

## Recursos de poder: la experiencia del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Seguridad Privada de Kenia (KNPSWU)

Kenia tiene una enorme y creciente industria de la seguridad privada, caracterizada por la informalidad, la subcontratación, la tercerización y la segmentación de mercado. Sin embargo, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Seguridad Privada de Kenia, a partir de 2011, mediante el masivo incremento de la afiliación, una mayor cohesión y solidaridad internas, la capacidad de articulación para convocar a funcionarios nacionales, delegados sindicales y miembros de base y el establecimiento de instituciones diseñadas para promover el diálogo y la regulación, está cambiando ese panorama.

JACOB OMOLO / EMILY ODHONG

### ■ Contexto de la investigación

Es innegable que la seguridad constituye el sostén del buen gobierno, del bienestar social y del desarrollo económico. La seguridad es fundamental para lograr un rápido y sostenible crecimiento económico y de la producción, lo que a su vez contribuye a la competitividad nacional y la transformación socioeconómica y política a la que Kenia aspira (República de Kenia 2007). La

---

**Jacob Omolo:** es profesor en el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad Keniata, Kenia. Es un reconocido economista laboral y experto en políticas públicas. Sus áreas de investigación abarcan las políticas salariales y la determinación de los salarios; la gestión de la producción; el empleo juvenil; las desigualdades laborales en el contexto de la integración regional; y las estrategias de creación de empleo enfocadas en la reducción de la pobreza.

**Emily Odhong:** es doctoranda en la Facultad de Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad de Agricultura y Tecnología Jomo Kenyatta, Kenia, investigadora independiente y especialista en el área de la gestión de recursos humanos. Su labor se centra en el capital humano estratégico y en la gestión de las relaciones laborales.

**Palabras claves:** economía informal, seguridad privada, sindicatos, Kenia.

**Nota:** traducción del inglés de Rodrigo Sebastián.

actividad de la seguridad privada creció en Kenia en tamaño e importancia, sobre todo desde 2009, cuando el país se convirtió en blanco de grupos terroristas, en especial del extremismo islamista somalí, debido a su participación internacional en la restauración de la seguridad en Somalia.

Kenia cuenta con un enorme y creciente sector de seguridad privada que emplea a más de 450.000 trabajadores en aproximadamente 2.000 empresas registradas. La mayoría de las empresas de seguridad privada son de carácter local; solo cinco son multinacionales<sup>1</sup>. La actividad representa una floreciente economía informal compuesta por empresas particulares que no están debidamente inscritas ni operan desde un domicilio físico establecido. Se caracteriza por la subcontratación, la tercerización y la segmentación de mercado, en un contexto en el que se enfrentan grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Si bien la subcontratación y la tercerización son formas precarias de empleo, las empresas de seguridad privadas las utilizan en una estructura de mercado segmentado para debilitar a otras empresas y reducir los salarios. Estas prácticas aumentan la vulnerabilidad de los empleados del sector.

La ineficaz organización y representación de los trabajadores en lo relativo a sus derechos sindicales y de negociación colectiva constituye una problemática permanente en el ámbito de la seguridad privada desde 1960. Los empleados no han tenido una buena representación debido a la existencia de demasiados sindicatos en el sector, a las disputas por el liderazgo, a la remoción de líderes sindicales y a los conflictos de límites en torno de la organización sindical. En consecuencia, las condiciones laborales del sector se han deteriorado: por un lado, la mayoría de los guardias reciben sueldos mensuales básicos de 37 dólares, alrededor de un tercio del salario mínimo fijado por ley, 110 dólares<sup>2</sup> (República de Kenia 2016). Los guardias trabajan un promedio de 71 horas semanales, frente a las 52 horas contempladas por la Ley de Regulación Salarial de 1998 (Servicios de Protección de Seguridad) en virtud de las enmiendas de la Resolución Judicial N° 53/2003 (Omolo). Si bien la Ley Salarial contempla el pago de las horas extras trabajadas, la mayoría de los empleadores no cumplen con esta disposición (ibíd.). Además, la mayoría de los guardias de seguridad privada acceden a su derecho a vacaciones anuales haciendo uso de jornadas de descanso, en lugar de los días de goce reales. Las licencias por maternidad, paternidad y enfermedad también se hallan seriamente restringidas (ibíd.), en contravención a lo establecido por los artículos 28,

---

1. Se trata de Bob Morgan Services, G4s Security Services (к), кк Security Services Kenya, Securex Agencies (к) y Security Group of Companies.

2. Tasa de cambio a septiembre de 2016.

29 y 30 de la Ley Laboral (2007). Todas estas restricciones constituyen claras violaciones de los principios y derechos fundamentales de los trabajadores y han devenido en una problemática estratégica que exige la transformación sindical.

El año 2011 fue un punto de inflexión para los empleados de la seguridad privada. El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Seguridad Privada de Kenia (KNPSWU, por sus siglas en inglés) incrementó la densidad sindical de aproximadamente 1% en 2011 a 10% en 2016. También logró construir una cohesión interna entre los líderes y las bases que superó una historia marcada por luchas de liderazgo, destituciones, escisiones y fusiones, y consolidó un sindicato relativamente estable. El KNPSWU también ganó poder institucional al participar e incidir en la formulación de políticas a través de instituciones de diálogo y de órganos regulatorios de la actividad.

Este artículo explora los recursos de poder y capacidades que el KNPSWU desarrolló y cómo se utilizaron para consolidar el sindicato y mejorar el bienestar de sus miembros. La metodología analítica y de evaluación basada en datos primarios obtenidos mediante entrevistas y discusiones en *focus groups* con miembros y funcionarios del KNPSWU se complementa con datos secundarios. Sigue una breve exposición sobre la situación previa a la transformación y luego se describen los logros alcanzados por el KNPSWU mediante el uso de sus recursos de poder y capacidades.

### ■ Situación inicial

El KNPSWU fue creado en 1960 como el Sindicato de Vigilancia, con el amplio objetivo de garantizar, promover y proteger los principios y derechos fundamentales de los guardias de seguridad privada en Kenia. A lo largo de sus 51 años de historia, el funcionamiento del sindicato estuvo marcado por divisiones y disputas que devinieron en destituciones y fusiones, agravadas por despidos masivos de sus miembros.

El sindicato experimentó su primera escisión en su año de fundación. Como corolario de ella, la organización de los guardias de la seguridad privada de Kenia quedó bajo la órbita de alrededor de seis sindicatos, pero, posteriormente, el deseo de fortalecer la representación generó la necesidad de fusión. Esta tuvo lugar en 1965 con la creación del Sindicato de Trabajadores de Comercio, Alimentación y Afines de Kenia (KUCFAW, por sus siglas en inglés). No obstante, 34 años más tarde, en 1999, el sindicato experimentó un mayor desafío ante la retirada masiva de miembros. Esta situación

impulsó la creación de una agrupación disidente, el Sindicato de Guardias y Trabajadores Afines de Kenia (KEGAWU, por sus siglas en inglés). Las disputas por el liderazgo continuaron a punto tal que, entre 1999 y 2006, el KEGAWU registró un total de 13 destituciones, o sea que, en promedio, cada secretario general estuvo al mando del sindicato apenas seis meses. Los enfrentamientos condujeron al nacimiento de un nuevo sindicato disidente en 2006, el Sindicato de Oficiales Diplomáticos Internacionales de Seguridad Privada y Afines de Kenia (UDIPAS, por sus siglas en inglés). Sin embargo, UDIPAS tuvo una vida breve, ya que se fusionó con KEGAWU en julio de 2007 para conformar el actual KNPSWU, que, a su vez, experimentó algunos conflictos de liderazgo entre 2007 y 2011, los cuales fueron capeados exitosamente.

Cabe afirmar que las turbulencias dentro de los sindicatos de seguridad privada se debieron principalmente a la percepción de una representación ineficaz, a la desconfianza de las bases en el liderazgo sindical y al deseo de contar con un sindicato

**Las turbulencias en los sindicatos de seguridad privada se debieron principalmente a la percepción de una representación ineficaz ■**

liderado y administrado por los propios guardias y no por individuos ajenos a la actividad. Como podía esperarse, los problemas mencionados provocaron serias dificultades en la organización y en la afiliación sindical, la cual se desplomó a un piso de 327 miembros en 2011 (cifra que, con una cantidad potencial de afiliados de 30.000, representa una densidad sindical de aproximadamente 1%). Además, a pesar de los deficientes términos y condiciones laborales de los guardias, el sindicato no había celebrado ningún convenio colectivo de trabajo con los empleadores<sup>3</sup>. Ello significó que los guardias tuvieron que continuar sujetos a los salarios mínimos establecidos por ley y a los términos y condiciones generales de empleo dispuestos por el gobierno. Además de que los salarios son muy bajos, el gobierno difícilmente observa el cumplimiento de las disposiciones sobre salarios y condiciones de empleo. Ello se debe a la escasa capacidad de decisión del ministerio responsable de los asuntos laborales y a los elevados niveles de desempleo y de pobreza, entre otros problemas estructurales existentes en Kenia.

---

3. En Kenia, los sindicatos y el empleador deben suscribir un acuerdo de reconocimiento antes de emprender una negociación colectiva. Un acuerdo de reconocimiento es un acuerdo vinculante celebrado entre un sindicato y un empleador o grupo de empleadores que reconoce al sindicato la obligación y personería jurídica para representar a los potenciales empleados afiliados de la empresa en todos los asuntos relativos a los términos y condiciones de su empleo. Se celebra cuando el sindicato logra afiliarse a una mayoría simple (50%+1) de los empleados de la empresa en cuestión.

## ■ La transformación del sindicato y la utilización de los recursos de poder

La experiencia del KNPSWU nos permite resaltar tres logros: el crecimiento masivo de la afiliación sindical, la capacidad de desarrollar cohesión interna y solidaridad, y la adquisición y utilización estratégica de poder institucional. En las próximas secciones se describen estos logros en detalle y los procesos que llevaron a su consecución.

***Poder asociativo: aumento de la afiliación sindical y de la cohesión.*** El KNPSWU ha experimentado un crecimiento masivo de su afiliación desde 2011. El número de afiliados aumentó desde una irrisoria cifra de 327 en 2011 a 500 en 2012. Posteriormente, se disparó a 36.267 en 2015 y a 45.000 en 2016. La densidad sindical, por ende, aumentó de 1% en 2011 a 10% en 2016, sobre la base de un nivel de empleo estimado de 30.000 (2011) y 450.000 (2016). Según el secretario general del sindicato, los datos revelados sobre la tasa de afiliación constituyen una cifra conservadora, que solo tiene en cuenta a los miembros del sindicato que pagan cuotas mensuales y a aquellos que participan activamente en las acciones sindicales, es decir, los que asisten a las reuniones y capacitaciones y participan en campañas de presión y promoción. No contempla a aquellos que no pagan las cuotas de afiliación de manera regular ni a aquellos que no participan en las reuniones o campañas sindicales.

Aproximadamente un tercio de los miembros del sindicato son mujeres, lo que respalda el argumento de que el sector de la seguridad se aleja cada vez más de la orientación masculina tradicional y que las mujeres han derribado las barreras de la discriminación laboral y accedido a profesiones reservadas a los hombres. Esto podría deberse a la modernización de la actividad de la seguridad privada, a los elevados niveles de desempleo y a la integración en la comunidad, razones todas que permiten una mayor participación de las mujeres en el sector.

La informalidad representa una ínfima proporción de los afiliados, con una tasa estimada menor a 5%, lo cual significa que más de 95% de los miembros son reclutados de las grandes, medianas y pequeñas empresas de seguridad privada en el sector formal. El secretario general y los líderes del KNPSWU revelaron en las entrevistas que el sindicato había tomado la decisión estratégica de organizar y reclutar primero a los trabajadores de las empresas de seguridad privada del sector formal. Pensaban que, a diferencia de las empresas del sector informal, las del sector formal al menos tienen un marco que les permite cumplir hasta cierto punto con las leyes y normativas del país. El

sindicato, por ende, previó que sería menos difícil sensibilizar a estas empresas sobre los principios y derechos fundamentales de los trabajadores. Se buscó aprovechar esta ventaja, reclutar a trabajadores de estas empresas y mostrar esta experiencia a los trabajadores del sector informal.

### **El sindicato había tomado la decisión estratégica de organizar primero a los trabajadores de empresas del sector formal ■**

El KNPSWU utilizó el poder asociativo como recurso para construir y fortalecer su base de afiliación. La estrategia involucró la flexibilidad organizativa, por medio de la cual se llevó a cabo la reestructuración de la red de filiales, el diseño y la comunicación de un mensaje de campaña unificador para el reclutamiento de miembros, el empoderamiento de los afiliados, la creación de comités en los lugares de trabajo y la participación de actores sindicales a escala supranacional para colaborar en la organización y el reclutamiento.

***Flexibilidad organizativa y empoderamiento de los afiliados.*** El KNPSWU heredó una estructura con más de 13 filiales. Según los funcionarios del sindicato, el establecimiento de las filiales no se basó en su momento en el análisis estratégico ni en la cantidad de miembros efectivos o futuros de las filiales, sino en la conveniencia política. Pero justamente esta falta de análisis estratégico volvió insostenible la red en términos financieros. Para abordar este problema, el nuevo liderazgo la reestructuró en siete filiales con límites operativos y geográficos precisos. Las nuevas filiales se establecieron en Nairobi, Mombasa, Kisumu, Eldoret, Nakuru, Thika y Kakamega. Las filiales así establecidas se enfocaron en áreas con elevado potencial de afiliación y mayor impacto en la prestación de servicios a los miembros y se apuntó a su sustentabilidad financiera en función de la cantidad de miembros activos. De esta forma, el sindicato logró reducir los costos operativos y administrativos y destinar más recursos a facilitar las operaciones de las restantes filiales. Esto dio como resultado una mayor eficiencia operativa, una mayor confianza de los miembros en la capacidad organizativa del sindicato y, por ende, una mayor visibilidad de las bases sindicales, con el efecto deseado en la organización y el reclutamiento de miembros.

Estas medidas aumentaron las posibilidades de sustentabilidad y dieron mayor eficacia a la organización del sindicato, a la vez que mejoraron el empoderamiento de sus afiliados. La institucionalización de los comités de trabajo para delegados sindicales fue uno de los métodos utilizados para mejorar la participación y el empoderamiento de los afiliados. La estrategia

**La institucionalización de los comités de trabajo fue uno de los métodos para el empoderamiento de los afiliados ■**

se efectivizó mediante la implementación del cargo de delegado sindical en el estatuto del sindicato, para lo cual se definió su duración en el cargo, se estableció una red de delegados sindicales, se definió un mecanismo para su elección, se garantizó el pago de un estipendio mensual y se instituyó la capacitación de delegados. En 2016, el KNPSWU contaba con aproximadamente 120 delegados sindicales designados (estos ejercen su cargo por un periodo de dos años y medio y reciben del sindicato un estipendio mensual equivalente a 40 dólares para cubrir gastos operativos). El proceso de organización en el lugar de trabajo a través de los comités se vio reforzado por las visitas de los dirigentes del sindicato a cada una de las empresas privadas de seguridad, así como por la movilización de guardias para participar en reuniones sindicales, incluidas las manifestaciones organizadas durante las celebraciones del Día del Trabajador.

Los delegados sindicales entrevistados en noviembre de 2016 afirmaron que se sentían más empoderados para ejercer sus funciones, especialmente en relación con el reclutamiento de miembros y la resolución de conflictos. Este sentimiento se vio reforzado por la determinación de la dirigencia sindical de garantizar su participación en las decisiones concernientes a sus empresas, incluidas las negociaciones. Como parte de la política, a ningún funcionario sindical se le permite visitar una empresa sin el conocimiento previo del delegado local sobre la fecha y el objetivo de la visita. Además, como regla general, el delegado sindical local debe participar en las reuniones entre los dirigentes sindicales y la gerencia de la empresa, incluidas las negociaciones y la resolución de conflictos. Esta práctica tiene dos efectos positivos: por un lado, brinda mayor confianza a las bases sobre la capacidad de representación del sindicato, y, por otro, mejora las estrategias de reclutamiento empleado-empleado a cargo de los delegados sindicales y de las bases.

Así pues, la mayor parte del trabajo de organización y reclutamiento de miembros en la seguridad privada es llevada a cabo por los delegados y afiliados. Para mejorar esta estrategia de reclutamiento y, al mismo tiempo, acceder al sector informal, el sindicato amplió los métodos de pago estableciendo la retención de cuotas de afiliación, la utilización de la banca móvil y los pagos directos en efectivo, especialmente en el nivel de cada filial. La estrategia de reclutamiento empleado-empleado y los métodos más flexibles de afiliación resultaron útiles, debido a los horarios de trabajo de los guardias de la seguridad

privada y a la práctica extendida entre los empleadores del sector informal de negarse o no poder implementar eficazmente la retención de cuotas.

En general, la relación empleador-empleado en la seguridad privada era hostil y las patronales mantenían una actitud reacia hacia los sindicatos; los guardias eran despedidos, discriminados, transferidos o penalizados por formar parte de una organización sindical y/o participar en actividades sindicales. Ello debilitaba los esfuerzos de organización y reclutamiento del sindicato. Pero gracias a su capacidad de aprendizaje, el sindicato logró obtener una sentencia de la Corte de Trabajo y Relaciones Laborales que prohíbe al empleador castigar o transferir al empleado que ha manifestado su voluntad de afiliarse a un sindicato en función de sus preferencias sindicales. El sindicato adoptó esta estrategia en 2015 después de tomar conciencia de la magnitud de las prácticas discriminatorias en el lugar de trabajo como resultado de la afiliación sindical. Anteriormente, la sentencia judicial había sido dictada y aplicada en diez casos que involucraron a empresas como Lavington Security y Wells Fargo.

***Construcción de unidad y cohesión: la importancia de la intermediación y de la articulación.*** La naturaleza dual de la actividad de la seguridad privada –donde las empresas del sector formal operan junto con empresas del sector informal en una estructura de mercado segmentado–, caracterizada por clientes de alto, medio y bajo nivel, implica que los intereses de los afiliados al sindicato y el alcance con que se satisfacen sus necesidades básicas sean sustancialmente distintos. Para desarrollar un interés común y garantizar el surgimiento de un interés colectivo a partir del conflicto de intereses, el sindicato creó un mensaje de campaña dirigido al público general que instauró la idea de que el sindicato reconoce a los guardias como miembros «importantes» de la sociedad. Para los afiliados, este se constituyó en un defensor de los principios y derechos fundamentales de los guardias, y como un sindicato propio, creado, administrado y dirigido por los mismos guardias de la seguridad privada y no por personas ajenas al sector. El mensaje también se refirió al sindicato como un defensor de la reforma de la actividad de la seguridad privada.

Los mensajes enfocados en los afiliados eran emitidos por los dirigentes, miembros de los comités de las filiales y delegados sindicales durante las reuniones sindicales a escala nacional, regional, de filial y de planta. También se difundieron mediante una gran cantidad de breves mensajes de texto, redes sociales como Facebook y, en algunos casos, *talk shows* radiales y televisivos. Los mensajes dirigidos al público en general se pronunciaron principalmente en conferencias de prensa y en reuniones organizadas por el sindicato u otros socios,



con la asistencia de participantes ajenos a los sindicatos. Estos mensajes públicos tuvieron buena repercusión en la audiencia, principalmente debido al rol complementario desempeñado por los guardias en el mantenimiento de la seguridad, especialmente en un trasfondo de creciente amenaza. Los mensajes diseñados para los miembros del sindicato también fueron bien recibidos por los guardias y sirvieron como una efectiva estrategia interna de unificación y reclutamiento. Puntualmente, las áreas de promoción del bienestar en las que el sindicato se enfocó en su estrategia de campaña referían a problemáticas básicas como, por ejemplo, salario básico, horas de trabajo, pago de horas extras y derecho a vacaciones. Estas reivindicaciones elementales estaban en sintonía con las verdaderas preocupaciones de la mayoría de los guardias.

Al menos en el contexto del KNPSWU, este encuadre cumplía una doble función. Hacia el exterior, le permitía al sindicato gozar de un mayor nivel de empatía y reconocimiento por parte del público general. Esto contribuyó de manera positiva a las campañas de promoción y *lobby* del sindicato, incluidos el reclutamiento y la organización de los miembros. Internamente, le brindó al sindicato capacidad de articulación entre varios niveles y entendimiento entre la oficina nacional y los guardias en el nivel de la empresa.

La historia del sindicalismo en la actividad de la seguridad privada está marcada por la multiplicidad de sindicatos, la competencia sindical y las divisiones, las disputas por el liderazgo y las destituciones. Para restablecer su poder asociativo interno, el KNPSWU tuvo que mediar en el conflicto de intereses para construir unidad. Muchos de los problemas que demonizaron al sindicato desde 1960 se adjudicaban al hecho de que este había sido dirigido por individuos ajenos al sector de la seguridad privada que no tenían experiencia como guardias.

### **La modificación prohibió a**

**todo individuo que no  
fuera guardia participar  
de las designaciones  
sindicales internas ■**

El sindicato aprendió lecciones vitales a partir de la experiencia de sus luchas de poder. Una de ellas fue que los guardias deseaban «su propio sindicato» –un sindicato dirigido y administrado por ellos–.

El sindicato tomó este mensaje y modificó su estatuto: dispuso que cualquiera que se postulara a un cargo electivo en el sindicato debía ser o haber sido empleado en la actividad. La modificación en el estatuto prohibió a los anteriores funcionarios del UDIPAS y del KEGAWU y a todo individuo que no fuera o hubiera sido empleado como guardia participar de las designaciones sindicales internas. Esta restricción contribuyó a

crear estabilidad en el liderazgo sindical y consolidó a los afiliados en un grupo cohesionado con una identidad clara.

Además, el sindicato tuvo que promover la unidad entre los anteriores dirigentes. Recordemos que el KNPSWU surgió de la escisión de UDIPAS de KUCFAW y de la fusión entre UDIPAS y KEGAWU. Los líderes del sindicato actual que anteriormente habían sido guardias tuvieron que utilizar su capacidad de intermediación para iniciar el diálogo con los antiguos funcionarios de KEGAWU y UDIPAS. El mayor logro consistió en desarrollar afinidad ideológica en torno de la creación de un KNPSWU fuerte y cohesivo. La estrategia de intermediación puso el acento en que, a pesar de las diferencias de intereses y reclamos individuales, todos los funcionarios debían promover la estabilidad del sindicato y la cohesión en el liderazgo. Este fue uno de los métodos más seguros para evitar problemas asociados con las trayectorias dependientes (*path dependence*) en el sindicato.

Se utilizaron cuatro estrategias claves para construir unidad y cohesión entre los líderes. Una de ellas consistió en integrar mediante elecciones a los anteriores funcionarios habilitados de KEGAWU y de UDIPAS al liderazgo del KNPSWU. La segunda consistió en ofrecer a los funcionarios que no podían acceder a cargos electivos –debido a las nuevas restricciones estatutarias– oportunidades de empleo de tiempo completo en el sindicato. Esta estrategia, sin embargo, tuvo un costo para el sindicato: pagarles sueldos relativamente más altos que los de la Secretaría. La tercera estrategia consistió en empoderar a los funcionarios del sindicato asignándoles tareas específicas para mejorar la rendición de cuentas. A fin de facilitar el desempeño efectivo de los dirigentes y la prestación eficiente de los servicios, el sindicato estableció una Secretaría –con un total de 36 integrantes– conformada por letrados, expertos en relaciones institucionales, economistas y contadores para brindar asistencia técnica a los dirigentes y a aquellos devenidos empleados. Finalmente, el secretario general del sindicato, al mando de la Secretaría, aseguró la interacción y entendimiento en varios niveles entre los funcionarios y el personal del sindicato.

### ■ Participación de los actores sindicales en el nivel supranacional

El KNPSWU está afiliado a la UNI Global Union, la cual tiene un acuerdo marco con la empresa de seguridad c4s que aborda las relaciones laborales y los estándares de empleo y entró en vigencia en 2008. El acuerdo marco también contempla los derechos sindicales, por ejemplo, el libre

derecho de asociación, el acceso a los sindicatos y su reconocimiento. Gracias a sus recursos de poder, en 2013 el sindicato utilizó el acuerdo marco para promover su plan organizativo en la filial de la empresa en Kenia. Como expresó el secretario general del KNPSWU, «el sindicato utilizó el acuerdo marco para demostrar su interés por reclutar empleados de G4s». Empleó el acuerdo como una plataforma para visitar a los guardias de G4s a lo largo del país y compartir con ellos la agenda del sindicato. El sindicato reconoce que el acuerdo marco contribuyó a que la gerencia de G4s le otorgara un acceso irrestricto.

La campaña de reclutamiento también fue posible gracias a una subvención por dos años que se les otorgó al sindicato y a otros afiliados de UNI Global para la organización de los miembros y el reclutamiento de los trabajadores de G4s. Esto le permitió al KNPSWU afiliar a 14.000 de los 16.000 empleados de esa empresa. En 2013, por otro lado, se firmó con la compañía un acuerdo de reconocimiento.

En resumen, el sindicato logró aumentar su poder asociativo de manera significativa a través de un proceso de reestructuración interna que incrementó no solo

**Los guardias de seguridad sintieron que el sindicato les pertenecía ■**

la eficiencia de la organización, sino también la participación de sus miembros y el control en todos los niveles de la representación sindical. Los guardias de seguridad sintieron que el sindicato les pertenecía y participaron activamente en sus iniciativas, incluidos la organización y el reclutamiento de miembros, todo lo cual le dio ímpetu al sindicato

para crecer rápidamente. A su vez, el liderazgo sindical logró construir unidad y cohesión incorporando a los anteriores funcionarios de los disueltos sindicatos de la seguridad privada en la dirigencia sindical y en la Secretaría.

### ■ Adquisición y uso estratégico del poder institucional

El poder institucional refiere a la capacidad de utilizar las instituciones con fines propios recurriendo al *lobby* y agotando todas las posibilidades legales sin perder la autonomía política. El KNPSWU ganó poder institucional a través de la estratificación de la actividad de la seguridad privada, por medio de la celebración de acuerdos marco para el reconocimiento y la negociación de convenios colectivos, y mediante *lobby* y campañas de promoción destinadas a establecer instituciones con mandatos regulatorios y de diálogo social. Estas medidas estuvieron dirigidas a incrementar la capacidad sindical de incidencia en políticas del área y a mejorar la capacidad de representación.

**Estratificación de la industria y acuerdos marco.** El KNPSWU estratificó la actividad de la seguridad privada como parte de su estrategia para lograr una efectiva organización y reclutamiento. La estratificación consistió en un simple proceso llevado a cabo por los dirigentes del sindicato y la Secretaría en el ámbito interno, en función de la experiencia de los funcionarios y respetando los límites organizativos de las asociaciones empresarias<sup>4</sup>. La estrategia de esta estratificación tenía dos fines: por un lado, negociar y firmar acuerdos marco de reconocimiento con las empresas de seguridad privada del sector formal a través de sus asociaciones; y por otro, negociar un convenio colectivo de trabajo con la asociación que representa a las grandes compañías y un convenio colectivo parcial con la asociación que representa a las medianas y pequeñas empresas de seguridad privada, que garantizara al menos el pago del salario mínimo fijado por ley.

La estrategia sindical entonces se enfocó primero en las empresas integrantes de la Asociación de Industrias de la Seguridad de Kenia (KSIA, por sus siglas en inglés), debido a la mayor receptividad y sensibilidad manifestadas por sus miembros frente a las problemáticas de los trabajadores, en comparación con las empresas miembros de la Asociación de la Industria de Protección y Seguridad (PSIA, por sus siglas en inglés). Según denuncia el sindicato, la mayoría de los empleadores agrupados en PSIA son combativos, arrogantes, manifiestan tendencias antisindicales y desarrollan prácticas laborales desleales que atentan contra los principios y derechos fundamentales del trabajo.

Así, el sindicato comenzó negociando un acuerdo marco de reconocimiento con KSIA que incluyó a todas las empresas de la asociación. La importancia del acuerdo marco de reconocimiento es que, una vez en vigencia, el KNPSWU no necesitó negociar y firmar acuerdos de reconocimiento con cada empresa en particular para comenzar la negociación colectiva. En segundo lugar, el acuerdo de reconocimiento requiere que el sindicato negocie un único convenio colectivo de trabajo con la KSIA, que luego se aplica a los 30 miembros de la asociación. Respecto del poder institucional, el acuerdo otorga al sindicato acceso a todas las empresas de la KSIA, lo que significa que el sindicato puede planificar y organizar campañas de afiliación, junto con otras actividades de

---

4. Existen dos asociaciones en la actividad de la seguridad privada. La Asociación de Industrias de la Seguridad de Kenia (KSIA, por sus siglas en inglés) abarca principalmente a las grandes empresas y tenía un total de 30 miembros en 2016. La Asociación de la Industria de Seguridad y Protección (PSIA) organiza principalmente a las medianas y pequeñas empresas de seguridad privada y en 2016 tenía un total de 80 miembros.

desarrollo sindical, en cualquiera de sus empresas asociadas sin ningún tipo de resistencia.

La negociación con la KSIÁ fue llevada a cabo entre 2011 y 2016 y concretada el 6 de julio de 2016. El acuerdo incluye a las 30 compañías integrantes de la asociación. El segundo logro significativo fue el inicio de un proceso de negociación colectiva entre las partes. La reunión inaugural de negociación se celebró en noviembre de 2016 y en diciembre de ese mismo año se convocó otra reunión de seguimiento, ya en la etapa final del acuerdo.

El enfoque del KNPSWU para la organización y el reclutamiento de miembros se enfocó luego hacia la PSIA y se implementó a partir de septiembre de 2016. Unos de los primeros logros significativos de este esfuerzo fue que Lavington Security, una de las compañías de la asociación, comenzó a implementar la retención de cuotas sindicales. Esta fue una señal positiva, ya que constituye el primer paso de un empleador para reconocer el derecho de un sindicato a organizarse y a emprender la negociación colectiva en representación de sus afiliados.

**El sindicato resistió la presión mediante una estrategia de lobby enfocada en el gobierno, la OIT y la FKE ■**

A lo largo de estos esfuerzos, el sindicato resistió la presión mediante una doble estrategia de *lobby* enfocada en el gobierno, en los legisladores, en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en la Federación de Empleadores de Kenia (FKE, por sus siglas en inglés), de la cual la KSIÁ y la PSIA son miembros. No obstante, los triunfos tuvieron un costo para el sindicato. El proceso de reclutamiento y los esfuerzos por adquirir reconocimiento fueron largos y difíciles, especialmente teniendo en cuenta que, en un primer momento, los empleadores fueron hostiles a la representación sindical. Así pues, una cantidad considerable de delegados sindicales perdieron su trabajo, otros fueron rebajados de categoría y otros relocalizados en áreas complicadas en términos operativos. El secretario general reveló en las entrevistas (realizadas en enero de 2017) que el sindicato absorbió en la Secretaría a algunos de los delegados sindicales despedidos y que hoy día paga estipendios nominales en apoyo de aquellos que no pudieron ser incorporados por el sindicato.

**Establecimiento de un Consejo Protector de Salarios y Servicios de Seguridad.** El KNPSWU tuvo éxito haciendo *lobby* para establecer el Consejo de Protección de Salarios y Servicios de Seguridad (República de Kenia 2013). Así aumentó

su influencia mediante el apoyo de actores de la actividad tales como la KSIA, la PSIA, la FKE y la Organización Central de Sindicatos de Kenia (COTU-K, por sus siglas en inglés). El sindicato logró convencer a los miembros de la KSIA y de la PSIA de que el establecimiento del Consejo sería beneficioso para ellos en función de la naturaleza heterogénea y segmentada del mercado de la seguridad privada. El KNPSWU sostuvo que, si bien la KSIA y la PSIA operan en el mismo mercado, los respectivos clientes poseen distintos gustos y preferencias en cuanto a los servicios y una predisposición a adquirirlos y capacidad de pago diferentes en cada caso.

El KNPSWU explica que el mercado de la actividad de la seguridad privada presenta tres segmentos diferenciados. El primero comprende clientes de alto nivel, por ejemplo, altos comisionados, embajadas, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y otros organismos internacionales. El segundo abarca ministerios, departamentos y organismos del Estado y bancos comerciales. El tercero comprende organizaciones comerciales e industriales, barrios cerrados y clientes particulares. Los tres segmentos del mercado tienen diversas motivaciones y capacidades de pago. El sindicato considera que el establecimiento de un salario mínimo fijado por ley y otras condiciones laborales que las empresas deben cumplir no resulta equitativo para los empleados y empleadores de todos los segmentos de la actividad.

El sindicato, por ende, apoyó la segmentación del mercado en estas tres categorías y el establecimiento de un piso de condiciones y regulaciones laborales en función de ellas. La labor de investigación en este campo requiere un mapeo de empresas que tienen clientes en cada categoría y la negociación de salarios y beneficios, los cuales son un reflejo de sus condiciones laborales. La estrategia recibió el apoyo de todos los socios tripartitos, incluidas las asociaciones KSIA y PSIA. Esta fue la posición adoptada por el Consejo de Protección de Salarios y Servicios de Seguridad. El Consejo ha participado en varias reuniones, pero debido a restricciones financieras aún tiene pendiente realizar el relevamiento topográfico y el agrupamiento. El beneficio directo de la segmentación del mercado y del agrupamiento de empresas consiste en colaborar en el establecimiento de niveles salariales discriminados según el segmento de mercado. También ayuda a reducir las mermas salariales.

Además, el KNPSWU utilizó su capacidad de intermediación exitosamente cuando presionó al gobierno para obligar a las entidades de contratación pública de Kenia a obtener una certificación del Ministerio de Trabajo y Protección Social

de la Comunidad de África Oriental (MEACL&SP, por sus siglas en inglés) que confirme la adhesión a los términos y condiciones mínimos fijados por ley y su cumplimiento antes de la adjudicación de contratos de servicio. El KNPSWU, la KSIA y la PSIA reconocen que la actividad de la seguridad privada es altamente competitiva. También subrayan el hecho de que existe un amplio recorte de salarios de la mano de empresas que abaratan sus costos para ganar las licitaciones de servicios. Los que terminan perdiendo, no obstante, son los trabajadores, cuyos salarios y demás términos y condiciones de empleo son los primeros en sufrir tales recortes. Así pues, el sindicato diseñó una estrategia para afrontar los recortes, garantizar el cumplimiento de los términos y condiciones de empleo fijados por ley y proteger el bienestar de los trabajadores. La estrategia fue adoptada y puesta en vigencia por el MEACL&SP. Resta el desafío de extender su aplicación y cumplimiento a las empresas del sector privado y a las empresas del sector informal sin contrataciones con las instituciones públicas.

El KNPSWU también utilizó su poder institucional para la negociación de acuerdos marco, como los acuerdos de reconocimiento y los convenios colectivos de trabajo. Los acuerdos de reconocimiento garantizan al sindicato el derecho y la potestad de representar a los trabajadores en las negociaciones sobre sus condiciones de empleo. Así pues, esto constituye un avance para garantizar la protección de los derechos de los trabajadores y su bienestar. El sindicato también negoció un convenio colectivo con K Security Company respecto de los trabajadores de la empresa empleados en la Embajada de Estados Unidos en Nairobi, que aumentó el salario mensual de los empleados un 50%. La concreción y posterior implementación del convenio colectivo le dio al sindicato mayor publicidad y visibilidad, lo cual acrecentó la confianza de los empleados del sector en su capacidad de representación y de negociación colectiva, y en cuanto al reclutamiento de miembros.

**Lobby para el establecimiento de la Autoridad de Regulación de la Seguridad Privada.** Otro recurso de poder institucional utilizado por el KNPSWU para aumentar su influencia fue el *lobby* en favor de la promulgación de la Ley de Regulación de la Seguridad Privada (2016) y del establecimiento de una Autoridad de Regulación de la Seguridad Privada. Hay registros de que el KNPSWU convocó a guardias para participar en la movilización de 2013 con el fin de hacer entrega del Proyecto de Ley de Seguridad Privada al vocero del Parlamento. En 2015, con la ayuda de la ort, el sindicato organizó

una consulta participativa sobre el proyecto. El diálogo contó con la participación de actores de la actividad como la PSIA, la KSIA, la FKE, la COTU (κ), el MEACL&SP, ministerios y departamentos gubernamentales importantes y otros.

La Ley de Regulación de la Seguridad Privada fue aprobada el 18 de mayo de 2016 y promulgada el 3 de junio del mismo año. En sus artículos establece la regulación de la actividad y un marco de cooperación con los organismos de seguridad nacional. La promulgación de la ley es importante para el KNPSWU por dos motivos. Por un lado, apunta a organizar y a formalizar la actividad. Por ejemplo, el artículo 9(b) autoriza a la Autoridad de Regulación de la Seguridad Privada a formular y aplicar estándares relativos a la prestación de los servicios en el país. El artículo 9(c) faculta a la Autoridad a inscribir y otorgar licencias a las personas involucradas en la prestación de servicios de la seguridad privada. Se desprende que las empresas del sector quedarán inscriptas y autorizadas a operar si cumplen de manera adecuada con los criterios establecidos. Por otro lado, la inscripción y autorización a operar dará mayor visibilidad a las empresas. Otra ventaja del nuevo sistema regulatorio consiste en que el sindicato puede obtener una lista de todos los proveedores de seguridad privada para facilitar sus actividades de mapeo. Con el respaldo de la Autoridad, el sindicato también puede incidir para que se incluyan términos y condiciones básicos en los estándares que deben desarrollarse y aplicarse, incluido el pago de bonos de servicio para proteger a los empleados de cierres inesperados o reubicación de las empresas.

Este análisis demuestra que el KNPSWU logró consolidar su influencia mediante el poder institucional que adquirió y utilizó estratégicamente. Sus estrategias principales incluyeron la estratificación de la industria, la celebración de acuerdos de reconocimiento y convenios colectivos y el incremento de su capacidad de incidencia mediante el *lobby* y la presión. Estas acciones hicieron que el sindicato, al menos para los socios y afiliados, se constituyera como una organización de trabajadores fuerte y centrada. También aumentó la confianza de los afiliados en la capacidad de representación del sindicato y en sus esfuerzos por apoyar la protección y el bienestar de sus miembros.

**El KNPSWU logró consolidar su influencia mediante el poder institucional que adquirió y utilizó estratégicamente ■**



## ■ Conclusión

El poder asociativo y el poder institucional resultaron decisivos en la transformación concretada por el KNPSWU. La flexibilidad organizativa, la intermediación, la articulación y el aprendizaje organizativo son algunas de las capacidades que resultaron de particular importancia para incrementar la afiliación sindical, fortalecer la cohesión interna y la solidaridad, y promover la unidad entre la Secretaría sindical, los miembros de base, los delegados sindicales y los funcionarios nacionales. En el ámbito de acción del KNPSWU, el encuadre tuvo una doble función. Hacia el exterior, le permitió al sindicato alcanzar un mayor nivel de empatía y reconocimiento por parte del público general. Esto favoreció las campañas de *lobby* y promoción del sindicato, incluidos el reclutamiento y la organización de los miembros. En el contexto interno, le brindó capacidades de articulación para desarrollar una interacción entre varios niveles y un entendimiento entre la oficina nacional, los delegados sindicales y los miembros de base. El poder institucional se ejerció principalmente mediante la estratificación de la actividad de la seguridad privada, la celebración de acuerdos marco y el establecimiento de instituciones diseñadas para promover el diálogo y la regulación. Sirvió para mejorar los beneficios alcanzados mediante la utilización y la explotación de los recursos de poder asociativo y facilitó el establecimiento de una plataforma de provisión de productos y servicios sindicales para sus miembros. Los recursos de poder institucional también se utilizaron para mejorar la capacidad de incidencia en la formulación de políticas del sindicato y lo volvieron más fuerte, cohesionado y activo, capaz de convertir los desafíos en oportunidades. ☐

## **Bibliografía**

- Omolo, Jacob: *A Survey of the Private Security Industry in Kenya*, OIT, Nairobi, 2015.  
 República de Kenia: *Vision 2030 Strategy for National Transformation: Accelerating Equitable Economic and Social Development for a Prosperous Kenya*, Imprenta del Estado, Nairobi, 2007.  
 República de Kenia: *Second Medium Term Plan (2013-2017): Transforming Kenya; Pathway to Devolution, Socio-Economic Development, Equity and National Unity*, Ministerio de Descentralización y Planificación, Nairobi, 2013.  
 República de Kenia: *Economic Survey*, Imprenta del Estado, Nairobi, 2016.