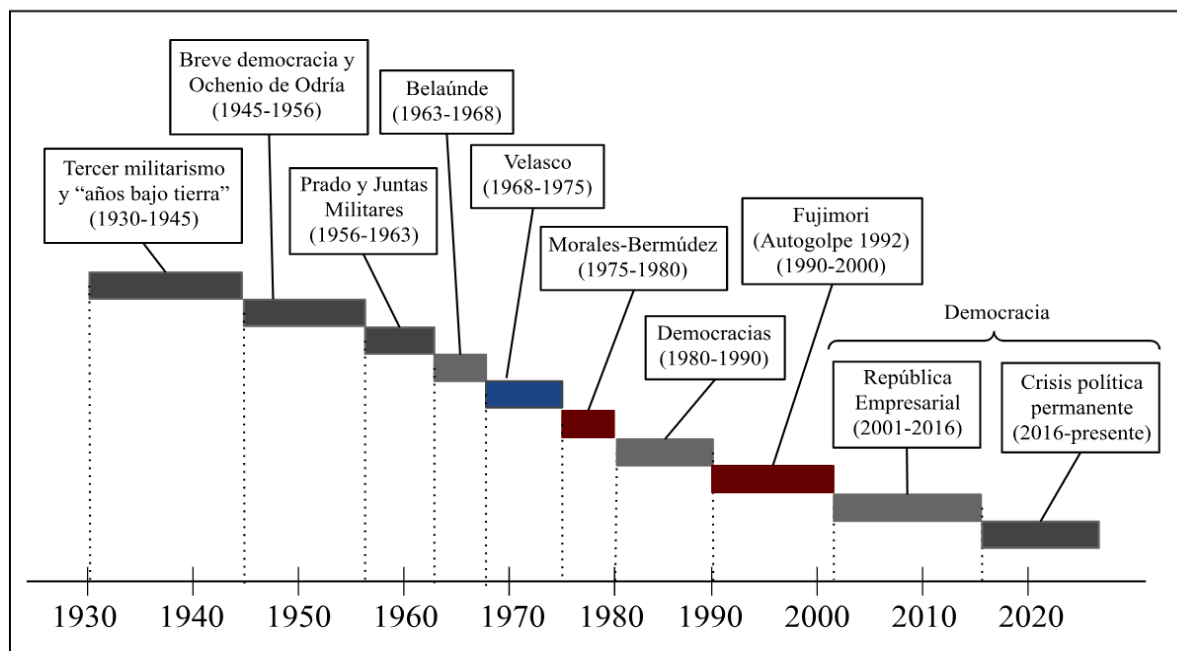
(Morris, 2017), frente a la hostilidad del nuevo escenario político-económico, las dirigencias sindicales reactivaron su capacidad de veto, dado que la amenaza que representaban las políticas del gobierno de Macri forzó un reacomodamiento. La Confederación General del Trabajo (CGT) apeló al pragmatismo para reunificar sus estructuras y sostener «una permanente conflictividad laboral y social» (Senén et al., 2021, p. 185).

A modo de balance, si bien la etapa post-2015 evidencia los límites de la expansión sindical frente a ciclos macroeconómicos regresivos (Senén et al., 2021), la experiencia de la CGT demuestra una extraordinaria resiliencia institucional. A diferencia del colapso organizativo observado en Perú bajo condiciones neoliberales similares (Levitsky, 2003), la central obrera argentina logró mantener su rol de interlocutor indispensable y su capacidad de movilización para amortiguar el ajuste y frenar reformas laborales más agresivas. De esta forma, confirma que las trayectorias de dependencia (*path dependency*) forjadas en sus vínculos históricos con el Estado le dotaron de herramientas de supervivencia perdurables en el tiempo.

3.2 Desarrollo del sindicalismo en el Perú y la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP)

En contraste directo con la experiencia argentina, el desarrollo del sindicalismo en el Perú y de su principal central obrera, la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), ilustra un modelo de vinculación sociopolítica e institucional opuesto. Mientras la central argentina cimentó su resiliencia organizativa en la integración estatal y la acumulación de recursos corporativos, la CGTP se constituyó bajo las banderas del «sindicalismo clasista», forjando una identidad sobre la base de la confrontación directa, la movilización de masas y la autonomía frente al Estado, aunque manteniendo una fuerte subordinación estratégica a los partidos de la izquierda marxista (Balbi, 1989; Sulmont, 1976). Esta matriz de origen consolidó una trayectoria de dependencia (*path dependency*) marcada por la precariedad institucional y la atomización organizativa, fuertemente anclada en el débil modelo del «sindicato de empresa» (Mejía, 2005; Villavicencio, 2015). Si bien esta dinámica clasista le permitió a la CGTP alcanzar un apogeo histórico de poder movilizador durante la década de 1970 (Balbi, 1989; Parodi, 1987), la carencia de un blindaje institucional —como el que otorgaban las Obras Sociales en la experiencia argentina— y la ausencia de alianzas orgánicas con fuerzas políticas con vocación o acceso real al poder gubernamental, dejaron al movimiento obrero peruano en una posición de extrema vulnerabilidad estructural (Mejía, 2005; Villavicencio, 2015).

Figura 3
Procesos políticos de Perú



Como resultado, al enfrentar las sucesivas coyunturas críticas —la profunda crisis económica, el fuego cruzado del Conflicto Armado Interno (CAI) en los ochenta y, de manera definitiva, el violento shock autoritario-neoliberal de los años noventa—, el sindicalismo peruano sufrió un colapso organizativo y una caída ininterrumpida de su densidad afiliativa (Florian, 2024). A continuación, se examina paso a paso este proceso de auge, crisis y estancamiento a través de los principales hitos históricos que marcaron la historia de la CGTP.

3.2.1 Orígenes y hegemonía aprista: el «Sindicalismo libre» y la gestación de la oposición clasista (1930-1968)

Para comprender la debilidad estructural del sindicalismo peruano contemporáneo, es ineludible remontarse a sus orígenes y a la temprana fractura de su consolidación organizativa. A diferencia del caso argentino, donde el movimiento obrero logró unificarse progresivamente hasta su integración estatal con el peronismo, el caso peruano experimentó una represión temprana que amputó su primer intento de centralización. En 1929, bajo el impulso intelectual y estratégico de José Carlos Mariátegui, se fundó la primera CGTP con una clara orientación socialista; sin embargo, la irrupción de la crisis capitalista mundial y el posterior golpe militar de Sánchez Cerro en 1930 inauguraron una coyuntura de feroz represión, donde la joven CGTP fue declarada ilegal, disuelta por decreto, y sus líderes encarcelados o asesinados (Contreras y Cueto, 2004; Klarén, 2004; Sulmont, 1985).

La promulgación de la Ley de Emergencia de 1932, además de empujar a la Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA) a la clandestinidad, arremetió contra los cimientos de la primera CGTP. Para sobrevivir ante este escenario de severa represión, el incipiente movimiento sindical tuvo que subordinarse orgánicamente a la dirección del partido aprista (Sulmont, 1985). Esta rápida consolidación hegemónica aprista se vio facilitada por la extrema fragmentación y dispersión geográfica, así como el escaso volumen del joven proletariado peruano, sumado a los graves errores tácticos del Partido Comunista de la época, que, cuya dirigencia pretendió aplicar de manera mecánica las consignas internacionales de enfrentamiento frontal —«clase contra clase»—, ignorando que en el Perú aún no existía una estructura de clases moderna ni un proletariado maduro y nítidamente definido, lo que demostró una desconexión de la ortodoxia marxista con respecto a la realidad sociológica peruana, que cedió así el espacio a la retórica policlasista del aprismo (Flores-Galindo, 1977; Sulmont, 1985). Es así que el vacío dejado por la represión del proyecto mariateguista fue ocupado por el APRA, liderado por Víctor Raúl Haya de la Torre, movimiento que emergió con una propuesta policlasista —el «Frente Único»— que logró captar a las masas obreras desorganizadas, subordinando los intereses de clase del proletariado al proyecto político de los sectores medios (Sulmont, 1985). Esta temprana vinculación partidaria terminó por consolidar profundamente la trayectoria posterior del sindicalismo peruano. Más adelante, tras una breve apertura democrática, en 1944 se fundó la Confederación de Trabajadores del Perú (CTP); si bien su génesis fue compartida con sectores comunistas, la conducción de la central fue monopolizada con rapidez por dirigentes apristas (Sulmont, 1985). Si bien la CTP sufrió los embates de la dictadura de Odría (1948-1956), la verdadera reconfiguración de sus prácticas se dio a partir de 1956, cuando el APRA inauguró la etapa conocida como «La Convivencia», sellando un pacto de colaboración con el gobierno de Manuel Prado —representante de la oligarquía financiera— a cambio de recuperar su ansiada legalidad (Balbi, 1989; Sulmont, 1985).

Durante la hegemonía del APRA, el «Sindicalismo Libre» y «La Convivencia» (1956-1962), la CTP se subordinó a la estrategia política del APRA. Para garantizar la estabilidad del régimen, las dirigencias sindicales apristas renunciaron a la confrontación de clases y abrazaron el «sindicalismo libre», una corriente ideológica auspiciada por la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT) y los Estados Unidos, que pregonaba el apoliticismo, la paz laboral y el anticomunismo (Balbi, 1989). A diferencia del modelo peronista argentino —que otorgó a los sindicatos un inmenso poder institucional, mediante la concesión de la personería gremial única y, posteriormente, las cruciales Obras Sociales (Doyon, 1984; Fernández, 2010)—, la intermediación del APRA en el caso peruano generó una relación netamente clientelar (Arciniega, 1996; Balbi, 1989). En este escenario, la CTP institucionalizó un método que el politólogo James Payne definió como

«negociación política» (*political bargaining*), mecanismo que consiste en esgrimir la amenaza de la huelga general como un factor coercitivo de desestabilización política. Esto generó que las cúpulas del APRA negociaran concesiones directas con el Ministerio de Trabajo (Arciniega, 1996; Balbi, 1989), dinámica cupular que operó en detrimento práctico de la acción directa, desactivando la conflictividad y desmovilizando a las bases obreras en el seno de las fábricas:

La CTP usó el método del “political bargaining” [negociación política] [...] el juego fue que la CTP se esforzó por asustar al Ejecutivo tanto como fuera posible con amenazas de huelga general, mientras iba haciendo todo esfuerzo para posponer cada huelga, dando de ese modo al Ejecutivo amplia oportunidad para actuar y evitar que dicho choque ocurra (Payne, 1965, como se citó en Balbi, 1989, p. 29).

Esta dinámica de negociación política significó, en la *praxis*, la renuncia a la lucha directa en los centros de trabajo. Al desdibujarse la presión reivindicativa en las fábricas, se fomentó «un progresivo habituamiento al paternalismo empresarial y a pautas de clientelismo en las relaciones laborales» (Balbi, 1989, p. 31). El sindicalismo quedó así encerrado en una dinámica según la cual su capacidad de conquistar beneficios no residía en su fuerza organizativa intrínseca, sino que se hallaba supeditada a la intermediación institucional y al favor político del partido de turno (Arciniega, 1996; Balbi, 1989).

El modelo de conciliación del «sindicalismo libre» tutelado por el APRA entró en crisis definitiva de legitimidad en las postrimerías de la década de 1960 (Sulmont, 1985). Durante el primer gobierno de Fernando Belaúnde Terry (1963-1968), el país atravesó una severa crisis económica signada por la devaluación de la moneda en 1967, que pulverizó el salario real de los trabajadores (Klarén, 2004; Sulmont, 1985). Frente a este momento de crisis, la dirigencia aprista de la CTP —fiel a su alianza parlamentaria con la derecha— aceptó un ínfimo aumento salarial del 10 % dictado por el gobierno y rechazó la convocatoria de una huelga general, con el objetivo de evitar la desestabilización del régimen (Sulmont, 1985). Fue este gesto ostensiblemente claudicante el que generó el clima propicio para quebrar su hegemonía sobre las bases obreras, abriendo paso al repudio generalizado y al surgimiento de la alternativa del sindicalismo clasista (Klarén, 2004; Sulmont, 1985). Además, nuevos y más dinámicos sectores del proletariado —bancarios, mineros, metalúrgicos, maestros de construcción civil— comenzaron a desbordar a las dirigencias cetepistas. Inspirados por la creciente influencia de la nueva izquierda marxista y el Partido Comunista Peruano-Unidad (PCP-U), estos sectores gremiales disidentes conformaron en 1966 el Comité de Defensa y Unificación Sindical (CDUS), un núcleo articulador que denunciaba el inmovilismo y la traición del sindicalismo aprista (Balbi, 1989; Sulmont, 1985). El proceso de radicalización culminó en junio de 1968, cuando el CDUS convocó a un congreso nacional que

decidió la reconstitución histórica de la CGTP. En sus documentos fundacionales, la nueva central marcó una ruptura total con el modelo de conciliación anterior, declarando que:

La formación de una nueva central de orientación clasista acabará con el monopolio que ejerce la dirección de la CTP, sobre cuya base ha prosperado su actividad patronal y traidora y acelerará el proceso de unificación del movimiento sindical en torno a una línea de defensa consecuente de los trabajadores (Confederación General de Trabajadores del Perú [CGTP], 1968, como se citó en Sulmont, 1985).

El nacimiento de la nueva CGTP marcó el surgimiento del «sindicalismo clasista», cuya identidad se forjó sobre el rechazo absoluto al clientelismo patronal y la asunción de la huelga y la confrontación directa como métodos ineludibles para la conquista de derechos (Balbi, 1989). Sin embargo, a diferencia de la fortaleza macroestructural de la CGT argentina, este nuevo clasismo peruano nacía con una vulnerabilidad genética severa, puesto que su estructura organizativa se asentaba predominantemente sobre el débil modelo de «sindicato de empresa», fragmentando la fuerza laboral en miles de gremios aislados incapaces de negociar por ramas de actividad (Mejía, 2005). Esta atomización inicial sería la debilidad inherente que impediría al sindicalismo peruano sobrevivir a la irrupción neoliberal de las décadas siguientes.

3.2.2 Gobierno Militar y reformismo: Expansión organizativa, «Apoyo crítico» y corporativismo (1968-1975)

La irrupción del Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas (GRFA) en octubre de 1968, liderado por el General Juan Velasco Alvarado, inauguró un nuevo episodio que reconfiguró radicalmente las relaciones entre el capital, el trabajo y el Estado en el Perú (Arciniega, 1996; Cotler, 1978; Sulmont, 1976). Con el objetivo de erradicar el poder de la oligarquía tradicional y neutralizar la amenaza de la insurgencia armada rural, el régimen militar implementó un programa de reformas estructurales sin precedentes, tales como la reforma agraria, nacionalización de industrias estratégicas y fomento de la industrialización por sustitución de importaciones (Cotler, 1978; Klarén, 2004). Para el movimiento obrero, y en particular para la recién reconstituida CGTP, este período representó la etapa de mayor expansión numérica y movilización de su historia (Sulmont, 1985; Huber, 1983, y Yépez y Bernedo, 1985, como se citó en Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2023). No obstante, dicha masificación se gestó sobre bases institucionales que resultaban, cuanto menos, frágiles, dada su precariedad estructural, signada por la aguda atomización del modelo de «sindicato de empresa» y una gran dependencia de la tutela legal del Estado (Arciniega, 1996; Mejía, 2005).

A diferencia de la represión abierta que caracterizaría a las dictaduras y regímenes burocrático-autoritarios del Cono Sur en la década siguiente, la primera fase del gobierno militar peruano engendró un entorno jurídico e institucional altamente favorable para la organización de los trabajadores (Arciniega, 1996). El punto de inflexión fue la promulgación de la Ley de Estabilidad Laboral (Decreto Ley 18471) en 1970, que, al eliminar el despido arbitrario, erradicó el temor histórico de los trabajadores a perder su empleo por afiliarse, catalizando así una expansión organizativa sin precedentes en la historia del movimiento obrero nacional (Parodi, 1987; Sulmont, 1976). Como señalan los registros del Ministerio de Trabajo, entre 1968 y 1975 se reconocieron más de 2.000 nuevos sindicatos, duplicando en un solo septenio la cantidad de organizaciones creadas en las tres décadas anteriores (Sulmont, 1985; Yépez, 1986).

En paralelo, en su intento por forjar una «tercera vía» —ni capitalista ni comunista—, el gobierno impuso la creación de la Comunidad Industrial (CI), un mecanismo diseñado para armonizar las relaciones de clase otorgando a los trabajadores participación progresiva en las utilidades, la gestión y la propiedad de las empresas (Klarén, 2004). Sin embargo, lejos de apaciguar la conflictividad laboral, la imposición de este modelo corporativista generó un efecto paradójico (Santistevan, 1997, como se citó en Balbi, 1989). La CI agudizó las contradicciones en las fábricas, pues, al obtener acceso formal a la información económica de las empresas, los obreros, en estrecha articulación con sus sindicatos, comenzaron a fiscalizar los balances financieros, denunciar los mecanismos patronales de evasión de utilidades y exigir ante el Estado el estricto cumplimiento de la ley (Santistevan, 1997, como se citó en Balbi, 1989; Sulmont, 1976). Según se advierte:

[...] la comunidad alentará la sindicalización para proteger sus derechos [...] diseñada para reconciliar intereses del capital y el trabajo [...] lejos de reducir el conflicto, esto lo agudizaría, incrementando la sindicalización y la actividad sindical (Stephens, 1983, p. 69, citado en Balbi, 1989, p. 67).

En el plano político, la relación entre el Estado y la central obrera fue fundamentalmente distinta a la simbiosis orgánica experimentada por la CGT argentina bajo el peronismo. La CGTP, bajo la hegemonía de liderazgo del PCP-Unidad —de línea prosoviética—, adoptó una postura de «apoyo crítico» frente al régimen velasquista. El PCP respaldaba el carácter antioligárquico y antiimperialista de las reformas, pero mantenía su independencia organizativa (Sulmont, 1976). Por su parte, los militares velasquistas, fieles a los preceptos de la «Doctrina de Seguridad Nacional» y albergando una profunda desconfianza hacia cualquier organización de raigambre marxista, se negaron a integrar a la CGTP en el aparato estatal (Sulmont, 1976). En su lugar, el régimen optó por una estrategia de corporativismo autoritario para neutralizar al sindicalismo clasista,

intentando cooptar y controlar a las masas mediante la creación de sus propios aparatos burocráticos «desde arriba», como el Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS) en 1971, y el fomento del paralelismo sindical auspiciando la fundación de una central oficialista, la Central de Trabajadores de la Revolución Peruana (CTRP) en 1972 (Cotler, 1978; Haworth, 1989, como se citó en Klarén, 2004; Sulmont, 1976).

A pesar de las presiones, de la inyección de recursos estatales y de la represión selectiva a los sectores más radicales, el régimen fracasó en su intento de domesticar al proletariado. Las bases obreras consolidaron lo que Sulmont (1976) define como una profunda «autonomía política de clase», visto que la CGTP se erigió como la fuerza sindical hegemónica y obtuvo su reconocimiento oficial en 1971. Sin embargo, su consolidación no estuvo exenta de profundas tensiones políticas. Si bien la central hizo suya la identidad del «sindicalismo clasista», su dirigencia —hegemonizada por el Partido Comunista (PC-Unidad)— adoptó estratégicamente una política de «apoyo crítico» y cierta conciliación frente al gobierno militar de Velasco Alvarado (Sulmont, 1976). Esta postura moderada frente al régimen militar fue duramente cuestionada por las organizaciones políticas de la llamada «nueva izquierda», dando lugar al surgimiento de corrientes sindicales ubicadas más a la izquierda de la CGTP que le disputaron el monopolio de legitimidad de la identidad clasista, tildando a su conducción de revisionista, lo que generó, como consecuencia, espacios alternativos de coordinación gremial (Balbi, 1989; Sulmont, 1976, 1985). Fueron precisamente estos sectores disidentes los que rompieron orgánicamente con la CGTP para asumir la vanguardia del radicalismo confrontacional. Destacan en este proceso el magisterio —que, tras rechazar la actitud de la central de levantar inconsultamente su huelga en 1971, conformó el SUTEP en 1972— y la Federación Nacional de Trabajadores Mineros y Metalúrgicos (FNTMMP), la cual terminó por desafiliarse en 1973. Al impulsar una constante conflictividad antigubernamental en las calles y fábricas, ambas organizaciones desbordaron la capacidad de mediación de la propia confederación oficial (Balbi, 1989; Sulmont, 1976, 1985).

Ahora bien, el apogeo de la CGTP durante el velasquismo resulta un tanto ilusorio al someterse al análisis comparado, pues este pone de manifiesto su profunda fragilidad estructural. Si bien el sindicalismo clasista peruano triunfó ideológicamente al derrotar al viejo sindicalismo aprista y resistir la cooptación corporativa militar (Balbi, 1989; Sulmont, 1976), fracasó en la acumulación de recursos de poder a largo plazo. A diferencia del robusto modelo de sindicalización por rama de actividad argentino, la principal herencia o legado organizativo de este periodo en el Perú fue la aguda atomización y consolidación del «sindicato de empresa» como célula básica de la representación laboral (Mejía, 2005; Villavicencio, 2015). Mejía (2005) expone la fatal debilidad de esta estructura:

Esta relación entre estabilidad laboral y sindicato de empresa va a marcar la identidad y las prácticas del sindicalismo peruano hasta los 90. [...] El trabajador se siente identificado con su «sindicato de empresa» antes que con un movimiento social o popular. La solidaridad adquiere entonces un carácter accesorio y coyuntural (pp. 20-22).

A diferencia del sindicalismo argentino —que aprovechó el favor estatal para establecer negociaciones centralizadas por rama de actividad y capturar el manejo de fondos millonarios por medio de las Obras Sociales—, la CGTP operaba como un mero coordinador ideológico de miles de pequeños sindicatos atomizados a nivel de fábrica, que dependían exclusivamente de la intervención tutelar del Ministerio de Trabajo y de la Ley de Estabilidad Laboral para sobrevivir (Villavicencio, 2015).

En suma, la coyuntura de 1968-1975 demostró que el clasismo peruano albergó profundas contradicciones estratégicas en su interior. Si bien las bases y los sectores de la «nueva izquierda» construyeron su identidad en la confrontación directa, la dirección de la CGTP —hegemonizada por el PCP-Unidad— mantuvo en la práctica una alianza táctica de «apoyo crítico» al gobierno de Velasco Alvarado. De esta forma se reeditaron los mecanismos de «negociación política», propios del antiguo sindicalismo aprista, desde el Ministerio de Trabajo (Balbi, 1989; Sulmont, 1976). Al intentar canalizar el conflicto estrictamente por vías oficiales y frenar las huelgas para no desestabilizar al régimen, la cúpula sindical reprodujo una política de contención que terminó por distanciarla de sus bases más radicalizadas (Sulmont, 1976). Sin embargo, pese a este nivel de intermediación, subordinación táctica y movilización de masas en favor del Estado, la central no logró consolidar alianzas orgánicas permanentes ni conquistar resortes institucionales propios —económicos o jurídicos— que garantizaran su resiliencia a largo plazo frente a las futuras coyunturas críticas (Cotler, 1987; Sulmont, 1981). Esta dependencia de un marco legal tutelar y de la movilización de bases dejaría a la CGTP desprovista de escudos defensivos cuando el péndulo político girara de forma abrupta hacia la derecha ortodoxa durante la «Segunda Fase» de la dictadura militar, etapa que dismanteló las reformas previas y reprimió duramente al movimiento obrero (Klarén, 2004; Sulmont, 1981).

3.2.3 Contrarrevolución y Paro Nacional: Represión y el inicio del desgaste estructural (1975-1980)

La caída del general Velasco en agosto de 1975 y su reemplazo por el general Francisco Morales-Bermúdez inauguraron la llamada «Segunda Fase» del gobierno militar, lo que marcó el inicio de un período reaccionario de giro conservador (Klarén, 2004). Este drástico cambio de mando significó el abandono de la retórica revolucionaria y el progresivo dismantelamiento de las reformas previas, además de coincidir con el estallido de una profunda recesión económica (Klarén, 2004; Sulmont, 1981). Frente a la escasez de divisas y el déficit fiscal, el gobierno

se alineó con las políticas de estabilización ortodoxas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y aplicó severos «paquetazos» económicos que provocaron una depresión sustancial de los salarios reales de los trabajadores, los cuales, hacia 1979, habían perdido casi la mitad de su poder adquisitivo en relación con 1973 (Klarén, 2004; Parodi, 1987). Para imponer este modelo de ajuste y «disciplinar» la fuerza laboral, la dictadura militar dio un brusco giro antilaboral, signado por el desmantelamiento del andamiaje protector de la fase velasquista, el congelamiento de los salarios, la declaratoria de emergencia en los sectores estratégicos —minero y pesquero— y, mediante el Decreto Supremo 011-76, la suspensión de las garantías constitucionales y se prohibió el derecho a huelga bajo amenaza de despido automático (Sulmont, 1981).

Lejos de apaciguar la conflictividad, la sistemática ofensiva económica y política del régimen terminó por catalizar la histórica respuesta unificada del movimiento sindical (Parodi, 1987; Sulmont, 1981). No obstante, esta convergencia organizativa no fue inmediata; durante los primeros embates de la crisis, la resistencia obrera se caracterizó por una profunda descoordinación, producto tanto de la severidad del estado de emergencia como de la actitud inicialmente vacilante de la cúpula de la CGTP, lo cual derivó en una serie de huelgas sectoriales aisladas antes de cristalizar en un frente único (Sulmont, 1977, 1981). Tras el reemplazo de Velasco Alvarado en 1975, la cúpula de la CGTP mantuvo durante los dos primeros años de la «Segunda Fase» de Morales Bermúdez una actitud de expectativa y conciliación, resistiéndose a romper definitivamente con el gobierno a pesar de que el periodo de reformas ya evidenciaba su agotamiento (Sulmont, 1981). Incluso frente a los severos paquetes de ajuste ortodoxo de 1976 y la declaración del estado de emergencia, la dirigencia cegetepista dilató la convocatoria a medidas de fuerza nacionales para intentar mantener un nivel de negociación con el Estado (Sulmont, 1976). Fue recién ante el dramático deterioro material y el inminente desborde de sus propias bases obreras —las cuales, fuertemente influenciadas por los sectores más radicales de la «nueva izquierda», exigían pasar a la ofensiva (Balbi, 1989)— que la central se vio forzada a rectificar su estrategia.

Como expone Sulmont (1976), la inmensa presión ejercida desde las bases llevó a que la CGPT, la CTRP-Lima, la CNT y diversas federaciones independientes superaran temporalmente sus divisiones ideológicas y conformaran el Comando Unitario de Lucha (CUL). Esta articulación convocó al histórico Paro Nacional del 19 de julio de 1977, el cual fue acatado en masa y generó una movilización popular sin precedentes en todo el país, articulando las demandas obreras con las de los movimientos urbano-populares —pueblos jóvenes—. Según Sulmont (1981), esta movilización «afectó profundamente a la dictadura militar [y] el gobierno se encontró profundamente aislado» (p. 12), en consecuencia, viéndose forzado a anunciar un cronograma de transferencia del poder a los civiles mediante la

convocatoria a una Asamblea Constituyente. El sindicalismo clasista demostró así su enorme poder de veto político y su capacidad para arrinconar a la dictadura.

Paradójicamente, el innegable triunfo político del retorno a la democracia escondía una derrota estructural de la cual el sindicalismo peruano no lograría recuperarse. Como represalia directa al paro nacional, el gobierno militar expidió el Decreto Ley 010-77, dispositivo que autorizó a las empresas a despedir sumariamente a los promotores de la huelga (Sulmont, 1976). Al amparo de esta norma, fueron cesados más de 5.000 trabajadores de manera arbitraria, en su inmensa mayoría los dirigentes sindicales más experimentados y combativos (Parodi, 1987; Sulmont, 1981). La literatura coincide en que este hecho constituyó un punto de quiebre fatal, cuyo «objetivo evidente [...] era alejar de sus bases a toda una generación de dirigentes forjados en el sindicalismo clasista y desarticular toda posibilidad de protesta frente a las medidas económicas» (Comisión de la Verdad y Reconciliación [CVR], 2003, p. 322). Es así que Parodi (1987) ilustra con claridad esta dramática paradoja del movimiento obrero peruano, que, a diferencia de la resiliencia mostrada por la CGT argentina, se desangró en su victoria política:

En ese periodo, tras convocar las movilizaciones populares que dieron fin al gobierno militar, el sindicalismo sufre derrotas importantes que lo debilitan organizativamente. De un lado, se produce el despido de unos 5.000 dirigentes tras el paro nacional de julio de 1977. De otro, diversos sindicatos que se la jugaron al radicalizar sus luchas, no consiguieron mejoras salariales sino, en cambio, el despido de sus dirigentes pues se enfrentaron a un gobierno que estaba dispuesto a cesarlos antes que acceder a sus reclamos económicos (pp. 6-7).

El desgaste organizativo se profundizó al año siguiente. A pesar de que los sindicatos lograron convocar a un nuevo y masivo paro en mayo de 1978, el gobierno militar ya había asestado un golpe definitivo a las bases materiales de la afiliación, por medio de la promulgación del Decreto Ley 22126 en marzo de ese mismo año, bautizado por los trabajadores con singular ironía como la «ley de inestabilidad laboral». Esta norma eliminó la protección absoluta que garantizaba la ley velasquista de 1970, ampliando el periodo de prueba de tres meses a tres años y facilitando los despidos por «falta grave» (Balbi, 1989; Sulmont, 1981).

Desde una perspectiva comparada, la coyuntura de 1975-1980 expone la extrema vulnerabilidad de la trayectoria de dependencia del modelo peruano. A diferencia del sindicalismo peronista en Argentina —que frente a la dictadura militar logró sobrevivir refugiándose en estructuras centralizadas por rama y en la administración de recursos propios por medio de las Obras Sociales (Fernández, 2010)—, la CGTP basaba su poder de manera casi exclusiva en la movilización de calles y en la protección jurídica del Estado. Al encontrarse el sindicalismo peruano atomizado en débiles «sindicatos de empresa» (Mejía, 2005), la represión estatal y el

despido de los 5.000 delegados de fábrica destruyeron el tejido dirigencial de base del movimiento en su nivel más celular (Parodi, 1987; Sulmont, 1981). Desprovisto de recursos institucionales para sostener a los cesados, y paralizados por el temor generalizado al desempleo en medio de una profunda recesión, el sindicalismo peruano ingresó a la década de 1980 habiendo conquistado la democracia formal, pero profundamente debilitado, desarticulado y sin las herramientas estructurales e institucionales necesarias para enfrentar el inminente vendaval de la ofensiva neoliberal (Balbi, 1989; Parodi, 1987).

3.2.4 Democracia, hiperinflación y violencia política: Aislamiento y crisis de representatividad (1980-1990)

El retorno a la democracia en 1980, tras doce años de dictadura militar, generó enormes expectativas en el movimiento sindical peruano. Con la restitución de las libertades constitucionales y el inicio del segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry (1980-1985), los sindicatos aspiraban a institucionalizar la negociación colectiva y recuperar el poder adquisitivo perdido durante el régimen militar (Parodi, 1987). Sin embargo, el naciente escenario democrático expuso las debilidades estructurales del sindicalismo peruano, que al verse carente de una robusta centralización por ramas de actividad y desprovisto de recursos institucionales propios, no pudo resistir los embates de una recesión económica brutal y la naciente violencia política (Arciniega, 1996; Cameron, 1994, como se citó en Stokes, 2001; Parodi, 1987; Roberts, 1998).

A partir de 1982, y agudizándose en 1983, el Perú ingresó en una profunda crisis marcada por la drástica caída de la producción industrial, la contracción del mercado interno y la liberalización de las importaciones (Parodi, 1987; Yépez, 1986). A diferencia de la CGT en Argentina, que durante la transición democrática de Alfonsín logró utilizar su robusto poder institucional —apoyado en los sindicatos nacionales y los fondos de las Obras Sociales— para blindar a sus afiliados y confrontar al Estado (Fernández, 2010), la CGTP en Perú carecía de estas «redes de seguridad» o resortes corporativos de contención. Al sostenerse sobre frágiles y atomizados «sindicatos de empresa» (Mejía, 2005), el sindicalismo peruano no pudo impedir el cierre masivo de fábricas ni la consecuente ola de despidos (Balbi, 1989; Yépez, 1986). Ante el crecimiento descontrolado del desempleo y el subempleo, la huelga —histórico mandoble principal del sindicalismo clasista— perdió su efectividad como mecanismo de presión (Parodi, 1987; Yépez, 1986). En un mercado laboral severamente precarizado, el temor a perder el puesto de trabajo desarticuló la acción colectiva, y condujo a los obreros a priorizar estrategias de supervivencia individual, buscando ingresos complementarios en el creciente sector informal. En ese sentido, Parodi (1987) describe este fenómeno de desarticulación organizativa:

La crisis tuvo así un poderoso efecto disolvente sobre la clase porque hizo pasar a un primer plano la preocupación sobre sus estrategias personales de sobrevivencia, desplazando al sindicato como forma social de acción para el logro de mejoras individuales. De manera que los obreros desarrollaron actividades complementarias a la fábrica y esto mismo tendió a disminuir su participación en la organización sindical (p. 20).

De este modo, se consolidó la percepción de que «ser obrero es algo relativo» (Parodi, 1986), lo que vació de contenido la identidad de clase que había impulsado las grandes movilizaciones de los años setenta. El sindicalismo asumió una postura defensiva *stricto sensu*, preocupado ya no por la meta ambiciosa de conquistar nuevos derechos, sino, pragmáticamente, por evitar el cierre de las empresas (Yépez, 1986; Arciniega, 1996).

A la crisis material se sumó una profunda crisis de representación política (Arciniega, 1996). Durante la dictadura militar, los partidos de la «nueva izquierda» habían utilizado a los sindicatos como su principal base de movilización opositora y acumulación de fuerzas. Lejos de afianzar esta alianza, la apertura democrática consolidó una alteración radical de esta dinámica. En línea con los postulados teóricos de Murillo (2013), si bien en escenarios autoritarios el sindicalismo puede erigirse como un interlocutor político estratégico frente al vacío de representación, la transición hacia regímenes democráticos tiende, paradójicamente, a debilitarlo, puesto que la democracia habilita mecanismos alternativos —como el sufragio individual y la competencia partidaria— para la canalización de las demandas ciudadanas. Este fenómeno se materializó con claridad en el Perú cuando la naciente coalición Izquierda Unida (IU) desplazó su prioridad hacia la competencia electoral en el parlamento y los municipios. Al institucionalizarse, los partidos de izquierda cortaron los estrechos vínculos orgánicos y cotidianos que mantenían con el espacio fabril (Balbi y Parodi, 1981, como se citó en Balbi, 1989; Roberts, 1998). Este viraje estratégico generó una profunda desazón en las bases obreras, puesto que, como advierte la CVR (2003), «con el cambio de régimen político, estas organizaciones [...] desplazan su atención a otros ámbitos, como el barrial y el municipal, algo que los dirigentes obreros percibirán como un abandono a los trabajadores» (p. 333). En consecuencia, el sindicalismo peruano quedó huérfano de una mediación política eficaz, perdiendo su anclaje partidario precisamente en un momento en que la aguda crisis económica exigía respuestas programáticas y capacidad de concertación estatal.

En la segunda mitad de la década, el primer gobierno de Alan García (1985-1990) intentó aplicar políticas heterodoxas para reactivar el aparato productivo; sin embargo, el agotamiento de este modelo derivó en la más terrible hiperinflación de la historia del país, lo que devastó el poder adquisitivo y los salarios reales de los trabajadores (Klarén, 2004; Zapata, 2021). Este colapso macroeconómico tuvo un

impacto profundamente destructivo sobre la Población Económicamente Activa (PEA) asalariada. Ante la paralización de la industria y la drástica contracción del empleo formal, la hiperinflación supuso el crecimiento explosivo de lo que se llamará el «sector informal», lo que dio lugar a una precarización extensa en el mundo del trabajo (CVR, 2003; Klarén, 2004). De esta forma, el subempleo y el trabajo independiente pasaron a constituir la actividad mayoritaria, lo que redujo drásticamente el peso estructural del proletariado fabril y fragmentó de manera irreversible la base material sobre la cual se asentaba la representatividad del sindicalismo peruano (CVR, 2003; Zapata, 2021).

Sumado a este escenario de colapso, el movimiento obrero quedó atrapado en la devastación del CAI, entre la insania y violencia del terrorismo subversivo y la respuesta contrainsurgente gubernamental, lucha que albergó, por su parte, un cruento terrorismo de Estado (CVR, 2003). Por un lado, el Partido Comunista del Perú-Sendero Luminoso (PCP-SL) intentó infiltrar y hegemonizar las estructuras sindicales en las ciudades y centros mineros para sumarlas a su guerra popular (CVR, 2003). Los senderistas impulsaron paros armados y huelgas extremas que los trabajadores, preocupados por preservar sus escasas fuentes de empleo, rechazaban, y ante la negativa de los dirigentes sindicales a subordinarse, Sendero Luminoso recurrió al aniquilamiento (CVR, 2003). La CVR (2003) documenta cómo la subversión asesinó sistemáticamente a líderes obreros que se oponían a sus directivas o intentaban negociar soluciones pacíficas con las empresas, como los casos de Alejandro Patiño y Fidencio Coronel en el sector minero. De manera simultánea, el Estado y las fuerzas policiales estigmatizaron a las organizaciones sindicales, al asimilar de forma recurrente el reclamo laboral legítimo con el terrorismo. Esta criminalización de la protesta sirvió como coartada para justificar una feroz represión gubernamental y el asesinato o desaparición de numerosos activistas bajo tácticas de guerra sucia (CVR, 2003; Degregori, 1990).

La perceptible vulnerabilidad de la CGTP frente a la crisis de los años ochenta y noventa evidencia los límites estructurales de su propia matriz ideológica. Al analizar las potencialidades y debilidades del sindicalismo clasista, Duhalde (2012) sostiene que la dependencia exclusiva en la acción directa y la movilización constante obedece a una curva de «U invertida», según la cual, si bien la huelga y la confrontación logran una rápida acumulación de fuerzas en un inicio, no pueden sostenerse indefinidamente. Si estas acciones no se traducen en una negociación institucionalizada que cristalice los logros, el mantenimiento del conflicto conduce inevitablemente al desgaste, al cansancio y al agotamiento de los trabajadores, lo que acarrea la pérdida del poder acumulado (Duhalde, 2012). En consecuencia, frente a la clausura sistemática de los espacios de diálogo por parte del Estado — dado que gobiernos como los de García y Fujimori excluyeron deliberadamente al movimiento sindical y no contemplaron vías eficaces de concertación—, la

dirigencia de la CGTP se vio imposibilitada de ejercer cualquier pragmatismo negociador (Arciniega, 1996; CVR, 2003; Klarén, 2004).

Confinada a un repertorio de protesta circunscrito casi exclusivamente a la reiterada convocatoria de «paros nacionales», la central terminó desgastando a sus bases, debido al contexto marcado por la hiperinflación, el avance del terrorismo y la reducción masiva de asalariados formales, que condujo a que estas medidas de fuerza perdieran efectividad y devinieran en fracasos (Arciniega, 1996; CVR, 2003). Ante la amenaza constante de la desocupación, se impuso una actitud conservadora entre los trabajadores, quienes, temerosos de perder sus precarias fuentes de ingresos mediante huelgas ineficaces, priorizaron su supervivencia individual, en un repliegue que terminó por distanciar a las bases de la movilización confrontacional, mermando irreversiblemente la capacidad de retención afiliativa de la organización (CVR, 2003).

La dramática desafección de las bases de la CGTP frente a la reiterada convocatoria a paros nacionales evidencia los límites estructurales de depender de manera exclusiva de una lógica de «acción colectiva dialógica» en contextos de crisis material extrema (Balbi, 1989; Offe y Wiesensthal, 1980; Parodi, 1987). En consonancia con las advertencias teóricas de Offe y Wiesensthal (1980), los sindicatos que carecen de recursos de poder institucionalizados se ven forzados a exigir a sus miembros que asuman altos costos y sacrificios individuales en nombre de la identidad colectiva y la solidaridad de clase; sin embargo, esta «disposición a actuar» es altamente inestable. A medida que las políticas de ajuste estructural, la hiperinflación y el riesgo inminente de desocupación elevaron los costos punitivos de la acción colectiva para el trabajador peruano la retórica clasista resultó insuficiente para sostener la movilización (Parodi, 1987). Al constatar que las paralizaciones extremas no se traducían en victorias materiales concretas que compensaran el riesgo de perder el empleo, la racionalidad utilitaria de supervivencia individual primó sobre la identidad de clase (Balbi, 1989; Parodi, 1987), forzando a los trabajadores a un repliegue defensivo que dejó a la dirigencia de la CGTP aislada y vaciada de su principal recurso de poder y movilización (Offe y Wiesensthal, 1980; Parodi, 1987).

A modo de balance, al culminar la década de 1980, la trayectoria de dependencia del modelo peruano había llegado a su límite. Acorralado por la hiperinflación, marginado por sus antiguos aliados políticos, atomizado estructuralmente y diezmado por el terrorismo subversivo y de Estado, el movimiento obrero peruano quedó sumido en una situación de extrema vulnerabilidad organizativa (Manky, 2011; Villavicencio, 2015). A diferencia de la CGT en Argentina —que logró conservar sus resortes corporativos y su anclaje partidario para negociar su supervivencia institucional (Levitsky, 2003)—, la CGTP llegó a los años noventa carente de los recursos institucionales o la cohesión política necesarios para frenar el inminente embate del *shock* neoliberalismo autoritario (Collier y Collier, 1991; Roberts, 1998; Stokes, 2001).

3.2.5 «Fujishock» y neoliberalismo autoritario: colapso organizativo y desregulación (1990-2000)

La década de 1990 representó la coyuntura crítica definitiva que selló el colapso estructural del sindicalismo peruano. Este periodo estuvo marcado por el ascenso al poder de Alberto Fujimori, cuyo gobierno implementó un programa de ajuste estructural brutal bajo una dinámica que Stokes (2001) ha conceptualizado como «neoliberalismo por sorpresa» en su obra homónima. Como explica la autora, durante la campaña presidencial de 1990, Fujimori captó el voto de los sectores populares, trabajadores e informales al presentarse como el candidato del «anti-shock» con la promesa de estabilizar la economía de forma gradual y sin costo social frente a la amenaza de un ajuste radical propuesto por su rival de derecha, Mario Vargas Llosa. En un giro radical, apenas diez días después de asumir el mando, Fujimori traicionó su mandato electoral y aplicó el denominado «Fujishock», un drástico paquete que elevó el precio de la gasolina en más de 3000 % y eliminó abruptamente los subsidios a los alimentos y servicios básicos, provocando que productos como el pan, el aceite y el kerosene incrementaran sus precios entre un 500 % y un 6.900 %, lo cual pulverizó en cuestión de días los salarios reales de los trabajadores privados a la mitad de su valor (Klarén, 2004; Stokes, 2001). Esta maniobra sorpresiva fue posible porque Fujimori carecía de un partido político institucionalizado —Cambio 90 era un mero vehículo electoral, capitalizado por su figura de *outsider*— que lo anclara a sus promesas o lo vinculara orgánicamente con los sindicatos, dejándolo con total autonomía para ceder ante las presiones de los organismos financieros internacionales e imponer la ortodoxia de libre mercado (Klarén, 2004; Stokes, 2001).

Esta maniobra inesperada dejó al movimiento obrero descolocado y sin capacidad de reacción política frente a la abolición de sus derechos históricos. A diferencia del sindicalismo argentino y la CGT que, pese al giro sorpresivo de Menem, lograron negociar concesiones y retener el control de sus bases materiales corporativas valiéndose de su histórico peso institucional en el seno del peronismo (Levitsky, 2003; Murillo, 2000), la CGTP en el Perú carecía por completo de este escudo político e institucional de contención. El régimen de Fujimori, especialmente tras el autogolpe de Estado de 1992 y su consolidación dictatorial, emprendió un asalto legislativo frontal contra la organización de los trabajadores. La promulgación de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo (Decreto Ley 25593) en 1992 tuvo efectos devastadores, dada la imposición de un intenso control administrativo que casi extinguió el derecho a la huelga y confinó la negociación colectiva casi de manera exclusiva al nivel de la empresa. Esta norma suprimió la posibilidad de negociar por ramas de actividad, cimentando una «hiperdescentralización» que atomizó aún más a los sindicatos y los condenó a una «microconflictividad» aislada e impotente (Arciniega, 1996; Florian, 2024; Villavicencio, 2015).

En paralelo, la flexibilización extrema de las relaciones laborales facilitó el despido y promovió en masa la contratación temporal y la subcontratación, lo cual precarizó en gran medida la vida de los asalariados, y además fragmentó la base misma de la afiliación sindical al dividir a los trabajadores temporales de los estables dentro de una misma planta (Parodi, 1987; Tostes y Villavicencio, 2012). El impacto de esta ofensiva neoliberal sobre un movimiento ya vulnerado por la crisis económica y su precaria estructura de «sindicato de empresa» fue devastador; la tasa de sindicalización, que a nivel nacional rondaba el 18,4 % a inicios de la década de 1990, sufrió una caída en picada hasta ubicarse en un exiguo 4,7 % hacia 1997 (Saavedra, 1999).

En último término, a la debacle legal y económica se sumó el asedio de la violencia política. La máxima expresión de esta ofensiva represiva desde el aparato estatal fue el asesinato de Pedro Huilca Tecse, secretario general de la CGTP, ocurrido el 18 de diciembre de 1992, en un contexto de fuerte oposición de su parte a las reformas laborales del régimen fujimorista (Decreto Ley 25593). Esta confrontación alcanzó su punto crítico a inicios de ese mismo mes durante la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE), escenario donde el propio Alberto Fujimori lanzó una amenaza directa frente al auditorio empresarial y en presencia del líder sindical: «Señores empresarios, ¿este ya no es el país donde manda la cúpula de la CGTP!» (Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú [FTCCP], 2017, p. 64). Aunque la versión oficial inicial atribuyó el asesinato a Sendero Luminoso, el avance judicial y la sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos [Corte IDH] (2005) desvirtuaron dicha narrativa y probaron que la amenaza del autócrata no fue un recurso retórico, sino más bien, el anuncio premeditado de una ejecución extrajudicial. Ante este tribunal, el Estado peruano reconoció su responsabilidad internacional y admitió, en primer lugar, que el crimen fue ejecutado por el destacamento paramilitar «Colina» bajo las directivas del régimen de Fujimori y Vladimiro Montesinos —asesor presidencial y jefe del Servicio de Inteligencia Nacional (SIN)—, y en segundo, que existió un encubrimiento sistemático posterior, materializado en la desviación de las investigaciones y en la aplicación de leyes de amnistía para garantizar la impunidad estatal (CVR, 2003; Corte IDH, 2005). De este modo, ya fuera bajo las balas del terrorismo subversivo o por el accionar de grupos paramilitares del gobierno, este crimen terminó por descabezar y aterrorizar a un movimiento obrero que ya se encontraba en pleno desbande (CVR, 2003). Como advierte Mejía (2005), fue este brutal crimen a manos de la dictadura lo que asestó un golpe letal al movimiento, esto obligó a la CGTP a replegarse hacia una actitud defensiva y paralizar durante años cualquier intento de renovación sindical.

Por último, a modo de balance comparativo, el «Fujishock» y el autoritarismo de los años noventa demostraron las fatales consecuencias de la trayectoria de

dependencia del caso peruano. Al carecer de anclajes partidarios sólidos y de recursos institucionales centralizados que le otorgaran poder estructural, la clase trabajadora peruana se vio incapaz de resistir la reestructuración neoliberal, terminando la década en un estado de desarticulación organizativa y marginalidad casi absolutas (Silva, 2017; Stokes, 2001).

3.2.6 Post-fujimorato: crecimiento económico, «hiperdescentralización» y estancamiento (2000-presente)

La caída de la dictadura fujimorista en el año 2000 y el inicio del nuevo milenio abrieron una etapa de transición democrática que, a diferencia del caso argentino tras la crisis de 2001, no trajo consigo una «revitalización sindical» (Etchemendy y Collier, 2007; Senén, 2011). Esta crisis sostenida del movimiento obrero peruano en el siglo XXI es transversal al largo ciclo de la denominada «República Empresarial», marcado por un extraordinario crecimiento macroeconómico de corte primario-exportador, y a la posterior etapa de «crisis política permanente» —desde 2016, y recrudecida con especial ímpetu desde el 2018, extendiéndose hasta la actualidad—, caracterizada por el debilitamiento de las instituciones estatales, colapso del sistema de partidos y la alta volatilidad presidencial, producto de la recurrente crisis de gobernabilidad y el constante choque entre los poderes del Estado (Zapata, 2021), mediado por el uso abusivo e instrumentalizado de una desvirtuada figura de vacancia presidencial por incapacidad moral. A través de ambos ciclos, la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) demostró su incapacidad para revertir la precarización heredada de los años noventa, lo que mantuvo sus tasas de afiliación estancadas en niveles críticos y padeciendo un continuo declive en su cobertura de negociación colectiva (Florian, 2024; MTPE, 2023; Villavicencio, 2015).

Durante el ciclo de la «República Empresarial», el país experimentó altas tasas de crecimiento económico gracias al *boom* de los *commodities* —exportación de materias primas—; sin embargo, este crecimiento no se tradujo en un fortalecimiento de las organizaciones de los trabajadores. La recuperación democrática no derogó el uso intensivo de la contratación temporal ni fortaleció la fiscalización estatal, lo cual hubiese permitido que la riqueza empresarial fluyera sin canales institucionales de redistribución hacia los trabajadores (Cuadros y Sánchez, 2008, como se citó en MTPE, 2023). A diferencia del «neocorporativismo segmentado» que emergió en Argentina bajo el kirchnerismo —donde el Estado promovió activamente la recuperación del poder sindical y la negociación colectiva por rama de actividad (Etchemendy y Collier, 2008)—, los gobiernos democráticos —Toledo, García, Humala— mantuvieron, en gran medida, intacta la matriz laboral neoliberal legada por el fujimorismo; no obstante, resulta imperativo matizar este escenario reconociendo las aperturas institucionales y la capacidad de agencia y

renovación estratégica de la propia central obrera. Por un lado, en el plano político-institucional, la primera década del presente siglo atestiguó la incorporación de la CGTP como central representativa en el Acuerdo Nacional y en el Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo (CNTPE), lo que habilitó instancias de diálogo social inéditas (Bazán, 2014). Esta participación exigió a la central redefinir su rol, complementando su tradicional accionar político con la necesidad de elaborar propuestas de carácter técnico orientadas al consenso (Bazán, 2014). En este contexto, la central jugó un rol articulador en el proceso de reparación y reincorporación al Estado de los trabajadores públicos cesados en los noventa; un proceso amparado en la Ley 27487, iniciada bajo el mandato de Valentín Paniagua y ejecutada durante el gobierno de Alejandro Toledo (Ferrer, 2022). A ello se sumó su incidencia técnica en la normatividad de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, que reconoció el rol del sindicato e instauró mecanismos de cooperación institucional (Gonzales, 2014).

Por otro lado, frente a las transformaciones del mercado, la CGTP emprendió, a inicios de siglo, un profundo proceso de «reestructuración organizativa» (Mejía, 2005). Este esfuerzo culminó en el Congreso Nacional Estatutario de 2003 con la aprobación de un nuevo estatuto que instauró cuotas de inclusión de género y juventud en las instancias de dirección, y, además, incorporó el innovador mecanismo de la «afiliación directa» para contrarrestar la atomización del modelo de sindicato de empresa (Mejía, 2005). El éxito más emblemático de esta nueva orientación fue el restablecimiento de la negociación por rama en la industria de la construcción, logro materializado por la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) —principal base de la central, de la cual han provenido secretarios generales históricos como Isidoro Gamarra, Pedro Huilca y Mario Huamán— (Bazán, 2014; FTCCP, 2017; Mejía, 2018). Esta victoria se alcanzó al articular la tradicional presión de masas con exitosas Acciones Contenciosas Administrativas en el Poder Judicial, esto obligó al Ministerio de Trabajo a reconocer el nivel de rama (FTCCP, 2017; Mejía, 2018). A partir de este hito, la FTCCP y el gremio empresarial (CAPECO) lograron resolver sus pliegos en «trato directo» durante más de una década consecutiva, escalando su nivel de diálogo hacia la formulación de una inédita «agenda sectorial» conjunta frente al Estado (Mejía, 2018). Este conjunto de hitos evidencia, en suma, una superación del «clasismo» orientado al combate exclusivo, lo que dio paso a una *praxis* sindical que entrelaza la movilización en las calles con el pragmatismo negociador y la propuesta técnica.

El principal obstáculo en esta etapa fue la consolidación legal y práctica de la «hiperdescentralización». El marco normativo heredado de la dictadura —la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo de 1992— cimentó a la empresa como la unidad exclusiva de negociación viable para casi todas las actividades

económicas, atomizando a la clase trabajadora en una «microconflictividad» aislada (Villavicencio, 2015). A diferencia de la robusta centralización de la CGT argentina, la CGTP se vio desbordada y fragmentada, operando sobre un tejido sindical constituido principalmente por pequeños sindicatos de empresa o simples delegados de personal que carecían de poder de fuego real frente a las patronales (Manky, 2011; Villavicencio, 2015). El impacto numérico fue innegable, resultando en una tasa de densidad sindical en el sector privado formal que fluctuó en niveles críticamente bajos, bordeando apenas un promedio del 5 % durante todo el período, una cifra que realza un significativo contraste con el casi 40 % de cobertura que ostenta el sindicalismo argentino formal (MTPE, 2023).

A esta debilidad estructural se sumaron sofisticadas tácticas patronales de desincentivo afiliativo que terminaron por asfixiar a los pocos sindicatos sobrevivientes. En un aporte de gran relevancia para la comprensión de este fenómeno, Florian (2024) argumenta que el descenso ininterrumpido de la cobertura de la negociación colectiva desde 2006 en adelante obedece a la «discreta extinción del sindicato mayoritario» —como titula a su artículo—. Ante la falta de una protección estatal efectiva contra actos lesivos a la libertad sindical, las empresas peruanas adoptaron la práctica —avalada por la jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia— de extender unilateralmente los beneficios económicos logrados por los sindicatos a los trabajadores no afiliados (Florian, 2024). Esta maniobra generó un pernicioso efecto de conducta parasitaria o de *free-rider* al percibir los mismos aumentos salariales sin asumir los costos ni los riesgos de represalias por estar organizados, los trabajadores perdieron todo incentivo para afiliarse y de esta forma condenaron a los sindicatos a una inevitable minorización y pérdida de poder representativo (Florian, 2024).

Por último, el ingreso a la etapa de «crisis política permanente» a partir de 2016 no hizo más que profundizar la marginación de la agenda laboral del debate público. En un escenario de inestabilidad política crónica, censuras ministeriales, vacancias presidenciales y un profundo descrédito de las instituciones estatales (Zapata, 2021), la crisis de representación se extiende al sector obrero, donde la CGTP quedó desprovista de interlocutores políticos válidos. A diferencia del sindicalismo argentino que, frente al retroceso neoliberal del gobierno de Mauricio Macri (2015-2019), logró unificar posturas defensivas y utilizar su pesado andamiaje institucional —en particular, el importante legado de las Obras Sociales— para resistir el ajuste y sostener la conflictividad (Senén, Trajtemberg y Borroni, 2021; Varela, 2016), el movimiento obrero peruano quedó sumido en un estado de extrema vulnerabilidad organizativa y orfandad institucional.

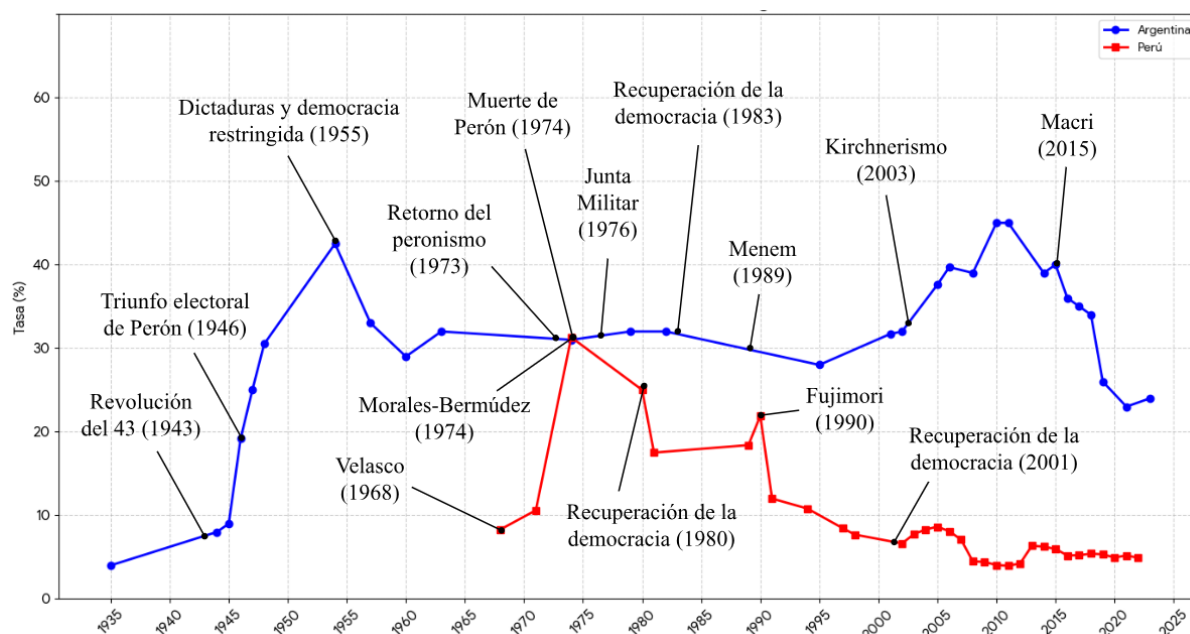
A modo de conclusión general del caso, la trayectoria del sindicalismo peruano demuestra que la identidad clasista y la retórica confrontacional de los años setenta, al no haber estado acompañadas por la conquista de recursos corporativos

e institucionales sólidos, dejaron al movimiento operando sobre bases de suma fragilidad. Sin embargo, una lectura integral del proceso exige reconocer que fueron los profundos cambios estructurales en el mercado de trabajo y la drástica imposición de políticas neoliberales en los años noventa los factores que desarticularon y debilitaron severamente a la masa asalariada formal, socavando el sustento material y afiliativo de los sindicatos (Manky, 2011; Villavicencio, 2015). Frente a este escenario de vulnerabilidad extrema, el «sindicalismo clasista» se vio obligado a diversificar su tradicional repertorio de acciones, transitando desde la confrontación directa hacia la búsqueda de espacios de diálogo institucional, la formulación de propuestas técnicas y la reestructuración de sus estatutos (Bazán, 2014; Mejía, 2005). No obstante, este indispensable proceso de adaptación estratégica e institucional se desarrolló de manera parcial y tardía, impidiendo que la CGTP lograra amortiguar el colapso organizativo y retener el poder de veto que sí conservaron sus pares regionales. Es así que, finalmente, golpeados con severidad durante las dictaduras, marginados por sus antiguos aliados de izquierda y atomizados legalmente por la imposición del neoliberalismo y el ajuste estructural, la CGTP llegó al siglo XXI convertida en un actor con prestigio y arraigo histórico, pero vaciada de poder estructural para proteger a las nuevas generaciones de trabajadores precarios, más aún en un contexto vigente de continuismo y profundización neoliberal.

4. Conclusiones

El análisis comparado de las trayectorias de la Confederación General del Trabajo (CGT) en Argentina y la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP) confirma la hipótesis central de esta investigación, al demostrar empíricamente cómo la divergencia en la supervivencia institucional y en la capacidad de afiliación frente a las sucesivas coyunturas críticas —quiebres autoritarios e imposición neoliberal— se explica por las distintas estrategias de vinculación política y la acumulación de recursos institucionales. Al trasladar el concepto de «resiliencia organizativa» (ISO, 2017) al ámbito político-institucional, queda en evidencia que la capacidad de una organización obrera para absorber, resistir y adaptarse estratégicamente a un entorno hostil y cambiante no radica de modo único en su combatividad en las calles o su lealtad ideológico-doctrinal, sino también en la solidez de sus anclajes estructurales e institucionales (Duhalde, 2015; Levitsky, 2003). En este sentido, ambos casos desarrollaron trayectorias de dependencia (*path dependencies*) divergentes a partir de sus respectivos modelos de incorporación política.

Figura 4

Evolución comparada referencial de las tasas de sindicalización (%) en Argentina³ y Perú⁴

Como se pudo apreciar en el caso Argentino, la CGT demostró una sólida resiliencia organizativa cimentada en su alianza histórica e integración corporativa con el peronismo (Doyon, 1984) y en el modelo de unicidad promocionada, de esta forma consolidaron una trayectoria que dotó al movimiento obrero de formidables recursos institucionales —por ejemplo, la negociación colectiva por rama de actividad y la administración de las Obras Sociales— que operaron como un escudo corporativo y seguro para sus intereses materiales y para amortiguar el impacto autoritario y neoliberal. Gracias a estos recursos, el sindicalismo argentino pudo sobrellevar la represión del terrorismo de Estado, negociar su supervivencia institucional frente al sorpresivo giro neoliberal de la década de 1990 —refugiándose en un pragmático «sindicalismo empresarial» (*business-unionism*) orientado a la retención de sus fuentes de financiamiento y recursos organizacionales clave (Hattam, 1993; Levitsky, 2003; Murillo, 1997)—. Al preservar estos resortes estructurales, la CGT logró posicionarse estratégicamente para protagonizar una vigorosa «revitalización sindical» a partir de 2003 en el

3. Para el caso argentino se consideran las cifras de Doyon (1984, 1988) —1946, 1948, 1950, 1954— a partir de las actas de los comités centrales confederales y los congresos de la CGT y de Campos y Orsatti (2014) hasta 2002, y para años recientes, se considera el registro de Tomada et al., (2018) hasta 2018 y Orsatti (2025) hasta el último año observado, 2023.
4. Para el caso peruano se toman las cifras de Florian (2024) con base en registros del MTPE (1997-2022), quien a su vez nota que la tasa de afiliación sindical registrada desde 1997 hasta 2007 se ha calculado a partir de las hojas de resumen de planillas del mes de junio de cada año. A partir de 2008 en adelante, se expresa como el promedio anual de trabajadores sindicalizados entre la PEA asalariada.

marco del ciclo kirchnerista (Etchemendy y Collier, 2007), resistiendo, incluso, el posterior retroceso neoliberal iniciado con el gobierno de Mauricio Macri (Senén et al., 2021).

Es así que la trayectoria de resiliencia organizativa de la CGT argentina ilustra de manera paradigmática el éxito del modelo sindical orientado hacia el eje mercado-sociedad, según la tipología triangular de Hyman (2001), apostando históricamente por una pragmática integración institucional y la búsqueda constante de «asociación social» (*social partnership*). Esta orientación le permitió sostener un continuo «intercambio político» (*political exchange*) con el Estado (Hyman, 2001; Fernández, 2010), mecanismo mediante el cual la cúpula sindical moderaba su conflictividad a cambio de concesiones clave en políticas públicas, el resguardo de su monopolio de representación y la retención de inmensos recursos corporativos. De este modo, al anclar su supervivencia tanto en la gestión de servicios y fondos de salud en el vértice del mercado —mediante la administración de las Obras Sociales— como en su institucionalización dentro del sistema político o el vértice de la sociedad, la CGT logró blindar su poder asociacional frente a los embates del neoliberalismo menemista (Etchemendy y Collier, 2007; Hyman, 2001; Murillo, 1997). Tal como lo conceptualiza Hyman (2001), esta flexibilidad para transitar hacia un «sindicalismo empresarial» (*business unionism*) garantizó su supervivencia institucional y demostró que su fortaleza residía, precisamente, en su capacidad para articular la negociación económica con la integración estatal (Etchemendy y Collier, 2007; Levitsky, 2003).

En agudo contraste, la experiencia de la CGTP en el Perú ilustra la vulnerabilidad estructural de una central cuya trayectoria se forjó en el aislamiento político, comprometida con el «sindicalismo clasista», fuerte autonomía y confrontación política, pero apoyada sobre el frágil y fragmentado modelo del «sindicato de empresa» (Balbi, 1989; Confederación General de Trabajadores del Perú [CGTP], 2006; Mejía, 2005). Al carecer de anclajes partidarios con acceso al poder del Estado y hallarse desprovista de recursos económicos e institucionales propios y de mecanismos para absorber los sucesivos impactos externos, el sindicalismo peruano adoleció de la resiliencia organizativa necesaria para resistir las coyunturas críticas de fines del siglo XX; el despido masivo de sus cuadros de base a fines de la década de los setenta (Parodi, 1987; Sulmont, 1981), el golpe de la hiperinflación y el fuego cruzado del terrorismo subversivo y de Estado en los ochenta (CVR, 2003), y finalmente, el drástico y sorpresivo *shock* neoliberal de la dictadura fujimorista de los noventa (Stokes, 2001).

Este último episodio crítico consolidó su colapso, mediante la «hiperdescentralización» normativa y prácticas empresariales que fomentaron la conducta parasitaria (*free-rider*), y arrebató los incentivos para la afiliación (Florian, 2024; Villavicencio, 2015). En consecuencia, la CGTP experimentó un colapso

del cual no ha logrado recuperarse en el actual periodo democrático, estancando su representatividad en niveles ínfimos hasta el presente. Esta vulnerabilidad se explica, en gran medida, por las asimetrías en la arquitectura jurídica de ambos países. Mientras en Argentina el andamiaje legal protegió históricamente la centralización organizativa a través de fuertes sindicatos de actividad y el reconocimiento de la unicidad promocionada, en el Perú el marco normativo —profundizado drásticamente con la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo (LRCT) de 1992— impuso un modelo de hiperdescentralización anclado casi con exclusividad en el precario sindicato de empresa (Tostes y Villavicencio, 2012; Villavicencio, 2015). Esta arquitectura jurídica constriñó a la CGTP, atomizando institucionalmente a sus bases y limitando severamente su capacidad estructural para forjar recursos organizativos robustos frente a la ofensiva neoliberal (Florian, 2024; Tostes y Villavicencio, 2012; Villavicencio, 2015).

Es así también que la incapacidad de la CGTP para retener a sus afiliados frente al avance autoritario-neoliberal ilustra de manera paradigmática los límites del «sindicalismo de clase» cuando este opera de forma aislada (Duhalde, 2012). Retomando la propuesta de Hyman (2001) y su tipología triangular, la identidad sindical basada en la oposición total de clase —es decir, que prioriza el vértice clasista de movilización y oposición al capital antes que el vértice de mercado y negociación colectiva de reivindicaciones económicas, o el vértice de sociedad e integración institucional— encierra una paradoja estructural; dado que para ser sostenible en el tiempo, requiere ineludiblemente articularse con algún nivel de acomodación dentro del orden social existente y garantizar la defensa efectiva de los intereses económicos inmediatos de los trabajadores. Al carecer de resortes institucionales que le permitieran un anclaje en el ámbito de la sociedad mediante el diálogo, y al fracasar en el ámbito del mercado debido a la hiperinflación y la precarización, la dirigencia de la CGTP comprobó empíricamente que la movilización radical y las huelgas reiteradas, desprovistas de victorias tangibles, terminan por desmoralizar a las bases y conducen a la marginación organizativa (Balbi, 1989; Parodi, 1987).

En síntesis, la investigación demuestra que la retórica radical, el compromiso ideológico, doctrinario o clasista y la capacidad de movilización, si bien relevantes, resultan insuficientes para inmunizar al movimiento obrero frente a reestructuraciones políticas y económicas agresivas si estas no se traducen en conquistas estructurales y relacionamiento institucional sólido. La divergencia entre ambas trayectorias confirma que la resiliencia a largo plazo no depende en única medida de la combatividad, sino también —y en un grado crucial— del fortalecimiento del «recurso organizativo» interno de las centrales (Duhalde, 2015). Mientras la CGT argentina logró mantener una alta cohesión interna y centralización para blindarse corporativamente e integrarse de modo estratégico

al sistema político, el sindicalismo peruano padeció una fragilidad organizativa crónica que, sumada a su atomización en sindicatos de empresa (Manky, 2011; Villavicencio, 2015) y a su excesiva dependencia de la acción directa (Duhalde, 2012), lo privó de las herramientas necesarias para absorber los impactos de la reestructuración neoliberal. En definitiva, el análisis de la divergencia entre ambas trayectorias confirma que la resiliencia organizativa y el éxito representativo a largo plazo en América Latina han dependido críticamente de la habilidad de las centrales sindicales para entrelazar la defensa de sus bases materiales con una inserción estratégica en el sistema político y la gestión estatal.

Ahora bien, introducir la exigencia de Varela (2016) respecto a la ineludible necesidad de dar un «debate de estrategias» sindicales permite ponderar el balance final de ambas trayectorias. La comparación demuestra que el modelo corporativo de la CGT priorizó una estrategia de adaptación institucional y pragmática que, si bien la salvó del colapso organizativo bajo el ropaje de un «sindicalismo de servicios», finalmente subordinó y distanció a la cúpula de las bases más precarizadas. Por su lado, la CGTP peruana, desprovista de aquellos resortes estatales y atomizada jurídicamente en el nivel micro del «lugar de trabajo» —espacio que la autora rescata precisamente como el *locus* privilegiado de resistencia, politización y organización clasista—, mantuvo una mayor coherencia ideológica desde sus bases obreras. Sin embargo, su extrema vulnerabilidad normativa y su incapacidad para articular una estrategia política de alcance nacional que superara los muros de la fábrica frente a la hiper-flexibilización fujimorista, terminaron por socavar su viabilidad representativa a largo plazo (Manky, 2011; Varela, 2016; Villavicencio, 2015).

A la luz de estos contrastes, resulta insoslayable problematizar el propio concepto de «resiliencia organizacional sindical» empleado a lo largo de este estudio. Si bien la noción remite a la capacidad de supervivencia institucional, la densidad afiliativa y la preservación de recursos organizativos, es imperativo preguntarse qué tipo de sindicalismo sobrevive y a costa de qué adaptaciones políticas lo hace. En este sentido, una comprensión plena de la comparación exige distinguir analíticamente entre la fortaleza institucional-organizativa y la fortaleza político-clasista. Desde esta óptica, la CGT argentina demostró ser indiscutiblemente más fuerte en términos institucionales y organizativos; no obstante, esa resiliencia estuvo íntimamente asociada —especialmente durante la década de los noventa— a profundos procesos de burocratización, integración corporativa y a una pérdida relativa de su autonomía clasista frente al Estado y el capital (Fernández, 2023; Varela, 2016). En contraste, la CGTP peruana, pese a exhibir una marcada debilidad institucional y organizativa, mantuvo una mayor coherencia en términos de identidad clasista y de confrontación directa frente a la ofensiva patronal (Balbi, 1989; Sulmont, 1976). Por consiguiente, la mayor resiliencia institucional de la CGT no debe asumirse de manera automática como una defensa más consistente

de los intereses históricos de la clase trabajadora, sino como el resultado de un pragmatismo corporativo que, si bien garantizó la pervivencia del aparato sindical, implicó en determinados momentos la subordinación y subalternización de su potencial emancipatorio.

Por último, en un escenario latinoamericano caracterizado por una informalidad que ha adquirido un carácter estructural, a causa de la precarización de las condiciones de vida y por una profunda crisis de legitimidad de la representación política, de las instituciones e incluso de la propia democracia, la historia de estas trayectorias sindicales deja una enseñanza ineludible: la construcción de una democracia plena y auténticamente participativa exige otorgar un papel protagónico a la sociedad civil y a las organizaciones de trabajadores. Este protagonismo debe extenderse a los movimientos estudiantiles y a los diversos frentes gremiales, cuyas voces organizadas constituyen un componente indispensable para la consolidación democrática. Frente al agotamiento de las instituciones estatales y la crisis de los partidos políticos, la revitalización de la sociedad civil y, puntualmente, del movimiento sindical, trasciende la mera reivindicación sectorial para perfilarse como un horizonte social y político fundamental. Se trata de la urgencia de forjar una nueva institucionalidad que no se limite a la «inclusión pasiva» de las mayorías desprotegidas —reducidas a meras receptoras de un ocasional asistencialismo clientelar y paternalista que las subalterniza y excluye del poder de decisión— sino que se geste desde su seno, desde abajo, para reconocer con autenticidad la voz, la participación, la capacidad de decisión, la agencia estructural y la dignidad de quienes, con su labor, sostienen nuestras sociedades. Tienen —aún— un mundo por ganar.

Referencias

Aboy Carlés, G. (2001). *Las dos fronteras de la democracia argentina. La reformulación de las identidades políticas de Alfonsín a Menem*. Homo Sapiens.

Arciniega, R. (1996). Relaciones industriales y sindicalismo en Perú. *Estudios Sociológicos*, 14(41), 331–352. <http://www.jstor.org/stable/40420402>

Azpiazu, D., y Schorr, M. (2010). *Hecho en Argentina: industria y economía, 1976-2007*. Siglo Veintiuno.

Balbi, C. R. (1989). *Identidad clasista en el sindicalismo: Su impacto en las fábricas*. DESCO Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.

Basualdo, E. (2013). El legado dictatorial. El nuevo patrón de acumulación de capital, la desindustrialización y el ocaso de los trabajadores. En H. Verbitsky y J. P. Bohoslavsky (Eds.), *Cuentas Pendientes: Los cómplices económicos de la dictadura* (pp. 81-100). Siglo Veintiuno.

Basualdo, V. (2006). Complicidad patronal-militar en la última dictadura argentina. *Revista Engranajes*, (5), 1-21. https://www.comisionporlamemoria.org/archivos/jovenesymemoria/bibliografia_web/ejes/transformaciones_basualdo.pdf

Bazán, P. (2014). Cambios surgidos en la organización de la Confederación General de Trabajadores del Perú a propósito de su participación en el Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo (2001-2008). [Tesis de Maestría en Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica del Perú] <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5639>

Bozza, J. A. (2009). La voluntad organizada. La CGT de Los Argentinos, una experiencia de radicalización sindical. *Anuario del instituto de historia de Argentina*, (9), 179-208. <https://www.anuarioiha.fahce.unlp.edu.ar/article/view/AHn09a08/pdf>

Campos, L. y Orsatti, A. (2014). *Densidad sindical en Argentina en el largo plazo y sus determinantes estructurales*. RELATS Argentina. <https://www.relatsargentina.com/documentos/RA.1-HIST/RELATS.A.HIST.CamposOrsatti.pdf>

Capoccia, G., y Kelemen, R. D. (2007). The Study of Critical Junctures: Theory, Narrative, and Counterfactuals in Historical Institutionalism. *World Politics*, 59(3), 341-369. <https://doi.org/10.1017/S0043887100020852>

Collier, D. (2011). Understanding Process Tracing. *Political Science and Politics*, 44(4), 823-830. <https://www.jstor.org/stable/41319974>

Collier, R. B., y Collier, D. (1991). *Shaping the political arena: Critical junctures, the labor movement, and regime dynamics in Latin America*. Princeton University Press.

Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Informe Final: Tomo III, Capítulo 3: Las organizaciones sociales, 3.2. Los sindicatos, los gremios empresariales y las organizaciones de mujeres*. <https://www.cverdad.org.pe/ifinal/>

Confederación General de Trabajadores del Perú. (2006). *Manual sindical: Historia del movimiento sindical*. Instituto de Estudios Sindicales. <https://www.iesiperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/06-Historiamovimientosindical2006.pdf>

Contreras, C. y Cueto, M. (2004). *Historia del Perú contemporáneo. Desde las luchas por la independencia hasta el presente*. Instituto de Estudios Peruanos.

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2005). Sentencia de 3 de marzo de 2005. Caso Huilca Tecse Vs. Perú. https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_121_esp.pdf

Coscia, V. (2012). Fortalezas y debilidades de los sindicatos en Argentina (2004-2007). *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(14), 32-44. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847112004>

Cotler, J. (1978). *Clases Estado y nación en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos.

Damin, N. (2010). *Plan Conintes y Resistencia Peronista 1955-1963*. Instituto Nacional Juan Domingo Perón.

Dawyd, D. (2016). Sindicatos y partidos políticos. Aspectos históricos de una relación compleja, y una aproximación al caso peronista (1945-1974). *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales Universidad Nacional de La Matanza*, (10), 46-76. <https://www.redalyc.org/pdf/5819/581968937003.pdf>

Degregori, C. I. (1990). *El surgimiento de Sendero Luminoso: Ayacucho 1969-1979*. Instituto de Estudios Peruanos.

Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2013). Los claroscuros de la revitalización sindical en contextos de tercerización: un apunte regional sobre el sector de call centers en Argentina en C. Senén y A. Del Bono (Coords.), *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 123-144). Universidad Nacional de La Matanza.

Doyon, L. (1984). La organización del movimiento sindical peronista 1946-1955. *Desarrollo económico*, 24(94), 203-234. <http://www.jstor.org/stable/3466739>

Doyon, L. (1988). La formación del sindicalismo peronista en J. C. Torre (Dir.), *Los años peronistas (1943-1955)*. (pp. 260-305). Sudamericana.

Duhalde, S. (2012). Las potencialidades políticas de lo gremial y sus límites: Un caso de sindicalismo clasista. *Sociohistórica*, (30), 121-145. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4357390>

Duhalde, S. (2015). El recurso organizativo como base de la acción sindical: Una aproximación a su estudio. *Estudios del trabajo*, (49), 5-30. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2545-77562015000100001

Duhalde, S. (2018). El regreso del sindicalismo de base en los años 2000. Sobre dos experiencias argentinas. *Sociología Política*, 15(1), 223-242. <http://dx.doi.org/10.5007/1806-5023.2018v15n1p223>

Emili, M. (2011). Experiencias sindicales de la historia reciente en Mendoza: la presencia de la CGT de los argentinos en la provincia. *Cuadernos de Historia*, (12), 95-109. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/cuadernosdehistoria/ea/article/view/9977/10651>

Etchemendy, S. y Collier, R. B. (2008). Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). *Revista POSTData*, (13), 145-192. <https://revistapostdata.com.ar/index.php/postdata/es/article/view/402>

Fair, H. (2009). El Estado y los trabajadores durante el primer gobierno de Menem en Argentina (1989-1995). *Estudios Sociológicos*, 27(80). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6164056.pdf>

Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú (2017). *58 años en la lucha obrera del Perú. Reseña Histórica. Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú*. Fondo Editorial FTCCP. <https://www.ftccperu.com/images/historia-ftccp/Sintesis%20historica%20FTCCP%201.pdf>

Fernández, A. (2010). El sindicalismo argentino frente al bicentenario: Una reseña histórica. *Revista del Trabajo*, 6, 83-104. <https://www.relatsargentina.com/documentos/RA.1-HIST/RELATS.A.HIST.Fernandez1.pdf>

Fernández, A. (2023). *Actor sindical y Estado en Argentina, 1990-2000: textos sobre prácticas políticas y relaciones de trabajo*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET. <https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2023/09/CL03-Fernandez.pdf>

Ferrer, M. (2022). Movimiento estatal en el Perú 1978-1991: Visión política e histórica. Sindicatos Estatales del Ministerio de Economía y Finanzas SETMEF y SUTDGC. *La Vida y la Historia*, 9(1), 12-33. <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/vyh/article/view/1482/1709>

Flores-Galindo, A. (1977). Historia del movimiento obrero peruano: debate en la presentación del libro de Denis Sulmont. *Tarea: Boletín de Educación Popular*, (22), 1-21. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/156015>

Florian, R. V. S. (2024). La crisis de la negociación colectiva y la discreta extinción del sindicato mayoritario en el Perú. *Derecho PUCP*, (93), 313-346. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202402.009>

Gilly, A. (1998). La anomalía argentina (Estado, corporaciones y trabajadores). *Revista Cuadernos del Sur*, (4), 5-39. https://cuadernosdelsur.org/wp-content/uploads/2017/02/gilly_anomalia_ocr.pdf

Gonzales M. Y. (2014). La participación de las organizaciones sindicales en el gobierno regional de Lima, en aplicación de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. [Tesis de Maestría en Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/90974>

Hattam, V. C. (1993). *Labor Visions and State Power: The Origins of Business Unionism in the United States*. Princeton University Press.

Hyman, R. (2001). *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*. SAGE Publications Ltd.

Klarén, P. (2004). *Nación y sociedad en la historia del Perú* (J. Flores, Trad.) Instituto de Estudios Peruanos.

Larraquy, M. (2007). *López Rega, el peronismo y la Triple A*. Punto de Lectura.

Leibman, M. (2006). *La fragmentación de la identidad política nacional argentina: los presidentes y las antinomias* [Tesis de maestría]. Georgetown University. <https://repository.digital.georgetown.edu/handle/10822/551642>

Levitsky, S. (2003). *Transforming Labor-Based Parties in Latin America: Argentine Peronism in Comparative Perspective*. Cambridge University Press.

Levitsky, S. (2004). Del sindicalismo al clientelismo: La transformación de los vínculos partido-sindicatos en el peronismo, 1983-1999. *Desarrollo Económico*, 44(173), 3-32. <https://doi.org/10.2307/3455865>

López de la Torre, C. F. (2020). La Alianza Anticomunista Argentina. Análisis de su trayectoria y articulaciones represivas. *Estudios Sociales del Estado*, 6(12), 155-193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7680453>

Manky, O. (2011). El día después del tsunami. Notas para comprender a los sindicatos obreros peruanos en las últimas décadas del siglo XX. *Debates En Sociología*, (36), 107-134. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/2172>

Manky, O. (2021). Organizaciones de trabajadores en Perú: Un catálogo sobre lo escrito desde 2010. *Cuaderno de Trabajo*, (61), 4-33. Departamento Académico de Ciencias Sociales PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/de5e226d-6486-4bc7-8886-351905c3bca7/content>

Mejía, C. (2005). El proceso de reestructuración organizativa en el sindicalismo peruano. En M. Bartual (Ed.), *Iniciativas de autorreforma en la región andina* (pp. 19-70). Fundación Paz y Solidaridad Serafín Aliaga de Comisiones Obreras. <https://pazysolidaridad.ccoo.es/576f64b14960ce951f3dd4248238f93a000001.pdf>

Mejía, C. (2018). El modelo de relaciones laborales en la industria de la construcción del Perú entre 1992 y 2015. [Maestría en Relaciones Laborales, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13001>

Merele, H. (2016). El proceso represivo en los años setenta constitucionales: De la «depuración» interna del peronismo al accionar de las organizaciones paraestatales. En G. Águila, S. Garaño, & P. Scatizza (Coords.), *Represión estatal y violencia paraestatal en la historia reciente argentina: Nuevos abordajes a 40 años del golpe de Estado* (pp. 99-123). Universidad Nacional de La Plata. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10050649>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *La sindicalización en el sector privado formal en Perú, 2015- 2022*. (Economía Laboral N.º 55). Plataforma Digital Única del Estado Peruano (Gob.pe). <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/5233379-economia-laboral-n-55-la-sindicalizacion-en-el-sector-privado-formal-en-peru-2015-2022>

Morris, M. B. (2017). La revitalización sindical en Argentina (2003-2015): dimensiones e indicadores para su conceptualización. *Población & Sociedad*, 24(2), 195-226. <https://www.redalyc.org/pdf/3869/386953729007.pdf>

Morris, M. B. (2018). *¿El Movimiento Obrero Organizado?: La acción política de las centrales sindicales argentinas (2007-2015)* [Tesis de doctorado] Universidad Nacional de la Plata. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1762/te.1762.pdf>

Murillo, M. V. (1997). La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem. *Desarrollo Económico*, 37(147), 419-446. <https://www.jstor.org/stable/3467188>

Murillo, M. V. (2000). From Populism to Neoliberalism: Labor Unions and Market Reforms in Latin America. *World Politics*, 52(2), 135-174. <https://www.jstor.org/stable/25054107>

Murillo, M. V. (2013). Cambio y continuidad del sindicalismo en democracia. *Revista SAAP*, 7(2), 339-348. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5205582.pdf>

Murmis, M., y Portantiero, J. C. (1974). *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Siglo Veintiuno.

Novaro, M. y Palermo, V. (2003). *La dictadura militar 1976-1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática*. Paidós.

Offe, C. y Wiesenthal, H. (1980). Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. *Political Power and Social Theory*, 1, 67-115. <https://www.hwiesenthal.de/publik/hw/2logics.pdf>

Organización Internacional de Normalización. (2017). *Seguridad y resiliencia - Resiliencia organizacional - Directrices*. (ISO 22316:2017). <https://www.iso.org/standard/50053.html>

Orsatti, A. (2025). *Sindicalización en Argentina: ¿Cambio de época?* RELATS Argentina. <https://www.relatsargentina.com/documentos/RA.1-EAyTA/2025.AO.CambioEpocaarg.relats.pdf>

Parodi, J. (1986). *Ser obrero es algo relativo: obreros, clasismo y política*. Instituto de Estudios Peruanos.

Parodi, J. (1987). Los sindicatos en la democracia peruana. *Estudios Sociológicos*, 13, 3-32. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6164576.pdf>

Pérez-Liñán, A. (2007). El método comparativo: fundamentos y desarrollos recientes. *Documento de trabajo de Política Comparada*, (1). https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25016w/MAS/El_metodo_comparativo_Fundamentos.pdf

Pozzi, P. (1988). *La oposición obrera a la dictadura (1976-1982)*. Contrapunto.

Roberts, K. (1998). *Deepening Democracy? The Modern Left and Social Movements in Chile and Peru*. Stanford University Press.

Robles, J. A. (2009). *Historia del movimiento obrero y del sindicalismo en Argentina*. Confederación de Educadores Argentinos.

Saavedra J. (1999). *La dinámica del mercado de trabajo en el Perú antes y después de las reformas estructurales*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CELAC). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7475-la-dinamica-mercado-trabajo-peru-antes-despues-reformas-estructurales>

Santella, A. y Montes de Oca, I. (2020). Recursos de poder sindicales y relaciones de clase. Elementos para una mirada de largo plazo de Argentina y México. *Sociohistórica*, (45), 101. <https://doi.org/10.24215/18521606e101>

Schorr, M. (2013). El poder económico industrial como promotor y beneficiario del proyecto refundacional de la Argentina (1976-1983). En H. Verbitsky y J. P. Bohoslavsky (Eds.), *Cuentas Pendientes: Los cómplices económicos de la dictadura* (pp. 275-298). Siglo Veintiuno.

Seawright, J. (2016). *Multi-method social science: Combining qualitative and quantitative tools*. Cambridge University Press.

Senén, C. y Del Bono, A. (Coords.) (2013). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. Universidad Nacional de La Matanza. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/854/1/revitalizacionsindical.pdf>

Senén, C., Trajtemberg, D. y Borroni, C. (2021). Conflictos entre sindicatos en la Argentina durante el periodo 2008-2013. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (91), 183-212. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/1640>

Silva, E. (2017). Reorganizing Popular Sector Incorporation: Propositions from Bolivia, Ecuador, and Venezuela. *Politics & Society*, 45(1) 91-122. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0032329216683166>

Stokes, S. (2001). *Mandates and democracy: Neoliberalism by surprise in Latin America*. Cambridge University Press.

Sulmont, D. (1976). El Movimiento Sindical en un Contexto de Reformas: Perú 1968-1976. *Nueva Sociedad*, (26), 39-62. https://static.nuso.org/media/articles/downloads/259_1.pdf

Sulmont, D. (1981). *La evolución reciente del movimiento sindical. Los trabajadores durante el gobierno militar*. Antología Denis Sulmont. <https://dokumen.pub/la-evolucion-reciente-del-movimiento-sindical-en-el-peru-los-trabajadores-durante-el-gobierno-militar-1968-1980.html>

Sulmont, D. (1985). *El movimiento obrero peruano (1890-1980). Reseña histórica* (5.a ed.). Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.

Tanaka, M. (2005). *Democracia sin partidos, 2000-2005*. Instituto de Estudios Peruanos.

Tomada, C., Schleser, D. y Maito, M. (2018). *Radiografía de la sindicalización en Argentina*. Universidad Nacional de San Martín. <https://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2018/10/sindicalizacion.pdf>

Torre, J. C. (2004). *El gigante invertebrado: los sindicatos en el gobierno, Argentina 1973-1976* (2da ed.). Siglo XXI.

Tostes, M. y A. Villavicencio. (2012). Flexibilización del Derecho del Trabajo y sus implicancias sobre las relaciones laborales en el Perú. *Derecho PUCP*, (68), 355-382. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201201.013>

Trajtemberg, D. y Borroni, C. (2013). La relación entre la estructura de la negociación colectiva y el desempeño de la economía. Aspectos teóricos y evidencias sobre el caso argentino en C. Senén y A. Del Bono (Coords.), *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas* (pp. 29-52). Universidad Nacional de La Matanza.

Varela, P. (2013). Los sindicatos en la Argentina kirchnerista: entre la herencia de los 90 y la emergencia de un nuevo sindicalismo de base. *Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*, 2, 77-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8803410>

Varela, P. (2016). ¿Revitalización sindical sin debate de estrategias? En P. Varela (Coord.), *El gigante fragmentado: sindicatos, trabajadores y política durante el kirchnerismo*. (pp. 13-50). Final Abierto.

Villavicencio, 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>

Yépez, I. (1986). Perú: continuidad y ruptura sindical. *Nueva Sociedad*, (83), 156-163. https://static.nuso.org/media/articles/downloads/1402_1.pdf

Zapata, A. (2021). *Lucha política y crisis social en el Perú Republicano 1821-2021*. Fondo Editorial de la PUCP.

Zavaleta, M. (2014). *Coaliciones de independientes. Las reglas no escritas de la política electoral*. Instituto de Estudios Peruanos.

Zicolillo, J. (2013). *La era de los culatas. La derecha peronista y el patoterismo*. Vergara.