

La Jefatura de Seguridad

Organización, competencias, seguridad inteligente y eficiencia

By Miriam Acevedo Cabrera

Detective Privado, jefa y directora de Seguridad, Auditora Experta Universitaria en Seguridad, Experta en Seguridad Aeroportuaria, Especialista Universitaria en Ciberseguridad y OSINT, Instructora Universitaria en Medicina Táctica TECC-TCCC. Graduanda en Seguridad y Control de Riesgos.

RESUMEN

El jefe de seguridad, habilitado con la correspondiente Tarjeta de Identidad Profesional (TIP), ejerce una función esencial en las empresas de seguridad privada. El artículo 35 de la Ley 5/2014, de Seguridad Privada, regula sus funciones.

Este artículo analiza estas deficiencias y propone un modelo de jefatura de seguridad eficiente, basado en la integración del cumplimiento normativo, la gestión del riesgo y la eficacia. Desde la perspectiva de la **seguridad inteligente**, concepto desarrollado en el ámbito de la inteligencia aplicada a la seguridad por González y Santiago (2025, 2026), se plantea una jefatura capaz de **anticipar riesgos, interpretar información y orientar sus decisiones hacia la prevención y la resiliencia**.

I. DIAGNÓSTICO

1. El jefe de seguridad.

Durante mi trayectoria profesional como jefa de seguridad, he constatado una desnaturalización progresiva de esta figura en determinadas empresas de seguridad privada. Las deficiencias organizativas desplazan sus funciones técnicas y preventivas hacia tareas administrativas y problemas de cobertura.

El artículo 35 de la Ley 5/2014, de Seguridad Privada, establece las funciones del jefe de seguridad. Sin embargo, algunas empresas le atribuyen de forma habitual la resolución de problemas derivados de una planificación deficiente, la falta de personal y la ausencia de una estructura adecuada.

En mi experiencia, la elaboración y modificación continua de cuadrantes ha llegado a ocupar **entre el 80 % y el 90 % de mi actividad profesional**. Esta carga no respondía únicamente a necesidades puntuales. La insuficiencia de efectivos, las ausencias imprevistas y la falta de personal de retén convertían a la jefatura de seguridad en el recurso habitual para cubrir las deficiencias de personal.

Miriam Acevedo Cabrera

*Detective Privado, jefa y directora de Seguridad,
Auditora Experta Universitaria en Seguridad y Protección Integral*

También he encontrado situaciones con vigilantes que **superaban las 200 horas mensuales de trabajo**. Al mismo tiempo, la empresa exigía nuevas coberturas sin garantizar contrataciones suficientes ni establecer mecanismos de sustitución.

La expresión «**si no tienes personal, búscate la vida**» resume este modelo de gestión. La empresa exige resultados sin proporcionar los recursos necesarios. La improvisación y la disponibilidad individual sustituyen a la planificación, mientras la jefatura asume las consecuencias de decisiones que no dependen exclusivamente de ella.

Esta sobrecarga reduce el tiempo disponible para analizar riesgos, inspeccionar servicios, supervisar el cumplimiento normativo, formar al personal, elaborar instrucciones técnicas y prevenir incidentes. La gestión de cuadrantes y las incidencias de cobertura desplazan así actividades esenciales para el control y la calidad del servicio.

La jefatura de seguridad no debe suplir de forma permanente las deficiencias de plantilla ni compensar una planificación inadecuada. Su responsabilidad exige medios suficientes, una distribución clara de funciones y autonomía técnica dentro del marco legal.

2. Competencias legales y reglamentarias del jefe de seguridad

El artículo 35 de la Ley 5/2014, de Seguridad Privada, establece las funciones del jefe de seguridad. El Real Decreto 2364/1994, que aprueba el Reglamento de Seguridad Privada, desarrolla aspectos de su ejercicio. La Orden INT/318/2011 regula materias específicas del personal de seguridad privada.

2.1. Funciones legales

El artículo 35.1 de la Ley 5/2014 atribuye al jefe de seguridad las siguientes funciones:

1. **Análisis de riesgos y planificación:** analizar las situaciones de riesgo y planificar las actuaciones necesarias para implantar y prestar los servicios de seguridad privada.
2. **Organización y dirección:** organizar, dirigir e inspeccionar al personal y los servicios de seguridad privada.
3. **Sistemas de seguridad:** proponer los sistemas necesarios y controlar su funcionamiento y mantenimiento. También puede validarlos provisionalmente en los términos legales.
4. **Formación:** controlar la formación permanente del personal a su cargo y proponer medidas para garantizarla.
5. **Emergencias:** coordinar los servicios de seguridad bajo su responsabilidad con las actuaciones de protección civil ante emergencias, catástrofes o calamidades públicas.

Miriam Acevedo Cabrera

*Detective Privado, jefa y directora de Seguridad,
Auditora Experta Universitaria en Seguridad y Protección Integral*

6. **Colaboración policial:** garantizar la colaboración de los servicios de seguridad con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
7. **Cumplimiento normativo:** supervisar el cumplimiento de la normativa de seguridad privada.
8. **Custodia y traslado de armas:** asumir la responsabilidad sobre las armas de titularidad de la empresa, conforme a la normativa aplicable.

2.2. Desarrollo reglamentario

El Reglamento de Seguridad Privada, aprobado por el Real Decreto 2364/1994, desarrolla estas funciones en sus artículos 95 a 99:

- ✓ **Artículo 95:** desarrolla las funciones de la jefatura. Incluye la planificación, la organización, la inspección, la formación y la colaboración policial. También contempla la dirección de ejercicios de tiro cuando se reúnen los requisitos exigibles.
- ✓ **Artículo 96:** regula los supuestos de existencia obligatoria de la jefatura.
- ✓ **Artículo 97:** regula determinadas comunicaciones y actuaciones de coordinación con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- ✓ **Artículo 98:** establece medidas para corregir deficiencias en los servicios y sistemas de seguridad y comprobar su subsanación.
- ✓ **Artículo 99:** regula la delegación de funciones y sus límites.

La Orden INT/318/2011, especialmente su artículo 18, desarrolla aspectos de la delegación de funciones y de su comunicación a la autoridad policial competente.

2.3. Organización del personal y estructura empresarial

La elaboración de cuadrantes y la gestión de sustituciones forman parte de la organización del personal atribuida al jefe de seguridad por el artículo 35.1.b de la Ley 5/2014. El problema surge cuando estas tareas absorben la mayor parte de su jornada y desplazan sus funciones de inspección, supervisión y prevención.

Las empresas bien organizadas distribuyen estas tareas entre los responsables operativos, recursos humanos y la jefatura de seguridad, con medios y procedimientos adecuados. La diferencia está en la planificación. Unas empresas organizan sus recursos y otras confían en el milagro de los panes y los peces, en que la jefatura consiga multiplicarlos.

3. Recursos Humanos

La calidad del servicio empieza por la selección del personal. La habilitación, la formación específica y la experiencia deben ajustarse a las exigencias de cada puesto. La jefatura de seguridad debe aportar siempre su criterio técnico en esta decisión.

Miriam Acevedo Cabrera

*Detective Privado, jefa y directora de Seguridad,
Auditora Experta Universitaria en Seguridad y Protección Integral*

Afortunadamente, no todas las empresas prescinden de este criterio. Algunas priorizan el coste o la disponibilidad inmediata frente a la preparación y la experiencia en servicios similares, como hospitales, centros comerciales, aeropuertos o instalaciones industriales.

La rotación y las asignaciones inadecuadas pueden generar graves consecuencias. La incorporación de vigilantes sin la formación específica exigible para determinados servicios puede constituir un incumplimiento sancionable. También aumentan los riesgos funcionales, la pérdida de calidad y la conflictividad laboral. A ello se suman el absentismo y las dificultades para cubrir vacantes, especialmente cuando los desplazamientos fuera del municipio no cuentan con los pluses específicos. No debemos de olvidar que **cubrir un puesto es asignar a la persona adecuada al servicio adecuado.**

4. Estructura

Las empresas serias y bien organizadas cuentan con inspectores y mandos intermedios que supervisan los servicios, resuelven incidencias y mantienen el contacto con los clientes. La delegación de funciones, conforme al artículo 99 del Reglamento de Seguridad Privada y a los requisitos aplicables, permite establecer una cadena de mando efectiva y asegurar la continuidad operativa.

Las bajas, las enfermedades, las vacaciones y las ausencias imprevistas requieren previsión. La empresa debe disponer de personal preparado para las sustituciones, conocer su disponibilidad y establecer procedimientos de actuación. **Los mandos designados deben contar con la formación adecuada, la capacidad y la alfabetización digital necesarias para ejercer sus funciones**, además de conocer los servicios para resolver las incidencias dentro de sus funciones delegadas.

Sin esta estructura, la ausencia del jefe de seguridad o una contingencia simultánea puede dejar a la empresa sin un mando operativo debidamente designado para atender determinadas decisiones. La actividad queda entonces condicionada por la disponibilidad de una sola persona, con el consiguiente riesgo de descoordinación, interrupciones e incumplimientos. La exigencia de disponibilidad permanente, las 24 horas del día y los 365 días del año, también expone al jefe de seguridad a una sobrecarga sostenida y al riesgo de *burnout*, especialmente cuando no existen turnos de relevo ni los mecanismos efectivos de sustitución legalmente exigibles.

5. Injerencias de personal no habilitado

Administradores, gerentes, propietarios pueden intervenir en la gestión de la empresa. El problema surge cuando la gerencia, u otros directivos invaden las funciones legalmente atribuidas al jefe de seguridad, como la dirección y la inspección del personal o el control técnico de los servicios.

Miriam Acevedo Cabrera

*Detective Privado, jefa y directora de Seguridad,
Auditora Experta Universitaria en Seguridad y Protección Integral*

La Ley 5/2014, de Seguridad Privada, delimita las funciones de la jefatura y establece infracciones relacionadas con el ejercicio de actividades de seguridad sin la habilitación exigible. Cuando una persona realiza actos propios de una profesión sin cumplir los requisitos legales, los hechos podrían constituir un delito de intrusismo profesional conforme al artículo 403 del Código Penal, siempre que concurran todos sus elementos.

La detección de incumplimientos profesionales en materia de seguridad privada y la formulación de las correspondientes propuestas de sanción, cuando procedan, corresponden al jefe de seguridad en el ámbito de sus funciones legalmente atribuidas. La potestad disciplinaria corresponde a la empresa, que deberá valorar los hechos y resolver conforme a la normativa laboral aplicable.

Desautorizar el criterio técnico desvirtúa la función de la jefatura y puede comprometer el cumplimiento normativo.

Un gerente bien formado, especialmente si cuenta con titulación universitaria oficial, **debería valorar el coste de oportunidad de destinar horas de un jefe de seguridad a tareas administrativas que puede asumir otro perfil.** Resulta bastante llamativo invocar criterios de eficiencia económica y, al mismo tiempo, emplear el recurso más especializado en tareas que no requieren esa cualificación.

5.1. El responsable de equipo

La denominación correcta es responsable de equipo, no «jefe de equipo», expresión utilizada habitualmente en el sector pese a carecer de reconocimiento específico en la normativa de seguridad privada.

El responsable de equipo puede coordinar tareas dentro de su ámbito. No puede asumir por esa sola condición funciones reservadas al jefe de seguridad, o sus delegados. La delegación de funciones debe cumplir los requisitos del Reglamento de Seguridad Privada y de la Orden INT/318/2011.

Confundir categorías, habilitaciones y delegaciones puede generar responsabilidades administrativas y, según las circunstancias, civiles e incluso penales. En seguridad privada, **conocer la diferencia entre cómo se llama un puesto y qué funciones permite ejercer debería ser esencial.**

6. BYOD, privacidad y desconexión digital

Muchas empresas utilizan el teléfono móvil personal del jefe de seguridad para gestionar incidencias, acceder a plataformas corporativas y mantener comunicaciones operativas. Es el modelo BYOD (*Bring Your Own Device*, «trae tu propio dispositivo»).

Miriam Acevedo Cabrera

*Detective Privado, jefa y directora de Seguridad,
Auditora Experta Universitaria en Seguridad y Protección Integral*

El problema surge cuando la empresa convierte un dispositivo privado en herramienta de trabajo sin establecer garantías de seguridad, privacidad y desconexión digital.

Los artículos 87 y 88 de la Ley Orgánica 3/2018 (LOPDGDD) protegen, respectivamente, la intimidad en el uso de dispositivos digitales y el derecho a la desconexión digital. **Utilizar el móvil personal no implica renunciar a la intimidad ni aceptar una disponibilidad permanente.**

La falta de políticas claras, el acceso injustificado a contenidos privados y las exigencias de disponibilidad fuera de la jornada pueden vulnerar derechos y generar responsabilidades, según las circunstancias.

La empresa puede organizar el trabajo, pero no convertir el móvil personal en una central operativa permanente a coste cero. La disponibilidad profesional tiene límites, así como la intimidad y la no desconexión digital también.

7. Portátiles personales

Permitir que el jefe de seguridad o cualquier mando acceda a las plataformas corporativas desde su ordenador personal, por falta de medios de la empresa o sin controles adecuados, constituye una decisión de altísimo riesgo.

Desde estos equipos se accede a información, datos personales de trabajadores etc. Un dispositivo ajeno a la gestión corporativa es seguro que carezca de cifrado, actualizaciones, protección frente a programas maliciosos, control de accesos y separación entre información personal y profesional. El acceso de familiares, el robo del equipo, una intrusión remota o un programa malicioso pueden comprometer información y sistemas que afectan a trabajadores, clientes y servicios de seguridad.

Los artículos 5.1.f, 24 y 32 del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) exigen confidencialidad, medidas de seguridad apropiadas al riesgo y responsabilidad proactiva.

La empresa debe evaluar los riesgos y acreditar la adecuación de sus medidas. **La titularidad personal del ordenador no elimina las obligaciones de la organización sobre los tratamientos que realiza.**

Existe, además, una segunda vulnerabilidad. Las herramientas de administración remota, supervisión y borrado pueden afectar a la información privada almacenada en el equipo. Fotografías, documentos, comunicaciones y otros archivos personales pueden quedar expuestos ante accesos indebidos o configuraciones inadecuadas. La empresa debe delimitar los permisos, informar al trabajador y separar el control corporativo del ámbito privado.

Miriam Acevedo Cabrera

*Detective Privado, jefa y directora de Seguridad,
Auditora Experta Universitaria en Seguridad y Protección Integral*

El artículo 87 de la LOPDyGDD regula el derecho a la intimidad en el uso de dispositivos digitales en su ámbito de aplicación. El RGPD exige licitud, transparencia, minimización de datos y proporcionalidad.

No deja de ser sorprendente que empresas que asesoran a sus clientes sobre protección de activos, control de accesos, auditoría y trazabilidad permitan que sus propios sistemas dependan de equipos que no controlan adecuadamente. Tal aberración alcanza también a la privacidad de sus trabajadores cuando utilizan herramientas de acceso remoto sin límites claros, convirtiendo un medio personal en infraestructura corporativa y la seguridad empresarial en una siempre posible intromisión en la esfera privada.

Se incurre en brechas de seguridad, obligaciones de notificación, sanciones administrativas y responsabilidad civil por los daños causados. El artículo 83 del RGPD contempla multas de hasta 20 millones de euros o el 4 % del volumen de negocio anual global, según la infracción y los criterios legales aplicables. El artículo 197 del Código Penal puede resultar capital ante determinados accesos o revelaciones ilícitos de información, siempre que concurran los elementos del delito.

“Vender” seguridad e imagen, mientras se descuida la propia es una contradicción profesional con consecuencias legales, a costa de los datos de terceros y de la privacidad de quien aporta el equipo.

8. Claves compartidas e inseguridad por diseño

Compartir contraseñas, utilizar usuarios genéricos o dejar claves escritas en los puestos debilita el control de accesos e impide atribuir con fiabilidad cada actuación a una persona.

Los artículos 5.1.f, 24 y 32 del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) exigen confidencialidad, responsabilidad proactiva y medidas de seguridad apropiadas al riesgo. **Las claves compartidas reducen la trazabilidad, dificultan la investigación de incidentes y debilitan la capacidad de acreditar quién accedió a la información y qué operaciones se han realizado.**

El problema se agrava cuando la gerencia u otras áreas directivas imponen estas prácticas por comodidad, rapidez o ahorro, incluso contra el criterio técnico de la jefatura de seguridad. La dirección empresarial no puede sustituir las medidas de seguridad justificadas por soluciones improvisadas que comprometan el control de los subsistemas.

No deja de ser antagónico como determinadas empresas, (menos mal que pocas), recomiendan a sus clientes contraseñas seguras, control y trazabilidad, pero mantienen en sus propios servicios claves comunes e incluso contraseñas anotadas en un *post-it* junto

al ordenador al **considerar que una contraseña individual supone demasiadas molestias.**

9. Cuadrantes y retén

La elaboración de cuadrantes exige planificación, conciliación y previsión de contingencias. Priorizar la cobertura inmediata y el menor coste a expensas de los descansos y la estabilidad de la plantilla aumenta la conflictividad laboral, la rotación, la desmotivación y el riesgo de incumplimientos legales.

Las bajas, las ausencias imprevistas y las necesidades de refuerzo requieren una bolsa de sustitución dimensionada según la criticidad de los servicios, el absentismo histórico, la dispersión geográfica y los tiempos de respuesta. **El objetivo es disponer del menor retén posible, pero suficiente para responder a las contingencias previsibles sin comprometer la legalidad ni la continuidad del servicio.** La disponibilidad debe planificarse, nunca improvisarse.

Sin esa previsión, aumentan las horas extraordinarias, las gestiones urgentes y la sobrecarga del jefe de seguridad. También crecen los riesgos de “descubiertos” que comprometen el servicio. **El ahorro inicial puede convertirse en un coste mayor, además del intangible de la marca e imagen empresarial que se compromete. La falta de planificación no elimina los costes, los desplaza y multiplica.**

CONCLUSIONES

1. La jefatura de seguridad no puede seguir compensando las deficiencias organizativas de la empresa. **Una organización que sacrifica su función técnica para mantener la operativa ni ha resuelto ni resolverá sus problemas.**
2. **La dirección empresarial debe respetar las competencias** legalmente atribuidas a la jefatura y dotarla de medios, apoyo y capacidad efectiva para ejercerlas.
3. **La falta de conciliación, las injerencias en el ejercicio de sus funciones y las deficiencias organizativas favorecen la rotación y la desvinculación** de los jefes de seguridad, con la consiguiente pérdida de estabilidad y experiencia, evidenciando una vulnerabilidad organizativa.
4. **La continuidad de la jefatura de seguridad exige planificación,** recursos suficientes y mecanismos de sustitución que eviten interrupciones en el ejercicio de sus funciones.
5. **La rentabilidad no puede medirse exclusivamente por el ahorro inmediato,** ignorando los costes de la improvisación, los incumplimientos y la pérdida de calidad.
6. **La prevención de riesgos laborales, las garantías laborales y la protección de datos deben integrarse** en la gestión, respetando las responsabilidades legalmente establecidas.

REFERENCIAS

- España. (1994). *Real Decreto 2364/1994, de 9 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Seguridad Privada*. Boletín Oficial del Estado, (8), 779-815. <https://www.boe.es/eli/es/rd/1994/12/09/2364/con>
- España. (1995a). *Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales*. Boletín Oficial del Estado, (269). <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>
- España. (1995b). *Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal*. Boletín Oficial del Estado, (281). <https://www.boe.es/eli/es/lo/1995/11/23/10/con>
- España. (1997). *Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención*. Boletín Oficial del Estado, (27). <https://www.boe.es/eli/es/rd/1997/01/17/39/con>
- España. (2011). *Orden INT/318/2011, de 1 de febrero, sobre personal de seguridad privada*. Boletín Oficial del Estado, (42). <https://www.boe.es/eli/es/o/2011/02/01/int318/con>
- España. (2014). *Ley 5/2014, de 4 de abril, de Seguridad Privada*. Boletín Oficial del Estado, (83). <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/04/04/5/con>
- España. (2015). *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*. Boletín Oficial del Estado, (255). <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/con>
- España. (2018). *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*. Boletín Oficial del Estado, (294). <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3/con>
- España. (2026). *Resolución de 8 de abril de 2026, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de empresas de seguridad 2026-2030*. Boletín Oficial del Estado, (95), 54555-54658. <https://www.boe.es/eli/es/res/2026/04/08/5>
- González y Santiago, M. (2026a). Del ébola de 2014 al hantavirus, el SARS-CoV-2 y la necesidad de aprender tras cada crisis. *Delta 13 News*. <https://delta13news.com/del-ebola-de-2014-al-hantavirus-el-sars-cov-2-y-la-necesidad-de-aprender-tras-cada-crisis/>
- Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119, 1-88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?locale=es>