

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA SEGURIDAD DE LOS EVENTOS PÚBLICOS

Natalia Plazas Martínez

*Oficial Administrativa de 1.ª
Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos. Barna Porters*

Lluís Miquel Rodríguez Pardo

*Oficial Administrativo de 1.ª
Especialista en Relaciones Laborales y Agente de Igualdad. Barna Porters*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: doña María Jesús ÁLAVA REYES, don Alfonso HERNÁNDEZ MEDEL, don Manuel PORRÚA GARCÍA, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Juan Francisco SAN ANDRÉS GARCÍA.

EXTRACTO

El objeto de nuestro estudio son las empresas de servicios auxiliares que, entre sus servicios principales, estén el control de accesos a edificios de oficinas, comunidades de propietarios, etc. Pero nos vamos a centrar en la gestión de los eventos públicos, que necesita cada vez más de personal cualificado para la seguridad y la prevención de cualquier tipo de riesgo que se pueda producir.

La fuerza principal de las empresas de servicios la constituyen las personas, clientes internos de la organización de las que se debe conseguir un nivel elevado de compromiso, y esto solo se logra si confían y se sienten seguros perteneciendo a ella.

El proceso de selección, incorporación y cese del personal contratado para los servicios en los eventos públicos requiere de una estrategia de gestión de los recursos humanos que se destinan a esta actividad, ligada a la consecución de los objetivos que la empresa se ha marcado, definiendo una estrategia basada en una comunicación fluida y constante entre todos los actores (responsables y coordinadores de los servicios, personal administrativo implicado y personal operativo).

La estructura organizativa debe estar diseñada para garantizar el éxito, tanto en el ámbito operativo como en el control y sus derivadas administrativas.

Una gestión acertada de los recursos humanos y de las herramientas legales disponibles, junto con una fuerza de trabajo con una estructura y canales de comunicación bien definidos, garantiza un alto nivel de satisfacción de las personas que integran la organización en todos sus niveles y es la clave de su éxito.

Palabras clave: personal de eventos, estrategia, reclutamiento, gestión y coordinación.

Fecha de entrada: 03-05-2016 / Fecha de aceptación: 12-07-2016

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC EVENTS' SECURITY

Natalia Plazas Martínez

Lluís Miquel Rodríguez Pardo

ABSTRACT

The target of this study are companies of auxiliary services, mainly those in charge of access control to office buildings, resident' associations, etc. Nevertheless, we will focus on the management of public events, in need of more qualified staff to ensure security and prevent any risk.

The main force of the service companies is the people, intern clients of the organization from whom a high level of compromise must be acquired. This can only be achieved if they trust and feel safe belonging to the company.

The selection process, hiring and dismiss of the staff of public events requires a strategy for the management of the human resources allocated to these activities, bound to the achievement of the company's objectives and based on a constant and fluent communication between everyone involved (responsible people and coordinators, administrative and operative staff).

The organization structure must be design to guarantee success, both in the operative field and in the control and its administrative derivatives.

A proper management of the human resources and available legal tools, together with a workforce and a well-defined net of communication guarantees a high level of satisfaction among every member of the company and is key to its success.

Keywords: personnel of events, strategy, recruitment, management and coordination.

Sumario

Capítulo 1. Descripción del entorno

1. La empresa de servicios
2. La estructura del Departamento de Recursos Humanos y su evolución en el periodo 2013-2015
 - 2.1. Procedimiento de contratación de personal
 - 2.1.1. El contrato de trabajo
 - 2.1.2. El proceso de selección y la comunicación de la contratación
 - 2.2. La finalización del evento: la gestión de los datos operativos y el volcado para el pago de salarios

Capítulo 2. La estrategia de recursos humanos

1. La organización
 - 1.1. La estructura de la organización
 - 1.2. Nivel operativo de la organización

Capítulo 3. Reclutamiento y contratación del personal

Capítulo 4. La gestión del servicio: control de la operativa y transmisión de datos

Caso práctico

Resumen del capítulo

Capítulo 5. Tipología del cliente interno en los servicios de eventos públicos

Capítulo 6. Aspectos legales de la gestión de los recursos humanos

Conclusiones

Bibliografía

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

1. LA EMPRESA DE SERVICIOS

El objeto de nuestro estudio es una empresa dedicada a la prestación de servicios auxiliares a otras empresas y a clientes particulares. Entre sus servicios principales están los controles de accesos a edificios de oficinas, comunidades de propietarios, hoteles, aparcamientos públicos y privados y edificios de titularidad pública, entre otros.

Desde prácticamente el inicio de la actividad empresarial se ha ido forjando lo que en la actualidad se denomina *servicios en eventos*, que, año tras año, ha ido adquiriendo mayor dimensión y, por tanto, ha requerido adaptar una parte importante de los recursos humanos y materiales realizando un esfuerzo importante dentro de la empresa.

Así como otras empresas que trabajan en este tipo de actividades se han vinculado o han creado empresas de trabajo temporal que cubran sus necesidades, la empresa objeto de estudio ha optado por crear una sección destinada a gestionar los medios necesarios para prestar un servicio de calidad en la celebración de eventos públicos, pero sin destinar a este fin específico una parte de su estructura administrativa, lo que requiere de un diseño de gestión que atienda las necesidades propias de esta, llamémosla subactividad, con la principal sin suponer, *a priori*, un escollo dentro de su día a día.

Para poder llevar a buen puerto su opción de trabajo, la empresa ha ido formando un organigrama operativo que ha ido adaptándose a la evolución de las necesidades de la empresa y que estudiaremos más adelante.

Esta adaptación evolutiva es una de las claves del éxito de la empresa en este campo de acción y hace del capital humano un elemento indispensable del desarrollo de las actividades propias de los eventos públicos.

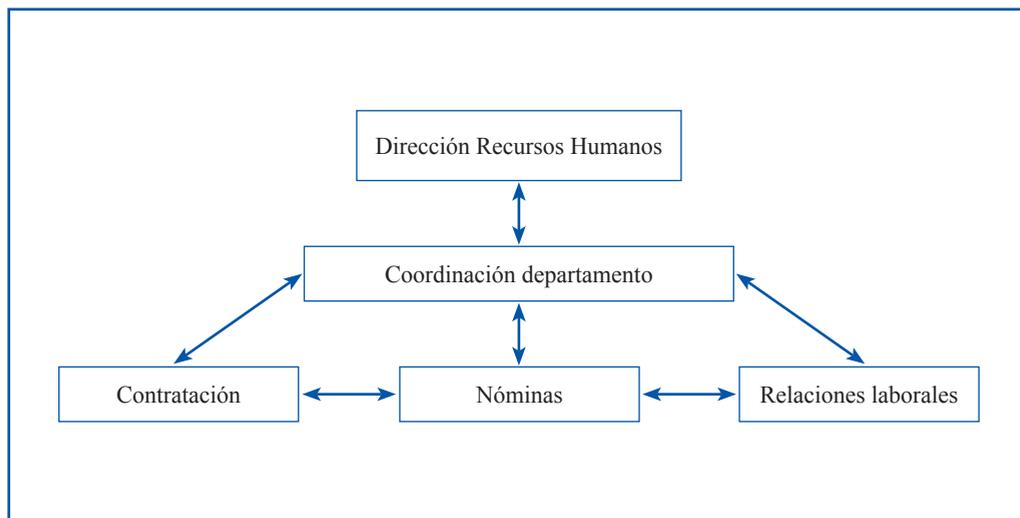
2. LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SU EVOLUCIÓN EN EL PERIODO 2013-2015

La estructura del Departamento de Recursos Humanos no tiene un área específica destinada a la gestión del personal que participa en los eventos públicos, sino que está integrada dentro

de las funciones empresariales cotidianas. Es decir, no se ha contemplado ni se contempla en la actualidad crear ninguna sección dedicada expresamente a la gestión del capital humano que se necesita para esta actividad, sino que las tareas necesarias para la contratación o el abono de salarios está plenamente asumida por la estructura ordinaria de la empresa. Las mismas personas que elaboran los contratos de trabajo, realizan los movimientos de afiliación o cotización de los trabajadores, así como la elaboración de las nóminas son las que ejecutan estas acciones para toda la empresa. Observamos, pues, que el constante crecimiento de la demanda de servicios preventivos en los eventos deportivos ha llevado al Departamento de Recursos Humanos a distribuir entre las personas que lo integran las tareas antes descritas a fin de intentar dar una mayor agilidad a su gestión sin dejar de lado el resto de sus responsabilidades.

Desde el año 2013 y hasta el momento actual el número de personas del departamento no ha variado, ni en el número ni en las personas que lo integran. Este hecho, que por un lado muestra una cierta estabilidad en cuanto a que las personas responsables de la gestión de la parte legal de la gestión de los recursos humanos poseen ya una gran experiencia en estas lides, por otro pone de manifiesto una sobrecarga de responsabilidades que, en algunos momentos, ponen en jaque la propia estructura departamental y empresarial.

Actualmente, el Departamento de Recursos Humanos está compuesto por cinco personas, una de las cuales es la directora del departamento y otra de ellas trabaja a tiempo parcial.



Ha habido que hacer, por tanto, un esfuerzo adaptativo para poder dar respuesta efectiva a los problemas que el crecimiento de la actividad en el ámbito de los servicios en eventos públicos ha generado. Se ha destinado a la contratación de personal y a los movimientos de afiliación a la Seguridad Social a una parte del equipo, una persona se encarga del cálculo y elaboración de las nóminas y otra se encarga, junto con el resto de la empresa, de las cotizaciones.

2.1. Procedimiento de contratación de personal

2.1.1. El contrato de trabajo

Existen en esta empresa dos tipos de contrataciones básicas para el personal de eventos. De un lado, la que podríamos llamar *tradicional*, que sería aquella que se realiza *ad hoc*. Es decir, la incorporación a la empresa de forma puntual del número de personas necesarias para cubrir un evento determinado y limitada en el tiempo a la duración del evento en cuestión. Este tipo de contratación se asemeja a la que vienen practicando la mayoría de las empresas, puesto que se trata de eventos que, con pequeñas variaciones, precisan siempre de la misma estructura.

La masa principal de contratación de personal para cubrir los servicios en los eventos públicos se contrata de una forma más permanente. Esta contratación se inicia en pleno verano, en los meses de julio y agosto y se prolonga hasta los meses de mayo o junio del año siguiente.

La pregunta que surge entonces es cómo se realiza este tipo de contratación. En este caso, la empresa ha optado por un tipo de contrato que tiene las siguientes características básicas:

- a) Es temporal. El modelo de contrato es el de duración determinada por obra o servicio.
- b) Es a tiempo parcial. La prestación de servicios se efectúa por regla general los fines de semana y días festivos.

Este tipo de contratación es en la que nos detendremos para analizarla con más detalle. Veamos el primero de los aspectos:

Es temporal. Es el primer escollo que la empresa debe salvar. ¿Cómo elegir las fechas de inicio y final del contrato de trabajo? Años atrás, cuando la empresa tenía una dimensión mucho más reducida que la actual, determinar las fechas de inicio y final de un contrato de trabajo era mucho más fácil, puesto que, al ser sus clientes principales clubes de fútbol de la primera división de la Liga española, se vinculaba el inicio y el final de temporada a las fechas de inicio y final de la Liga. Era, incluso, más claro el objeto del contrato, puesto que se declaraba como tal el servicio en los partidos de fútbol de tal o cual equipo de fútbol. En aquella época, que se mantuvo hasta la temporada 2012-2013, la distinción se hacía por el club cliente, por lo que existían dos opciones de objeto del contrato, una por cada club de primera división de la ciudad.

A partir de la temporada 2013-2014 hubo que modificar este aspecto del contrato debido al aumento sustancial del número y variedad de los servicios para los que la empresa era contratada. Y esto llevó necesariamente a variar las fechas de referencia de la contratación, viéndose la empresa obligada a implementarlas de forma arbitraria, pero ciñéndose lo más posible a los orígenes.

El año 2014, a raíz de haberse adjudicado a la empresa el servicio de control de accesos para los eventos de unas instalaciones propiedad del Ayuntamiento de Barcelona, la empresa se vio obligada a plantearse un modelo de contratación que, en esencia, es idéntico al anterior,

pero en el que las fechas de referencia debían ser cambiadas y ajustadas a las de vigencia de la adjudicación. Se decidió, entonces, que este nuevo contrato tendría como fecha de inicio el día 1 de enero y como fecha de finalización el 31 de diciembre de cada año. Pero se mantendrían el resto de características de contrato de temporada de eventos. Por tanto, nos encontramos, desde enero de 2014, con dos masas críticas de personal «estable» en la plantilla de eventos: una, la ya preexistente, destinada básicamente a cubrir los eventos públicos vinculados a la Liga de fútbol y todos aquellos para los que la empresa es contratada, bien de forma periódica o esporádica y otra, de nuevo cuño, dedicada a prestar servicios en las instalaciones municipales anteriormente descritas. Y a estas dos masas *críticas* cabe sumar todo aquel personal que se contrata de forma puntual en determinadas ocasiones a lo largo del año.

El motivo por el que se escogió en el pasado la modalidad del contrato temporal por obra o servicio a tiempo parcial no es otro que la ausencia en la legislación laboral vigente de alguna forma contractual que contemple una actividad como la que estamos tratando. Lo más parecido que existe es la figura del contrato fijo-discontinuo, pero que, en este caso no es viable aplicarlo, dado que su gestión requeriría destinar personal de la estructura del Departamento de Recursos Humanos a esta tarea, algo que la empresa no contempla como una alternativa. Tampoco es posible tener el tratamiento especial dentro del régimen general de la Seguridad Social que tienen los establecimientos que ofrecen espectáculos públicos, puesto que la empresa no se encuentra en este sector. En el año 2015 la empresa hizo una consulta sobre esta cuestión a la Seguridad Social, la cual, por toda respuesta, manifestó que no existe ninguna empresa de estas características y que obrase como mejor entendiese, siempre dentro del marco legal existente. Descartada, finalmente, también la opción de asociarse o crear una empresa de trabajo temporal (ETT) vinculada a la empresa, se optó por mantener el modelo actual, como mal menor.

Otro aspecto a estudiar es el de la parcialidad del contrato de trabajo.

Esta cuestión ha sido desde el primer momento y sigue siendo actualmente un aspecto muy controvertido. ¿Cómo calcular la jornada de trabajo? Hasta el año 2013 (es decir, temporada 2013-2014) la jornada de trabajo se computaba con base en el número de horas mensuales. Se decidió, en su día, que se establecía una jornada mínima de referencia de cuatro horas mensuales, puesto que es lo que dura un servicio en un partido de fútbol. La última reforma laboral y las modificaciones que esta conllevó en la cotización de los conceptos salariales obligó a la empresa a tomar como referencia el número de horas trabajadas en cómputo anual y se estableció, nuevamente de forma arbitraria, aunque tomando como referencia los datos obtenidos de los años anteriores, que la jornada de trabajo a tiempo parcial de este tipo de personal fuera de 200 horas anuales.

Tampoco en este sentido ayuda demasiado la legislación laboral vigente, debido a que tiene prevista una flexibilidad de las características de estos servicios. Hasta diciembre de 2014 se podía regularizar la jornada de trabajo a mes vencido en los primeros seis días naturales del mes siguiente, pero desde esa fecha, con motivo del traspaso al nuevo sistema de liquidación directa de las cotizaciones a la Seguridad Social, esta posibilidad desapareció, quedando como única opción la de modificar la jornada de trabajo siempre para los meses siguientes. De la cotización hablaremos más adelante en otro capítulo de este trabajo.

Vemos, pues, como la estrategia de la empresa en materia de contratación ha variado relativamente poco respecto de la original, vigente como método desde prácticamente su creación, con la salvedad de algunos pequeños cambios para ir amoldándose a la evolución de los tiempos, pero con un margen de maniobra muy escaso. La rigidez de las normas que regulan el mercado laboral requiere soluciones imaginativas para adaptar la realidad de la organización en cada momento. Y todo ello sin incrementar los costes de la estructura administrativa de la empresa que no es exageradamente amplia.

Pero hay, además, otro escollo del que aún no hemos hablado y que también tiene que ver con la contratación, la mal llamada política de empleo. Como hemos descrito al principio, la tipología del personal que se contrata para el servicio en eventos públicos es, generalmente, la de personas que tienen este empleo como una segunda actividad, pero también, y lo son en su gran mayoría, estudiantes que tienen una oportunidad de conseguir su primer empleo y sufragar, en una pequeña parte, los estudios que están cursando.

El problema surge cuando se trata de personas que están percibiendo algún tipo de prestación por desempleo, ya se trate de la ordinaria, el plan Prepara, la Ayuda Familiar u otro cualquiera. Nos encontramos con personas que pretenden compatibilizar la prestación que reciben con un contrato a tiempo parcial mientras no consiguen un empleo que les permita subsistir. En muchos casos es la propia Administración la que impide que estas personas se incorporen, aunque sea de una manera parcial, al mercado de trabajo. Son muchos los ejemplos de personas que se ven obligadas a rechazar una oferta de trabajo de las características que estamos tratando porque en la oficina de empleo les han informado de que podrían perder la prestación si firman un contrato de trabajo a tiempo parcial, aunque la legislación sí que lo tiene previsto.

2.1.2. El proceso de selección y la comunicación de la contratación

En el caso del personal que se contrata para cubrir los servicios en los eventos públicos la selección de personal no se gestiona desde el Departamento de Recursos Humanos, sino que los aspirantes son entrevistados y seleccionados directamente por las personas responsables a nivel operativo de las diferentes áreas de trabajo.

El rápido crecimiento de la demanda de servicios en eventos públicos ha llevado a la empresa a realizar ofertas de empleo por todos los canales a su alcance y, al mismo tiempo, hacer que los coordinadores de servicios dediquen una parte de su tiempo de trabajo a entrevistar a las personas aspirantes a ocupar un puesto de trabajo.

La consecuencia más inmediata ha sido la descoordinación entre las diferentes áreas de servicios y, por ende, entre ese departamento y el de Recursos Humanos. Y este problema conlleva necesariamente errores que, algunas veces, han tenido repercusiones importantes. Han sido frecuentes las duplicidades en la información al no existir la comunicación necesaria entre las diferentes personas que han ejecutado la selección de personal, lo que supone una pérdida de tiempo y de efectividad en la contratación de personal. Los miembros de recursos humanos han tenido

que prestar una atención extrema a la información que les ha ido llegando con el fin de minimizar al máximo el impacto de la falta de comunicación en el origen de la selección de personal.

Llegamos, por fin, a la contratación. En muchos casos, esta se produce de forma masiva. No es extraño que se deban contratar al mismo tiempo alrededor de 100 personas, por lo que es imprescindible una buena planificación del trabajo para que en el menor tiempo posible se pueda dar salida al máximo de contrataciones. También debe haber coordinación con el Servicio Mancomunado de Prevención de Riesgos Laborales (SMP) y con el Departamento de Vestuario, en el caso de que haya que dotar de uniformidad a los nuevos integrantes de la plantilla. Esta parte de la contratación se realiza con un alto grado de éxito gracias a la proximidad física entre el SMP y recursos humanos y a que ya existe un protocolo establecido en cuanto a la continuidad en el tiempo entre la contratación, la formación en prevención de riesgos laborales básica para el puesto de trabajo y la entrega de vestuario.

Observamos, pues, que el problema de la descoordinación radica entre los diferentes responsables de los servicios y entre estos y el resto de departamentos que están implicados en la contratación.

Una vez el personal contratado está ya dado de alta en la empresa y se debe, por fin, prestar el servicio propiamente dicho, la ejecución de esta prestación tiene un grado de excelencia digno de ser reconocido públicamente. De ello podemos deducir que los responsables de cada área tienen muy claros los objetivos operativos que deben conseguir y la calidad con que deben llevar a cabo su trabajo, pero que es muy escasa la formación que tienen en cuanto a los procedimientos necesarios para realizar la contratación de personal de la forma más efectiva.

2.2. La finalización del evento: la gestión de los datos operativos y el volcado para el pago de salarios

La última fase de la ejecución de un servicio en un evento público es la del control de las horas trabajadas por el personal operativo para elaborar la facturación al cliente y abonar los servicios prestados a las personas que han participado en él.

La parte de esta fase que nos interesa, desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, es la que concierne al cierre de los cuadrantes de servicio y su volcado para la elaboración de las nóminas.

Adquiere en este punto especial relevancia el control que los jefes de cada equipo ejercen sobre el operativo asignado, que va desde la presencia efectiva de las personas a su cargo hasta las horas que ha trabajado cada una de ellas. Si este primer paso no se realiza correctamente, todos los demás arrastrarán los errores que se hayan podido cometer. Es, por ello, muy necesario que estos jefes de equipo estén perfectamente formados para llevar a cabo su cometido con la misma excelencia con la que ejercen sus funciones operativas y que trasladen a sus superiores la información de forma fiel a la realidad para que estos, a su vez, la remitan al Departamento de Recur-

Humanos. Este sistema, que actúa como correa de transmisión, a veces, debido a las causas que ya hemos explicado, falla. No se anotan todas las horas que ha trabajado una persona o se han anotado en exceso. O lo que es peor, se han asignado a una las horas que ha trabajado otra. Nos hallamos, entonces, ante un grave error que afecta a toda la cadena administrativa, incluso a la facturación del servicio. Y repercute, además, en la imagen que tanto el cliente externo como el interno se llevan de la empresa en su conjunto.

Llega el momento de percibir su salario, y se pueden producir errores tanto en las horas abonadas como en el salario pactado. Lamentablemente, este es un hecho que se repite demasiadas veces, sobre todo cuando se trata de servicios en los que el número de participantes es muy elevado y que tienen naturaleza especial, como, por ejemplo, un congreso.

La mera existencia del riesgo obliga, nuevamente, a que el personal administrativo de recursos humanos deba extremar su atención y los controles sobre los datos que le llegan para la confección de las nóminas, debiendo doblar o triplicar, en algunos casos, el uso de herramientas de cálculo, cuando debiera bastar con el volcado de datos si estos estuvieran bien informados en origen. Se produce, pues, un clima de desconfianza en la forma de gestionar los datos desde el Departamento de Servicios que llegan al de Recursos Humanos y, al mismo tiempo, esa desconfianza se traslada al cliente interno. Y a esa descoordinación se le debe sumar el hecho de que no existe una aplicación informática que recoja con exactitud todas las necesidades que tiene una empresa de las características de la que estamos analizando. No obstante, en este aspecto, es justo señalar que la empresa proveedora de la aplicación está en permanente contacto con el Departamento de Recursos Humanos para ir adaptándola progresivamente a las exigencias de la gestión de los servicios de eventos públicos.

CAPÍTULO 2. LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Existe mucha literatura sobre la gestión del capital humano de la empresa, pero es difícil encontrar los nexos entre las empresas, digamos, convencionales, y una empresa de servicios exteriores en la que el personal se convierte en la única herramienta productiva. En las empresas del sector de servicios encontramos otros elementos que son parte importante de la productividad: equipos informáticos, instalaciones, incluso vehículos, entre otros. En una empresa que se dedica a la prestación de servicios en eventos públicos, la infraestructura es mínima. Los servicios se prestan siempre en instalaciones ajenas o en el exterior. Las instalaciones suelen ser pequeños despachos de uso polivalente, muchas veces también cedidos por quien contrata los servicios, y los medios para llevar a cabo la gestión, aunque sean propiedad de la empresa, no los utiliza una única persona o tienen un uso polivalente.

Con este panorama, es mucho más difícil promover una cultura de pertenencia al grupo, más aún si el personal que se contrata para prestar servicio en los eventos lo hace de forma esporádica y, en muchas ocasiones, una única vez.

En este punto es muy importante el papel que desarrollan los coordinadores, que son los que tienen el contacto directo con el personal operativo. La política de la empresa debe ser, en este caso, fomentar la convicción de pertenencia al grupo del personal intermedio, de tal manera que las personas que estén en el último nivel perciban que son parte integrante de una organización que tiene unos objetivos claros, que valora el esfuerzo personal y que basa su potencial en el capital humano que la constituye.

Para conseguir este objetivo, la empresa debe tener una gran capacidad de comunicación que llegue desde la cúpula directiva hasta la base y que sea, además, transversal, de tal manera que todos sus integrantes tengan conciencia de pertenencia al grupo y que se sientan una parte importante de él.

Como hemos visto en el capítulo anterior, la falta de comunicación es el caballo de Troya de la empresa de servicios en eventos públicos. Si esta falla, el engranaje no funciona correctamente y la maquinaria corre el riesgo de colapsarse. Veamos, pues, de qué manera se puede mejorar esta comunicación y cuál es el camino a seguir para llegar a crear ese sentimiento de pertenencia a un equipo de las personas que lo integran.

En primer lugar, la empresa debe tener claros cuáles son los objetivos a cumplir a nivel estratégico y a nivel táctico. El principal objetivo de cualquier organización mercantil es el de obtener beneficios, pero para llegar a este objetivo final primero se deben establecer otros que se deben transmitir a todos sus integrantes.

Una vez que la empresa ya ha definido sus objetivos e, incluso, su misión, ha de establecer los canales de comunicación apropiados. Y no nos estamos refiriendo únicamente a las herramientas para establecerla, sino a cómo se va a implementar esa comunicación. Hay que determinar un organigrama en el que quede muy claro qué papel juegan las personas. La empresa debe pensar en su cliente interno como parte muy importante de su estructura y debe hacer que se sienta muy satisfecho de estar colaborando con ella.

En el caso que nos ocupa, hemos de definir funciones y asignar personas. Para ello, implementaremos una secuencia de actuaciones:

1. Definición de funciones (descripción del puesto de trabajo).
2. Perfil de aptitudes y competencias para el puesto de trabajo.
3. Selección de los candidatos para cada puesto.
4. Formación (interna o externa) de las personas seleccionadas.
5. Asignación de funciones a cada persona.
6. Comunicación al cliente interno.

Definición de funciones

En primer lugar, hemos de tener muy claro qué es lo que pretendemos hacer. Si a Luis no le dejamos claro que su papel dentro de la organización es el de coordinar los servicios prestados en las carreras populares, cómo debe coordinarlas, de qué herramientas dispone y con qué personal cuenta para llevar a cabo su trabajo, difícilmente tendrá éxito. Debemos pensar en que él, como cliente interno de la organización y parte integrante del proceso productivo, debe tener la seguridad de que cuenta con el apoyo de la empresa y que pertenece a una estructura bien definida. Por tanto, la comunicación bidireccional es básica. Luis debe saber a quién dirigirse cuando lo necesite, tanto por arriba como por debajo en la arquitectura jerárquica. Por encima, debe tener un único referente, que ha de ser el que transmita sus inquietudes o el resultado de sus acciones al resto del entramado empresarial. Por debajo, debe contar con una persona o equipo de personas en el que delegar las acciones puntuales y que lleguen hasta el cliente interno final, que no es otro que la persona que está físicamente prestando el servicio.

Las funciones de cada nivel deben estar definidas de forma clara y concisa; con instrucciones que ayuden a la persona que vaya a ocupar un puesto determinado que la orienten y apoyen en la toma de decisiones en su nivel y que le transmitan la tranquilidad necesaria para sentirse parte integrante de una entidad superior, que es la propia empresa. Y entre estas instrucciones deben estar perfectamente definidos los canales de comunicación que ha de emplear.

La idea fuerza es, en este caso, saber qué puesto hemos de cubrir, cuál es el perfil que necesitamos para desarrollar una función determinada y qué cometidos va a llevar a cabo la persona que vayamos a escoger para ese puesto. Para ello, definiremos, en primer lugar, el puesto de trabajo para, posteriormente, establecer el resto de parámetros sobre los que se llevará a la práctica la selección del personal.

Perfil de aptitudes y competencias

Cada puesto dentro de la organización debe tener unos parámetros con los que seleccionar al candidato adecuado para cada puesto de trabajo. Las aptitudes para el desarrollo de la función que se quiera asignar deben ser también definidas de forma clara, para que permitan a los responsables de un área determinada seleccionar a las personas idóneas. Por tanto, si se quiere garantizar el éxito de la gestión, se debe saber antes qué perfil es el más adecuado para cada misión.

Las competencias que han de poseer las mediremos desde dos puntos de vista. El primero, y previo a la asignación de funciones, es necesario hacer una entrevista por competencias. De esta manera podremos verificar cuáles son innatas y cuáles deberán ser adquiridas mediante la formación posterior. El segundo punto de vista es el de la evaluación continua del puesto de trabajo a desempeñar: mantenimiento de los valores iniciales, implicación o desistimiento, decaimiento o entusiasmo en el ejercicio de las funciones asignadas, etc. En este segundo punto volvemos a pensar en nuestro cliente interno, al que debemos, como organización, hacerle sentirse valorado y parte importante de la empresa, manteniendo reuniones periódicas de 360 grados.

Selección

No todas las personas están capacitadas para tener una responsabilidad determinada. Cuando seleccionemos a alguien para ejercer unas funciones concretas, debemos también tener muy en cuenta sus dotes comunicativas además de las necesarias para el desempeño de su trabajo.

Hemos de tener muy claro, también que, aunqueelijamos personas que, en caso necesario, podrían asumir nuevas funciones o realizar varias a un mismo tiempo, asignar a una misma persona demasiadas atribuciones o, por el contrario, hacer que demasiadas personas tengan responsabilidad sobre una misma área de servicio es contraproducente a medio y largo porque puede causar estrés que afectará de alguna manera al conjunto de la organización.

La asignación de funciones debe hacerse sin perder de vista que, por muy definidas que estén, si no se hace de forma adecuada y bien delimitada provocará fallos y, por tanto, nos desviará de los objetivos de la compañía. La empresa debe tener presente que el cliente interno no puede tener la sensación de que su proveedor de satisfacción le ha fallado o que ya no es importante para él.

Haremos una selección por formación y por competencias para seleccionar al mejor candidato para cada puesto de trabajo.

Formación

Cada puesto de trabajo requiere unas habilidades determinadas. Hemos de tener la total seguridad de que las diferentes funciones de la empresa serán bien desarrolladas por la persona asignada. Así que hemos de tener un plan de formación específico para cada puesto de trabajo en el que la comunicación sea uno de sus puntales. No basta con que Luis sepa coordinar perfectamente sus equipos de trabajo y que tenga claro a quién debe dirigirse. Debe tener claro que comunicarse es una parte muy importante de su cometido. Y debe, también, saber cómo, cuándo y con quién comunicarse en cada momento. Hemos de implementar, pues, las competencias inherentes al puesto de trabajo de tal manera que, si la persona que ha de ocuparlo carece de alguna de ellas, pueda adquirirlas en su periodo de adaptación, incidiendo especialmente en la cultura del trabajo en equipo, que es fundamental para que toda organización funcione correctamente.

En función del puesto de trabajo y el candidato, realizaremos un plan de formación para desarrollar las competencias y complementar las que ya posee, a fin del buen desempeño en su puesto de trabajo.

Asignación de funciones a cada persona

Una vez hemos realizado todos los pasos anteriores, seremos capaces de asignar a cada puesto de trabajo al candidato más idóneo.

Comunicación al cliente finalista

Considerando como tal a la persona que realiza la prestación de control y prevención dentro del evento, debemos tenerla siempre informada de forma inmediata y clara de las acciones y decisiones que la empresa toma y que le afectan directamente. Al mismo tiempo, debe estar convencido que tiene unos valores que *defender como propios*. Debe saber quiénes son las personas de referencia para poder comunicarse con la empresa cuando lo crea necesario en cada uno de los aspectos que necesite tratar.

1. LA ORGANIZACIÓN

1.1. La estructura de la organización

Ya tenemos definidos los parámetros sobre los que vamos a basar la estrategia de la gestión de los recursos humanos de la organización. Llegó el momento de ponerla en práctica.

En primer lugar, la empresa debe establecer su estructura jerárquica. Toda organización empresarial tiene un líder que sirve de referencia al resto de sus integrantes. Y este líder delega en otras personas o equipos su autoridad. En una empresa de servicios auxiliares la jerarquía se abre en forma de diamante, en el que en uno de los vértices está su responsable máximo. En el lenguaje empresarial actual lo llamamos CEO y, hasta no hace tanto tiempo, director ejecutivo. De él y con él trabajan y se interrelacionan los equipos directivos que abarcan cada uno un área determinada de toma de decisiones. Estos equipos también interactúan entre ellos y, a su vez, cada uno de estos equipos se extiende en otras unidades con funciones cada vez más delimitadas, hasta que al final se llega a las aristas del diamante, donde encontramos a la fuerza de trabajo.

Para lo que sobre el papel parece obvio sea una realidad, hay que marcar unas reglas de juego. Estas reglas no pueden darse a la interpretación ni pueden ofrecer ninguna duda, de tal manera que cualquiera que se incorpore a la empresa sea consciente de su cometido dentro de los objetivos estratégicos y tácticos de la organización a la que pertenece a partir de ese momento.

El cliente interno, desde que se incorpora a la empresa, debe saber que cuenta con su apoyo y tener claro qué es lo que se espera de él y lo que recibirá a cambio de su esfuerzo.

1.2. Nivel operativo de la organización

Las aristas del diamante las compone la fuerza de trabajo. Es el cliente interno por excelencia. En el vértice encontramos al órgano sobre el que pesa la coordinación de todos los departamentos y en los siguientes vemos al CEO, la Dirección de Recursos Humanos y los diferentes responsables de área, de los que empiezan a salir todas las ramificaciones en forma de aristas que

comprenden los coordinadores de servicios, los responsables de equipos y, finalmente, las aristas más pequeñas y numerosas, donde hallamos al cliente interno finalista. Es decir, a los auxiliares de servicios y los controladores de accesos. El *front line people* de la empresa.

La figura del diamante nos da una idea de la solidez del organigrama y, por tanto, define también la solidez de la empresa en su conjunto, al mismo tiempo que nos transmite la interacción existente entre todos y cada uno de los elementos que la componen. Esta interacción permite que todos los integrantes de la organización, además de conocer su cometido, sepan cuál es la función del resto de los elementos que la componen, desde la punta hasta las aristas más próximas. Facilita, además, la comunicación bidireccional a todos los niveles, asegurando de esta manera que el cliente interno se sienta parte importante de la empresa y valorado por ella.

CAPÍTULO 3. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Descartada la opción de crear o asociarse con una ETT, nos encontramos con las dos vías de contratación del personal que ya hemos explicado en un capítulo anterior. No obstante, el procedimiento de reclutamiento y contratación es, en esencia, el mismo.

Un elemento importante es la disposición de herramientas, como las nuevas tecnologías. Tener una página web en la que se pueda conocer desde el exterior cuáles son las actividades de la empresa, sus objetivos y el papel que esta juega en la sociedad es muy útil para que exista una cantidad suficiente de candidaturas para ocupar un puesto en la organización. Más importante aún es que el cliente interno, si está satisfecho, propague su experiencia y anime a otras personas a incorporarse a la empresa.

En la entrevista de selección de personal se debe informar de forma muy clara y diáfana de lo que se espera de la persona que opta a un puesto en la empresa y qué debe esperar de su permanencia en ella.

Además de informar al potencial cliente interno de las ventajas de pertenecer a la organización, se le debe explicar cuáles serán sus derechos y sus obligaciones, qué tipo de contrato se le va a hacer, cuál será su duración, el salario que va a percibir, la forma de pago de ese salario y cómo es la estructura a la que está a punto de integrarse. Para ello, es absolutamente imprescindible que exista una comunicación fluida con el Departamento de Recursos Humanos, que es el que se ocupa de los aspectos administrativos de la gestión de la fuerza de trabajo y el que realizará de forma efectiva la contratación del personal.

Deben emanar, por tanto, instrucciones concretas desde el Departamento de Recursos Humanos hacia el de Servicios y viceversa, de manera que el proceso de contratación se lleve a cabo de forma eficaz y eficiente. Volvemos a tener como eje fundamental la comunicación. La empresa ha de tener designadas por cada uno de los departamentos una persona que ejerza las funciones de relación interdepartamental por las que fluya esta comunicación y que optimice los recursos

y, por tanto, reduzca los tiempos de un proceso que es de por sí lento por la cantidad de información que se traslada y por las limitaciones que la legislación impone. Y estas personas, a su vez, delegar sus responsabilidades en otras que ejecuten las tareas de la incorporación del personal a la estructura organizativa. Si este proceso no se realiza con la suficiente eficacia y eficiencia, se convertirá en motivo de tensiones tanto para el cliente interno que presta ya sus servicios dentro de la estructura de cada departamento como en el recién llegado. Y esto provocará un sentimiento de frustración nada deseable.

Hemos de tener en cuenta, pues, que el proceso de contratación es la primera toma de contacto real del nuevo cliente interno con la empresa a la que se está incorporando y que debe ser un acto que transmita seguridad y confianza. Un cliente que se lleva una mala impresión del servicio que está recibiendo es un cliente descontento y susceptible de abandonar la empresa antes de lo que él mismo esperaba.

Para lograr el éxito en esta segunda fase de la incorporación del candidato a la empresa (recordemos que la primera es la entrevista de selección) debemos trasladar una sensación de homogeneidad. Hemos de explicar las mismas cosas de la misma manera y confirmar que las expectativas creadas son ciertas. En todo momento hay que fomentar el sentimiento de fidelidad del cliente interno.

En el proceso de contratación juega un papel importante también el Servicio Mancomunado de Prevención, que ha de impartir la formación básica en riesgos laborales.

La información que se transmite a la persona que va a incorporarse por primera vez a la empresa debe ser siempre homogénea, sin dejar lugar a sombras de duda, y debe dar una imagen fiel de lo que la organización ofrece a cambio del esfuerzo que el nuevo cliente interno va a realizar dentro de ella. Es evidente que todas las partes integrantes del proceso de selección y reclutamiento han de poseer la formación y la información necesaria para tal fin y conocer perfectamente los mecanismos de relación del cliente interno con su entorno empresarial.

Este punto no solo es importante en los procesos de selección y reclutamiento, sino que lo es tanto o más durante todo el tiempo que los clientes internos de la organización permanezcan en ella con la finalidad de mantener la confianza, que depositan al ingresar en la empresa, de que sus expectativas se verán cumplidas en todo momento.

El proceso administrativo de la contratación ha de ser, a su vez, riguroso en su ejecución. Para ello, existirá una única figura que se relacione con el Departamento de Recursos Humanos, a la que le lleguen desde los diferentes coordinadores de servicios la documentación para ejecutar la contratación y toda la información adicional, imprescindibles para poder llevar a cabo el proceso con el éxito exigible. No se podrá ser eficaz ni eficiente si la documentación no llega con una anticipación razonable y con la información completa sobre la contratación (duración del contrato, jornada de trabajo, función del puesto de trabajo y evento para el que se van a prestar los servicios por parte del recién llegado. El incumplimiento de este precepto produce un efec-

to negativo, no solo en las expectativas del nuevo cliente interno, sino que, además, se extiende al personal administrativo del Departamento de Recursos Humanos, al no poder ejercer su cometido con la excelencia necesaria. Y este malestar corre el peligro de extenderse con un efecto de *mancha de aceite* al resto de la cadena. Es decir, la mala gestión en la contratación afectará por igual a todos los departamentos implicados, desde los administrativos hasta los operativos.

CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN DEL SERVICIO: CONTROL DE LA OPERATIVA Y TRANSMISIÓN DE DATOS

La prestación de un servicio en un evento público puede ser un gran éxito en el campo operativo y puede dar un gran prestigio a la empresa, pero puede ser un fracaso rotundo en el ámbito del control y sus derivadas administrativas si no se lleva a cabo una rigurosa acción en este campo.

El mecanismo que se ha de implementar ha de ser conocido por todos y debe funcionar siempre de la misma forma, homogeneizando los procesos de actuación y con unas normas claras.

Desde la última reforma laboral se exigen controles horarios de entrada y salida del personal que presta servicios en cada evento, y se deben ejecutar con rigurosidad. Hemos de tener muy presente el concepto de *excelencia* como máxima premisa del trabajo a todos los niveles y todos los controles y la posterior transmisión de datos se ha de hacer bajo este concepto.

Así pues, en cada evento se llevarán las hojas de control de entrada y salida, que habrán de firmar todos los integrantes de un operativo.

Este primer control servirá para que se trasladen los datos a los programas informáticos de asignación de tareas que, a su vez, volcarán los datos en las aplicaciones de gestión de las nóminas.

Para que este proceso se culmine correctamente, los coordinadores de servicios deberán informar con la mayor inmediatez posible los datos en la aplicación informática disponible, consiguiendo así que se minimice el riesgo de errores en el registro de datos. Estos errores, como ya hemos explicado anteriormente, producen malestar y desconfianza en el cliente interno, puesto que repercuten directamente en sus percepciones salariales y, por tanto, en las expectativas que al inicio de su vinculación a la empresa se le habían creado.

Por su parte, el Departamento de Recursos Humanos ha de disponer con tiempo suficiente de información precisa, con la anticipación necesaria para la elaboración correcta de la nómina del personal. Para ello, establecerá una fecha máxima para que el Departamento de Servicios cierre el proceso de registro de datos para el posterior procesado de la nómina.

Una vez más, debe quedar un mecanismo de sinergias entre los departamentos de Servicios y Recursos Humanos. Insistimos en la importancia de la formación de los mandos intermedios y en la coordinación interdepartamental a través de canales de comunicación efectivos.

Toda la organización debe trabajar pensando en la satisfacción de sus clientes, tanto el externo como el interno. Y, además, tener siempre presente que si el cliente interno no se siente cómodo o satisfecho, su reacción afectará directamente al externo y, por tanto, al resultado económico de la empresa. No se trata, en este caso, de aumentar el gasto, sino de extraer de los medios disponibles el máximo rendimiento. Y esto sin perder de vista que un necesario aumento de los recursos administrativos no necesariamente es un aumento neto del gasto, sino una optimización de los recursos.

No consideraremos como gasto neto en la incorporación de mandos intermedios o personal administrativo para la gestión de los recursos humanos si se hace de forma proporcional al aumento de la plantilla y con el objetivo definido de aumentar la eficacia y la eficiencia.

Por el contrario, la no optimización de los recursos, las disfunciones entre los diferentes coordinadores de los servicios y sus responsables directos, la descoordinación entre los departamentos de servicios y recursos humanos, las pérdidas de tiempo por la falta de comunicación, las quejas del cliente interno en cualquiera de los niveles de la empresa o la reiteración continuada de las mismas incidencias sí que debemos considerarlas, ya no solo como un gasto, sino como una pérdida evidente de beneficios para la empresa.

Nos hallamos ahora en el punto más delicado de la gestión de las relaciones del cliente interno con la empresa, puesto que se trata de la parte que afecta al bolsillo del primero y que la segunda debe tratar con diligencia.

CASO PRÁCTICO

ENUNCIADO

Julia, que prestó servicio como controladora de accesos en Barcelona para el cliente X, al ver su hoja de salario, intuye que no se le ha abonado correctamente la nómina. Se le ha ingresado menos dinero del que ella esperaba.

Siguiendo las normas que la empresa le ha facilitado cuando se incorporó, se pone en contacto con el Departamento de Recursos Humanos, donde verifican los datos que le han suministrado desde Servicios para ver si la nómina está bien calculada. Si el error se ha producido en el volcado de datos o, sencillamente, no se trata de un error sino de la aplicación de las tablas de retenciones por IRPF, la resolución del posible conflicto se producirá en ese mismo instante.

Si el caso fuera que los datos están correctamente volcados, pero su registro es el origen del error, Recursos Humanos, al no disponer de la información requerida, deberá orientar al cliente interno sobre la forma de resolver su problema, indicándole a quién se debe dirigir y cómo y en cuánto tiempo se resolverá su reclamación.

En el caso de Julia, nuestra clienta interna, una vez se la ha informado de la forma de llevar a cabo su reclamación, la primera sensación que se va a llevar es la de que «en Recursos Huma-

nos se me han quitado de encima y le pasan el muerto a Servicios». Y, casualmente, en el Departamento de Servicios, la persona a quien se dirija Julia pensará algo parecido. Incluso tendrá la tentación de devolverla a Recursos Humanos.

Debemos insistir una y otra vez en la comunicación interdepartamental y en el concepto de *excelencia en la gestión*. Y sobre este concepto, una vez más, debemos hacer pivotar la propia razón de ser de la empresa.

Volvemos a la insatisfacción del cliente interno. ¿Cómo solucionar con excelencia la reclamación de Julia?

SOLUCIÓN

En primer lugar, volvemos a las relaciones interdepartamentales: Una organización que piensa en el futuro a partir del presente, debe abandonar la política del *divide y vencerás*, bajo la creencia de que su estructura se constituye por departamentos estancos, con pocas o ninguna interrelación entre ellos más allá de la transmisión de información.

En una empresa que se rige por la excelencia en la gestión, todo el mundo debe conocer qué hacen y cómo trabajan en el resto de departamentos. Y este conocimiento debe utilizarse, principalmente, para resolver los problemas y crear satisfacción en el cliente interno.

Además, actuando de esta manera, el Departamento de Servicios conoce el funcionamiento del de Recursos Humanos, y viceversa. Si existe una cultura empresarial colaborativa, que establece sinergias en lugar de fomentar la fragmentación y la cultura de pertenencia al colectivo en su conjunto y no a pequeños *reinos de taifas*, la sensación que se llevará Julia será que está integrada en una organización eficiente y que cumple sus compromisos.

Se produce aquí una derivada: la satisfacción de otro nivel de cliente interno, que no es otro que aquel que intenta resolver una reclamación. También quien pertenece al área administrativa debe poder tener la sensación de satisfacción. De una parte, la del trabajo bien hecho y, de otra, la certeza de que forma parte un grupo cohesionado y con un objetivo común.

Julia se sentirá satisfecha con la resolución de su demanda si se ha podido resolver en la primera llamada al Departamento de Recursos Humanos y, en el caso de que este no la haya podido resolver, la respuesta obtenida la haya orientado de forma clara y concisa hacia la solución a su problema y perciba que existe una perfecta coordinación entre los diferentes niveles de la empresa.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Todo el proceso de integración y, en su caso, salida de la empresa del cliente interno se debe basar en la interrelación interdepartamental, encaminada a conseguir la excelencia en la gestión de los recursos humanos que la integran e, inevitablemente, a la consecución de un posicionamiento de la organización como un modelo de calidad que la haga solvente en todos los sentidos para su crecimiento y, por ende, la lleve a un aumento de los beneficios.

CAPÍTULO 5. TIPOLOGÍA DEL CLIENTE INTERNO EN LOS SERVICIOS DE EVENTOS PÚBLICOS

Básicamente, desde que la empresa presta servicios de protección en eventos públicos, el cliente interno principal se ha caracterizado por ser una persona joven, que está cursando estudios medios y superiores y que contempla este tipo de trabajo como una oportunidad para entrar en contacto con el mundo laboral y para adquirir un mínimo grado de autosuficiencia económica.

Con la llegada de la crisis económica y las sucesivas reformas laborales que han dejado una tasa de paro que, en términos reales, se acerca al 25% de la población en edad de trabajar, este perfil inicial se ha modificado. El nuevo cliente interno ingresa con nuevas expectativas, fruto de la frustración en muchos casos, y la tipología se ha ampliado grandemente. Llegan también a la empresa solicitudes de empleo de sectores de población muy diferentes a los iniciales.

Podemos destacar:

- Estudiantes que buscan una fuente de ingresos alternativa que les permita compatibilizar estudios y trabajo sin que les ocupe demasiado tiempo.
- Trabajadores y trabajadoras en activo que necesitan un segundo empleo para mantener el poder adquisitivo.
- Personas que, no habiendo finalizado ni siquiera la enseñanza obligatoria, no tienen acceso al mercado de trabajo, al carecer de formación.
- Personas que perciben algún tipo de prestación por desempleo y que necesitan complementarla con unos ingresos extra y, al mismo tiempo, no perder el contacto con el mundo laboral.
- Personas paradas de larga duración, de cualquier edad, que han dejado percibir cualquier tipo de prestación y que, debido a su edad, tienen dificultades para reintegrarse al mercado laboral con un empleo acorde con su formación o su experiencia.

Integrarse en una empresa que presta servicios en eventos públicos no es la panacea. La expectativa de conseguir un trabajo a tiempo completo es mínima y, aun así, la rotación de personal, antes elevada, se ha reducido de forma exponencial, constituyendo, en no pocos casos, la única fuente de ingresos familiar.

El aumento de los diferentes perfiles de cliente interno conlleva también un incremento del riesgo de la conflictividad, por lo que se hace necesaria la adaptación de la organización a la nueva realidad. No es lo mismo tratar con personas jóvenes que buscan su primer empleo o que pretenden compaginar estudios y trabajo que hacerlo con personas que necesitan de cualquier empleo para subsistir y que proceden de cualquier sector económico.

Se ha detectado un crecimiento de solicitudes de empleo de personas con amplia experiencia provenientes de sectores vinculados a la construcción y a la industria. Pero también, aunque en menor medida, de titulados superiores que, o no consiguen su primer empleo, o las empresas en las que trabajaban han cerrado y se les han cerrado las puertas en su propio sector productivo. No se hace extraño encontrar demandantes de empleo que han sido ejecutivos antes de la crisis y que por su edad o por no tener acreditada documentalmente la formación que se exige ahora para cubrir un puesto de trabajo de similares características al que tenían, no pueden reincorporarse al mercado laboral de forma acorde a su experiencia.

Tanto los coordinadores de servicios, como los jefes de equipo o el personal administrativo han de ser conscientes de las nuevas circunstancias para adaptarse a ellas y dar respuesta a los problemas que plantea la nueva situación. Hemos de insistir, entonces, en la importancia de la coordinación a todos los niveles dentro de la organización y en la formación continua de los cuadros directivos y mandos intermedios para transmitir al personal subordinado instrucciones y recomendaciones adecuadas a cada cuestión que se pueda plantear, por peregrina que pueda parecer *a priori*.

Al mismo tiempo, la incorporación a la empresa de los diferentes tipos de cliente interno supone un reto que se debe afrontar con diligencia y sin acritud ni prejuicios que puedan llegar a dar la sensación al cliente interno de que se le discrimina por su edad, sexo, origen o religión, y se deben conocer, en la medida de lo posible, las circunstancias en las que llega a formar parte de la empresa, pero huyendo del paternalismo o la condescendencia.

Hemos de tener en cuenta que, en el momento económico actual, seguirá aumentando el número de solicitudes de empleo de personas de edades superiores a los 45 años que no consiguen un trabajo en el sector económico al que pertenecen.

Pero la evolución del mercado laboral exige, por su parte, un nuevo perfil, incluso para la prestación de servicios en eventos públicos. Los organizadores plantean cada vez más el reclutamiento de personas con un alto nivel de formación, dominio de idiomas extranjeros, principalmente el inglés, de edades inferiores a los 40 años, capaces de realizar varias funciones dentro de su cometido, etcétera.

Ahora se debe elegir un perfil adecuado para cada tipo de evento, mantener plantillas estables más reducidas con personas polivalentes y flexibilizar al máximo el número de efectivos, pasando a una contratación *ad hoc* con más frecuencia. Las nuevas exigencias del mercado en el sector de los eventos públicos implican que la empresa debe organizarse con un núcleo duro altamente operativo y ampliaciones o reducciones masivas de la plantilla según la demanda de estos servicios. Lo que antecede puede parecer una contradicción con la estructura de diamante de la organización que hemos descrito anteriormente. Nada más lejos de realidad. La estructura de la empresa debe de ser lo más sólida posible para poder afrontar con éxito los retos que se le planteen, por lo que, siguiendo con el símil, debemos conseguir un diamante de la máxima pureza, que constituya su núcleo duro y que, al mismo tiempo, permita, a partir de él, ampliar el número de aristas en función de las necesidades de cada momento y reducirlas cuando sea preciso, sin perder la esencia ni el grado de excelencia adquiridos.

CAPÍTULO 6. ASPECTOS LEGALES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Hemos visto en varias ocasiones a lo largo de este estudio que la legislación laboral vigente, sobre todo a partir de la reforma laboral del año 2012, impone limitaciones a la contratación y la posterior gestión a nivel legal de los recursos humanos en una empresa que presta servicios de protección en eventos públicos.

Las posibilidades que ofrece la actual normativa se reduce a cuatro opciones:

1. Contratación a través de empresas de trabajo temporal.
2. Contratación de personal fijo-discontinuo.
3. Contratación puntual para cada evento público.
4. Contratación ordinaria, indefinida o temporal.

Como ya hemos visto, la primera de ellas no es un opción válida si la decisión estratégica de la empresa no es la alianza con una ETT ya constituida o la creación de una propia que gestione el aspecto laboral de la prestación de servicios en los eventos públicos.

La contratación de personal fijo-discontinuo tampoco es una opción válida, puesto que requiere de una estructura mucho más compleja que permita gestionar los recursos humanos de forma específica. Esta estructura impide el empleo de los recursos administrativos ya existentes, obligando a la organización a crear una nueva sección que se ocupe del personal destinado a los eventos públicos, aumentando el peso del personal administrativo en el conjunto de la empresa más de lo estrictamente necesario.

Nos quedan, pues, dos alternativas en lo que respecta en la adecuación de las necesidades de la empresa a la legislación en lo referente a la gestión de los recursos humanos.

La contratación puntual para un servicio determinado tiene como ventaja principal la inmediatez en el resultado, por cuanto no se hace imprescindible que la contratación se haga por escrito salvo en determinados casos (contratación de menores de edad o a tiempo parcial) si la duración del evento a cubrir no supera los 28 días.

Como contrapartida, nos encontramos con la necesidad de obrar con celeridad en la transmisión de los datos necesarios para la elaboración de las nóminas y posterior liquidación de los contratos, de un lado. Y, de otra parte, el riesgo de no fidelización del cliente interno, por la sensación de inestabilidad que se transmite al cliente interno por la corta duración de la vinculación a la empresa.

Aun así, es una alternativa muy útil en muchos casos por cuanto se puede utilizar para incorporar los refuerzos requeridos para dar respuesta a la demanda de servicios.

La última de las opciones de contratación es la que más se adapta a las necesidades de la empresa que estamos estudiando. Pero conlleva, al mismo tiempo, la toma de decisiones que, ante la ausencia de una figura contractual más adecuada, se han de hacer de forma arbitraria.

En primer lugar, hemos de decidir si la contratación será temporal o indefinida. La alternativa es clara: no se puede contratar de forma indefinida cuando la propia naturaleza de la prestación de servicios en eventos públicos no lo es, sino que está vinculada en el tiempo a contratos mercantiles con instituciones que tienen una duración determinada y no existe una regulación en el sector que imponga la subrogación del personal adscrito y, por tanto, la estabilidad en el empleo.

Queda, entonces, una sola figura contractual que se adapte a las necesidades de la empresa para este tipo de actividades, que es la contratación temporal por obra o servicio. Llegados a este punto, debemos tomar las decisiones arbitrarias que anunciábamos: fecha de inicio del contrato de trabajo, objeto del mismo y jornada de trabajo en horas.

Fecha de inicio del contrato de trabajo

Tradicionalmente, debido a que los clientes externos de más permanencia durante el año eran clubes de fútbol, se había fijado como fecha de inicio la apertura de la Liga de Fútbol Profesional y se fijaba como objeto del contrato de trabajo la celebración de los partidos que tal o cual club tenía en su estadio. Con el tiempo, el aumento de la demanda de servicios y la consecuente incorporación de nuevas tipologías de clientes externos ha difuminado esta fecha de referencia y ha obligado a establecer una alternativa, que puede variar cada año.

Objeto del contrato de trabajo

Al principio, era suficiente con vincularlo a la temporada de los partidos de fútbol de tal o cual club dentro de la Liga. En la actualidad, el objeto del contrato se debe definir de forma arbitraria y ampliar la prestación del servicio de la plantilla a cualquier tipo de evento público.

La Inspección de Trabajo recomienda, en este caso, añadir alguna cláusula que especifique de la forma más ajustada posible los diferentes tipos de eventos públicos y los lugares, abiertos o cerrados, en los que dichos eventos tendrán lugar.

Jornada de trabajo contratada

Es este punto el más conflictivo. Por la propia naturaleza de los servicios en eventos públicos, es extremadamente difícil establecer *a priori* una jornada de trabajo que se ajuste a la realidad. Por tanto, se debe tomar como referencia un número arbitrario de horas de jornada de

trabajo que, al menos, refleje un mínimo previsible. No existe ninguna recomendación ni directiva o norma que ayude a las empresas en esta cuestión, dado que el trabajo en los eventos públicos es muy parecido a lo que antiguamente se llamaba *trabajo a destajo*, o sea, a tantas horas trabajadas, tantas horas cobradas.

Aparece ahora un nuevo problema: la cotización de las horas trabajadas. La implementación del nuevo Sistema de Liquidación Directa, aunque en muchos aspectos supone una mejora, ha eliminado la posibilidad de mecanizar a través del Sistema RED variaciones de jornada de trabajo a mes vencido, siguiendo la norma de modificar el coeficiente de parcialidad de los contratos de trabajo del mes anterior con fecha del día 1 y siempre dentro de los primeros 6 días del mes, una vez calculadas las nóminas y, por tanto, las horas efectivamente trabajadas. Además, la imposibilidad de regularizar las jornadas de trabajo a mes vencido puede suponer un perjuicio para el cliente interno, tanto para el cómputo de días en su vida laboral, como en el cómputo para el posible cobro de prestaciones por desempleo.

Para poder resolver este problema, la opción más adecuada es añadir una nueva cláusula adicional al contrato de trabajo que autorice a la empresa a modificar el coeficiente de parcialidad con el fin de ajustarlo lo más posible en beneficio del cliente interno.

Otro problema que surge es el de decidir si la jornada se contabiliza en cómputo mensual o anual. Hasta la reforma laboral del año 2012, se establecía una jornada de cuatro horas mensuales, tomando como referencia la jornada mensual a tiempo completo. Desde el año 2014, una forma mucho más ajustada a la realidad es tomar como referencia la jornada a tiempo completo en cómputo anual y, partir de ahí, establecer un coeficiente de parcialidad basado en la mediana de horas trabajadas en los años anteriores.

La legislación actual obliga, además, a llevar controles horarios en todo el personal contratado a tiempo parcial, sin tener en cuenta el objeto del contrato. Este control, que ya debe hacerse, como hemos explicado, a nivel operativo, ha de quedar reflejado en los recibos de salario. Con toda seguridad, el legislador no ha previsto la existencia de empresas que se dediquen a la prestación de servicios en eventos públicos de las características que estamos describiendo. No se trata del caso de los servicios prestados de forma estable en los que se pueden identificar perfectamente las horas de jornada contratada de las complementarias, sobre las que se puede llevar un control más exhaustivo.

En los servicios en eventos públicos esto es literalmente imposible debido a su propia naturaleza. Cobran fuerza, pues, los controles de entrada y salida de personal en cada evento público al ser la única forma de acreditar las horas de trabajo efectivamente realizadas por cada persona.

El cumplimiento o la adaptación de los contratos de trabajo a la ley choca en no pocas ocasiones con las necesidades operativas del Departamento de Servicios, impuestas, a su vez, por el de Gestión Comercial o, incluso, por la Dirección ejecutiva (el ya famoso CEO), en su afán por prestar al cliente externo un servicio de calidad en un tiempo mínimo y con una ejecución excelente. Lo que a ojos de los responsables operativos es factible es, en muchos casos, inviable desde el punto

de vista legal, o requiere un esfuerzo supremo por parte del personal administrativo de Recursos Humanos para poder dar respuesta inmediata a las demandas que se plantean a nivel operacional.

Una forma de minimizar el riesgo de conflicto entre los actores del proceso de contratación a causa de las limitaciones legales es proporcionar una formación básica y una información continua en el tiempo sobre los requisitos y modificaciones que a nivel legal va imponiendo la Administración. De esta manera, al ser conscientes de las *líneas rojas* que establece el marco legal, los responsables de la selección del personal pueden actuar de forma que faciliten el trabajo al Departamento de Recursos Humanos. Y este, al mismo tiempo, garantizar a los anteriores que las altas y las bajas de las personas contratadas para un evento determinado o para toda una temporada estarán efectivamente ejecutadas en tiempo y forma.

Ya que hemos introducido por primera vez el tema de la baja del cliente interno en la empresa, nos detendremos un momento en este punto que, no por ser el último en la relación entre el cliente interno y la empresa, es menos importante.

Los motivos de la salida de la organización pueden ser diversos, pero pueden resumirse básicamente en dos: la baja voluntaria y la no voluntaria.

Desde el punto de vista legal, la salida de la empresa debe comunicarse a la Administración con un máximo de tres días desde que se produjo la misma. Por este motivo, desde el mismo momento en que se tiene conocimiento de la voluntad de abandonar la empresa o de la finalización del servicio para el que ha sido reclutado el cliente interno se debe comunicar al Departamento de Recursos Humanos para que pueda registrar el movimiento en el plazo establecido. En el caso de las bajas ya planificadas porque el servicio para el que se realizó la contratación ya tiene prevista la fecha de finalización, el Departamento de Recursos Humanos remitirá una relación del personal que abandonará la empresa al Departamento de Servicios para su comprobación.

Cabe recordar que comunicar a la Administración un movimiento de alta o de baja en la empresa fuera de plazo conlleva una sanción administrativa acompañada de una multa pecuniaria.

Otro aspecto legal que hay que tener en cuenta es el de la conversión de los contratos temporales en indefinidos por tiempo de permanencia en la empresa. En este punto nos encontramos con que la legislación desde hace ya bastantes años impone el concepto de acumulación de contratos temporales. La ley establece que la suma de 24 meses de contratos temporales en un periodo ininterrumpido de 30, sin tener en cuenta si estos se han producido de forma inmediata o a intervalos separados, dan lugar a la conversión de dichos contratos en indefinidos.

Este precepto choca con la propia filosofía de la definición del perfil humano para el puesto de trabajo, porque está pensado para personas que lo consideren como una actividad secundaria a la habitual, que puede ser de estudios superiores u otro tipo de empleo y que gracias a la vinculación a la empresa solo para prestar servicios en eventos públicos, o bien complementan sus ingresos mensuales, o bien les permite un cierto grado de independencia económica respecto de la familia. Tengamos en cuenta que para muchas de las personas que llegan a la empresa a tra-

vés de esta vía se trata de su primer contacto con el mercado laboral y que no es una prioridad conservarlo indefinidamente, sino que les sirve para los objetivos que acabamos de exponer. No obstante, la empresa debe cumplir con la norma y convertir sus contratos en indefinidos.

Una vez más, se hace cierto el axioma de que el legislador va por detrás de la realidad y que no le es posible abarcar todas las variantes de actividades existentes en el ámbito laboral.

Las cotizaciones a la Seguridad Social

Volviendo al nuevo Sistema de Liquidación Directa (SLD), hemos de prestar una atención especial a las cotizaciones y, muy concretamente cuando existe un proceso de incapacidad temporal (IT), sea cual sea la naturaleza del mismo.

El SLD es, en esencia, una mejora importante respecto del anterior, desde el punto de vista de que es la propia Administración la que elabora las liquidaciones y que permite validar las cotizaciones correctas y corregir únicamente las discrepancias en lugar de tener que realizar el proceso completo desde el principio una y otra vez hasta que la liquidación era correcta. La contrapartida es múltiple: de un lado, es que se ha reducido de seis a tres días el plazo de registrar los movimientos de baja, de variaciones del coeficiente de parcialidad o de tipo de contrato de seis a tres días, con lo que el margen que el Departamento de Servicios tenía para poder comunicar al de Recursos Humanos alguno de estos movimientos se ha reducido en la misma proporción. De otro lado, el tratamiento de los procesos de IT se somete a un control mucho más estricto, en apariencia, pero en la práctica se ha convertido en un auténtico caos, incluso para la propia Administración.

El SLD, desde su implantación en enero de este año, es un proceso de *ensayo-error* que ha colapsado a la propia Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) y, en consecuencia, a las empresas, principalmente por el tratamiento de las IT. Hasta diciembre de 2015, es decir, hasta la cotización del mes de noviembre de ese año, si había una discrepancia en este asunto, simplemente se validaba, o no, la autoliquidación presentada por la empresa, tuviera diferencias o no. En la liquidación del mes de diciembre, ya con el SLD, las discrepancias se han multiplicado exponencialmente. Y sumado a todo ello, el nuevo tratamiento de los procesos de IT por parte del INSS aún ha echado más leña al fuego, porque ni los facultativos que emiten los comunicados de IT, como las empresas, ni los propios usuarios de los servicios públicos de salud han sido debidamente formados e informados de su cometido. Para acabarlo de complicar, el trasvase de datos del INSS a la TGSS adolece de múltiples deficiencias que llegan, incluso, a modificar las fechas de los procesos de IT sin que ni el propio usuario sea consciente de ello. Se han ido implementando a través del Sistema RED soluciones sobre la marcha a fin de poder corregir los errores que han convertido a los departamentos de Recursos Humanos de las empresas en verdaderos gestores del sistema de cotizaciones.

Deteniéndonos un poco más en los procesos de IT, debemos hacer hincapié en el hecho de que las personas que constituyen el equipo humano que presta servicios en eventos públicos realizan este trabajo como una actividad secundaria o es su primer contacto con el mundo laboral.

Generalmente, al ser desconocedores de todo lo que afecta a los procesos de IT, cometen, siempre de forma involuntaria, varios errores. Los más comunes son:

- a) Desconocimiento de que si están pluriempleados, deben de solicitar partes de alta, baja o confirmación por enfermedad común para cada una de las empresas en las que están contratados.
- b) Desconocimiento de que si sufren un accidente en la empresa donde desarrollan su actividad laboral principal, deben comunicarlo también a las otras empresas con las que tienen un contrato de trabajo para que gestionen estos procesos con sus propias mutuas de accidentes.
- c) Desconocimiento de que, tanto si se trata de una persona pluriempleada como si no, aunque el servicio en eventos públicos normalmente solo se presta en fines de semana, se debe comunicar a la empresa cualquier proceso de IT.

Actualmente, y de forma separada, tanto el INSS como la TGSS tienen medios para hacer saber a la empresa que alguna de sus personas empleadas tiene algún proceso de IT que no ha comunicado. El problema surge cuando los datos que transmiten uno y otro organismo discrepan entre sí.

Desde el punto de vista de la propia empresa, para minimizar las incidencias sobre el tratamiento de los procesos de IT, se deben tomar las medidas siguientes:

1. Formar al personal de los departamentos de Recursos Humanos y Servicios sobre el tratamiento de los procesos de IT.
2. Informar de forma clara y concisa a la plantilla de cómo debe obrar cuando sufre cualquier tipo de proceso de IT.

Es muy probable que estas medidas sean insuficientes para evitar discrepancias en las liquidaciones de las cotizaciones a la Seguridad Social hasta que el sistema funcione a pleno rendimiento, pero, sin duda, ayudarán a minimizar el impacto de las deficiencias que, hasta el momento, tiene el SLD.

CONCLUSIONES

Una empresa que se dedica a la prestación de servicios de protección en eventos públicos es una *rara avis* del mundo empresarial. Ni siquiera la Administración contempla este tipo de organización. Esta circunstancia hace que el nivel de exigencia para conseguir la excelencia en la gestión sea mayor que el de una empresa convencional y requiere de la participación decidida de todos los que la integran, a todos los niveles, desde el ejecutivo hasta el operativo, pasando por el administrativo y el comercial.

La fuerza principal de cualquier empresa de servicios la constituyen las personas, clientes internos de la organización, que cobran mayor protagonismo en este caso. El nivel de compromiso debe ser muy alto y esto solo se consigue con un cliente interno satisfecho, que confie plenamente en la organización en su conjunto y que se sienta seguro perteneciendo a ella.

Las trabas que los límites legales presentan tanto para la contratación de personal como para la gestión de cualquier tipo de incidencia únicamente se pueden superar aplicando soluciones imaginativas que permitan adaptar las condiciones con las que se define su ámbito de trabajo y la legislación vigente en materia laboral, siempre prestando atención a las recomendaciones que pueda ofrecer la Inspección de Trabajo.

Por otra parte, la crisis económica ha abocado a sectores de la población a solicitar la incorporación a la empresa, pero, por otro lado, ha permitido a las instituciones que organizan los eventos públicos a congelar o rebajar los precios de los servicios a prestar, con la consecuente congelación o disminución de los salarios.

No obstante, si la organización funciona de forma armónica, con todo el engranaje bien engrasado y actúa de forma cohesionada, tiene muchas posibilidades de salir adelante a pesar de las dificultades que se le puedan presentar.

Bibliografía

BOU BAUZÁ, G. [2004]: *El Arte de la Guerra para Directivos, Directores y Dirigentes*, Barcelona: Pirámide.

SEGURIDAD SOCIAL [2015]: *Manual de Cotización del Sistema de Liquidación Directa de las Cotizaciones a la Seguridad Social*, Madrid: Seguridad Social.

GENUA, R. L. [2000]: *¡Cuidado con lo que dice!: cómo lo dice, cuándo lo dice, dónde lo dice*, Barcelona: Gestión.

OLIVETTO OCAMPO, A.: *Manual Organizacional de Recursos Humanos*, Universidad Politécnica de Aguas Calientes. <http://www.monografias.com/trabajos82/manual-organizacional-recursos-humanos/manual-organizacional-recursos-humanos2.shtml>