

# Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo (II). Plan de empresa y plan de PRL

*Le plan de neuves entreprises et les conditions de travail  
Working conditions in the business plan*

## Redactores

Manuel Bestratén Belloví  
*Ingeniero Industrial*

CENTRO NACIONAL  
DE CONDICIONES DE TRABAJO

Xavier Agulló Teixidor  
*Lcdo. en Ciencias Económicas*

CENTRE DE SEURETAT I SALUT LABORAL  
DE BARCELONA.  
DEPARTAMENT DE TREBALL. GENERALITAT  
DE CATALUNYA

*Esta Nota Técnica es continuación de la anterior y está dedicada a integrar la prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo en el Plan de Empresa, constituido esencialmente por los cinco apartados citados que a continuación se desarrollan y del que habría de derivarse el correspondiente Plan de PRL.*

Vigencia	Actualizada	Observaciones
VÁLIDA		

## 1. LA EMPRESA Y SU EQUIPO HUMANO

Es el primer apartado del Plan de Empresa en el que se identifica la empresa, su localización tanto de su sede social como de sus diferentes centros de trabajo si los hubiere, con su actividad productiva. En él se analizan y definen junto a las características de los promotores y la forma jurídica, los grandes conceptos: las motivaciones del proyecto, la misión y la visión de la empresa, junto a los valores que deben guiar su desarrollo. Al considerar la "filosofía de la empresa" se está tratando algo sutil, pero que marcará inevitablemente su naturaleza y habría de determinar el sentir y el hacer de todos sus miembros.

Las empresas son entidades jurídicas, pero su personalidad no se refleja sólo en el ámbito mercantil, sino que afecta profundamente a todo su entorno, se puede hablar por lo tanto, del mismo modo que en el caso de las personas físicas, de su carácter e integridad, su inteligencia, su responsabilidad, su solidaridad, su creatividad, su afán de perfeccionamiento, etc. Conceptos que antes parecían restringidos al ser humano ya que las empresas suponían tener un fin primordial y casi exclusivo, el ganar dinero; cuando en la actualidad, la transparencia y la dimensión social guían con creciente fuerza las relaciones.

No hay duda de que son muchísimas las empresas que benefician a todos los que se relacionan con ellas, satisfaciendo necesidades con sus productos o servicios, actuando honestamente con sus proveedores y clientes, respetando los recursos naturales y minimizando residuos, cooperando positivamente con la sociedad trabajando con eficacia, y también, generando beneficios por su competitividad, su capacidad para adelantarse en atender las necesidades del mercado y como no, satisfaciendo a trabajadores y propietarios. Estas empresas tienen claras sus responsabilidades sociales, que no se limitan a sus relaciones externas o a su acción social, sino que se centran en primer lugar en las personas que las

constituyen, sus trabajadores. Responsabilidad y competitividad son conceptos que hoy están indisolublemente asociados, y por ello, éste habría de ser el planteamiento de partida de todo nuevo proyecto empresarial.

Las empresas responsables buscan la integración de su personal en su proyecto. Entienden perfectamente que es inconcebible la implicación y creatividad de las personas ante la inestabilidad o incertidumbre en el empleo. Por eso, el Plan de Empresa debiera contemplar el tipo de perfil de las personas a contratar, cómo desarrollar sus motivaciones previendo en lo posible su desarrollo profesional y cómo retener a los buenos profesionales. Una organización del trabajo acorde a las exigencias de las personas y de los procesos, y un sistema de retribuciones salariales justo y estimulante, habrían de contribuir a un clima laboral satisfactorio. Las organizaciones con visión de futuro no solo cuidan del buen nivel competencial de su equipo humano, sino que favorecen también que surja el talento para que encaje en sus actividades laborales. Cuando las personas competentes disfrutan haciendo su trabajo, sus potencialidades no tienen límites.

Evidentemente, como sucede con las personas, la inmensa mayoría de empresas no son ni excelentes ni perversas, sino que tienen simplemente aspectos positivos y negativos. Creemos sinceramente que en su mayoría, si no lo hacen mejor es porque no saben o carecen de los medios necesarios; no porque no quieran. De ahí el papel crucial de los asesores para ayudar a desarrollar sistemas de gestión útiles y ayudar a que los empresarios descubran las ventajas de una prevención eficaz. Pero, al igual que en los seres humanos, los aspectos positivos suelen potenciarse entre sí haciendo que las personas, conscientes de su voluntad de mejora, lo sean cada vez más, del mismo modo que los aspectos negativos tienden a mantenerse con la práctica o incluso aumentan si no hay interés por erradicarlos. Definir claramente su razón de ser, lo que va a caracterizarla y diferenciarla de sus posibles competidores, las necesidades que pretende

satisfacer en su segmento de mercado (*misión*), a dónde desearía llegar en un plazo no lejano, o sea, como desearían que fuera percibida por los demás una vez desarrollada (*visión*) y los principales *valores* sobre los que fundamentarse; habría todo ello de facilitar la construcción del proceso de desarrollo y la incorporación de las personas idóneas. No se trata de contratar a personas extraordinarias, lo que se persigue es que personas ordinarias, con capacidades y sobre todo potencialidades, en entornos favorables y estimulantes puedan generar resultados extraordinarios.

Los valores a recoger son aquellos que se consideran realmente estratégicos para la nueva empresa en sus tomas de decisiones. La selección de unos pocos valores (6 a 8) supone ya un esfuerzo considerable para establecer prioridades. Hay que ser consciente de las posibilidades y de lo que realmente se es capaz de conseguir para que impregne todos los actos de la nueva empresa sin dejarse llevar por la magia de las palabras o los tópicos al uso que sin una concreción poco significan.

Tales conceptos de “visión y valores” habrían de ser revisados y ajustados definitivamente por el propio equipo humano con el que se haya conformado la empresa, tras una primera etapa de funcionamiento. La participación en tal tarea es determinante en su necesaria implicación. El Plan de empresa debiera al menos introducir en este apartado sobre el equipo humano las bases para un sistema de gestión por competencias. Con tal sistema por naturaleza integrador se debería cuidar que las personas en base a sus funciones hayan de asumir las competencias operativas específicas para su correcta ejecución, así como las competencias transversales para la debida gestión complementaria de sus cometidos, especialmente en sus relaciones con otros miembros de la organización, por ejemplo, liderazgo para mandos, trabajo en equipo, análisis y solución de problemas, administración de recursos, etc. La gestión por competencias interrelaciona una serie de elementos esenciales asociados a las mismas, como la formación específica continuada para su asunción y desarrollo, y la evaluación del desempeño, que a su vez habría de constituir el fundamento del sistema retributivo en función del cumplimiento de objetivos con sus correspondientes indicadores transparentes, entre los que estarían, además de los de productividad, los de eficiencia en materia de calidad y prevención de riesgos laborales. Con todo ello, se abre la perspectiva para la carrera profesional de las personas y se facilita su desarrollo personal y profesional, así como los criterios para la definición de los perfiles profesionales en vistas a la selección y contratación.

Se dice que una empresa de calidad se sustenta sobre cuatro pilares: la satisfacción de clientes, la optimización de sus recursos con la reducción sistemática de costes, la innovación y la competencia del personal que lo haga todo posible. Estos cuatro factores son de tal naturaleza que están estrechamente ligados. Es difícil verlos de manera independiente. Podemos preguntarnos a modo de ejemplo: Un personal no suficientemente motivado, ¿cuidará de reducir los costes de la empresa?, ¿atenderá a los clientes a plena satisfacción? La calidad de las empresas, en todos los sentidos, no es resultado de la casualidad sino de la voluntad y la capacidad de sus promotores junto a todo su equipo humano.

Para dar respuesta a las exigencias que la sociedad demanda, el carácter de la empresa ha de fundamentarse en principios éticos, la importancia de las personas como su principal activo, la formación continua como esencia del desarrollo personal y organizacional, la mejora per-

manente en todos los ámbitos: productos, procesos y condiciones de trabajo, la innovación tecnológica y organizativa basada en la participación de los trabajadores, la comunicación ágil a todos los niveles y una calidad integral que contemple la integración de los aspectos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo como esencia del trabajo bien hecho. Todo ello debería quedar recogido en la política de empresa y ser dado a conocer para ser plenamente asumido. Ver fig. 1.

- El respeto por la legislación vigente y los valores morales asumidos, conjugando plenamente: Responsabilidad y Competitividad.
- Las personas, el principal activo de la organización.
- La información y formación continuada en la esencia del desarrollo de las personas y de la organización.
- La innovación tecnológica y organizativa, y la mejora permanente en todos los ámbitos.
- La participación de los trabajadores en las decisiones y actuaciones que les afecten y en el aporte de ideas de mejora para su necesaria implicación en el proyecto empresarial.
- El trabajo en equipo, la cooperación y las alianzas como base de las relaciones para una efectiva gestión por procesos.
- La comunicación ágil a todos los niveles.
- La calidad integral de productos y procesos.
- La integración de la seguridad y la salud en el trabajo.
- La gestión racional de los recursos y el respeto al medio ambiente.

Figura 1. Diez aspectos esenciales de recomendada referencia en la política de empresa

Precisamente en materia de Prevención de Riesgos Laborales, el empresario debiera asumir los principios en que se basa la acción preventiva, de acuerdo al art. 15 de la LPRL, incorporándolos en su política empresarial: 1. Evitar los riesgos, 2. Evaluar los riesgos que no se puedan evitar, 3. Combatir los riesgos en su origen 4. Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo referente a la concepción de los puestos de trabajo, y también a la elección de equipos y los métodos de trabajo y de producción con el objetivo específico de atenuar el trabajo monótono y repetitivo y de reducir sus efectos sobre la salud, 5. Tener en cuenta la evolución de la técnica, 6. Sustituir lo que sea peligroso por lo que comporte poco o ningún peligro, 6. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente de medidas que integren la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo, 7. Adoptar medidas que den prioridad a la protección colectiva respecto de la individual, 8. Facilitar las debidas instrucciones a los trabajadores. Ello ha de orientar todas sus decisiones y actuaciones y habrá de influir en las características de sus instalaciones, el diseño de sus productos, la adquisición de máquinas, mobiliario, herramientas, etc. También de manera muy especial incidirá en el modelo organizativo a aplicar y sus relaciones con otras empresas. Así, todo en la empresa debería estar influido por la voluntad de sus promotores de crear una organización en la que las personas que en ella trabajen puedan realizarse personal, social

y profesionalmente, sin ver dañada su salud, siendo y sintiéndose copartícipes de su éxito.

En el caso de la PRL, se requieren conocimientos técnicos y habilidades, debiendo el empresario recurrir a quienes puedan ayudarle para dar cumplimiento a la Ley. En una primera fase es recomendable que una pequeña empresa cuente con el asesoramiento de un Servicio de Prevención Ajeno, posteriormente éste podría limitarse a cuestiones puntuales en las que se requieran especialistas. Es necesario destacar que la responsabilidad en la aplicación de la prevención es exclusivamente del empresario. Por ello, sería deseable que entre sus planes de formación el emprendedor sitúe los conocimientos, al menos básicos en materia de PRL, junto a otras competencias estratégicas.

En cualquier caso, sea un empresario individual o una sociedad, el primer nivel de integración de la prevención exige su compromiso para crear una empresa que proteja la salud de su personal. Ello habría de reflejarse claramente en el Plan de empresa indicando nítidamente la política, los objetivos y las metas de la empresa en materia preventiva y establecer las medidas necesarias para hacer cumplir a todos sus futuros directivos y en todos los procesos que tengan lugar en la empresa las medidas y procedimientos necesarios. Ello se trasladará también al apartado del Plan de PRL correspondiente a la Política.

Debe cuidarse especialmente la selección de asesores externos. La pequeña empresa necesita de un asesoramiento integral de calidad dada la profunda interrelación entre los ámbitos de la gestión, que aporte valor a sus decisiones y actuaciones para poder centrarse en sus competencias esenciales, las que debieran ser el corazón de la empresa y trasladando a agentes externos o empresas colaboradoras aquello que puedan hacer mejor. Confiar a diversos asesores o intermediarios actividades delicadas, cuando no fueran verdaderos especialistas y no estuvieran plenamente interiorizados en la filosofía de empresa, puede ser un desaprovechamiento de recursos y fuente de problemas. Surge en el mundo empresarial la figura del "coaching", asesor independiente, capaz de prestar apoyo a directivos ante situaciones de cierta complejidad para que sus decisiones sean acertadas y el estilo de dirección se ajuste a la política de empresa acordada. Buenos colaboradores internos podrían ejecutar tal función.

En empresas jóvenes se aprecia cierto nivel de conflictividad entre el emprendedor y personas de su entorno tras unas primeras etapas de euforia colectiva. La pasión que guía al primero puede ofuscar su capacidad de escuchar y de poner la atención debida sobre las personas. Hay emprendedores que encuentran normal que también los trabajadores tengan que poner dedicación y esfuerzos adicionales o incluso cobrar con atrasos hasta lograr que la empresa consiga funcionar. Es difícil que un directivo pueda conducir con éxito un nuevo proyecto sin habilidades de liderazgo. Por ello es recomendable que el emprendedor las aprenda y desarrolle, practicándolas, fundamentando el "diálogo" como base de la toma de decisiones.

También es importante prever conflictos entre socios cuando la empresa se constituye a partir de la asociación complementaria de intereses muy diversos. Es común que el emprendedor tras consolidarse el éxito empresarial minusvalore la contribución de los socios capitalistas al considerar que ha sido debido exclusivamente a su esfuerzo. Por ello, es crucial definir documentalmente mecanismos para regular las relaciones entre socios,

por ejemplo ante nuevos endeudamientos o la voluntad de alguno de ellos de retirarse. También puede ser útil disponer de alguien competente que pueda actuar con objetividad en determinadas situaciones, como cuando surjan desacuerdos en la valoración de la empresa ante nuevas realidades. Cuando los socios están implicados directamente en la gestión empresarial y su actividad se basa en la plena confianza y en la complementariedad de tareas, las cosas suelen ser más fáciles. No obstante, es conveniente prever situaciones críticas por su conflictividad en el Plan de Empresa.

## 2. EL PRODUCTO Y EL PROCESO PRODUCTIVO

La finalidad de una empresa es ofrecer productos y servicios que satisfagan necesidades reales de sus clientes, o sea, productos de calidad que respondan a unas determinadas expectativas. Un producto de un solo uso también puede ser de calidad siempre que el precio sea acorde. No obstante, en una sociedad de consumo, la realidad en la decisión de compra es sutil y compleja por la diversidad de variables que concurren entorno al concepto de "necesidad". Todo acto de compra tiene siempre una carga emocional que vendedores y compradores deben manejar con dignidad. La sinceridad y transparencia sobre las ventajas y limitaciones de un producto, es incuestionable como valor ético.

Es necesario por tanto, definir correctamente las exigencias precisas que se pretende satisfacer y como lo harán sus productos o servicios. En este sentido, conviene integrar a las necesidades funcionales, la "seguridad de producto", o sea, todo lo que pueda tener incidencia sobre la seguridad y salud de sus usuarios, incluyendo también todo lo relativo a factores ergonómicos para ofrecer comodidad. Habrá que tener en cuenta la amplia normativa existente al respecto que regula los requisitos que obligatoriamente deben cumplir los productos. El RD 1801/2003 define como producto seguro: "*cualquier producto que, en condiciones de utilización normales o razonablemente previsibles, incluidas las condiciones de duración y si procede de puesta en servicio, instalación y de mantenimiento, no presente riesgo alguno o únicamente riesgos mínimos compatibles con el uso del producto y considerados admisibles dentro del respeto de un nivel elevado de protección de la salud y la seguridad de las personas*".

Pero un producto de calidad requiere de un proceso productivo que lo haga posible. Hoy, el control arranca en el propio diseño del producto y se integra plenamente al proceso que lo hace posible; un control de proceso mucho más eficiente en el que todos los miembros se responsabilizan de los estándares de calidad requeridos, debiendo ser lo suficiente competentes para auto controlarlos.

El concepto de calidad de producto había integrado tradicionalmente tres aspectos: el cumplimiento de estándares definidos, su coste y el plazo de entrega con servicios asociados al mismo. Pero en la actualidad se reclama además que los procesos productivos que lo han materializado respeten la dignidad del trabajo y el medio ambiente, ofreciendo con ello una calidad integral que cada vez será más preciada. Las etiquetas de origen y las auditorías certificadas ayudarán a que el cliente conozca el origen de los productos que adquiere con el control de su trazabilidad en todo su recorrido. Sólo la innovación en todos los ámbitos de productos y proce-

Los productos pueden conducir a tal calidad integral a costes razonables y que siga haciendo rentable la actividad en un mercado globalizado; habida cuenta que se demandan continuamente productos de creciente calidad a costes decrecientes y ciclos de vida cortos. Ello se posibilita a través de la reducción constante de costes ocultos de “no calidad y no prevención” ligada a la susodicha innovación. No obstante, ante productos industriales fáciles de obtener resulta imposible competir ante aquellos, que procedentes de economías emergentes son producidos con costes salariales mucho más bajos. De ahí la importancia de generar un alto valor añadido en todo lo que se haga y se oferte, que solo es posible con el talento de las personas y un alto capital intelectual de la organización, bien gestionado, y por supuesto, con la utilización de las mejores tecnologías disponibles.

Las tecnologías no tienen fronteras y pueden ser adquiridas y trasladadas fácilmente de un ámbito geográfico a otro. Los países y organizaciones que han invertido sustancialmente en I + D en tecnologías avanzadas juegan con ventaja. Las aplicaciones tecnológicas pueden adquirirse llave en mano, lo que puede suponer un coste importante para una pequeña empresa que se crea, pero con buenos profesionales e ingenio pueden adaptarse las tecnologías existentes a las necesidades a un coste mucho menor. Con I+D se crea conocimiento, pero con la Innovación se aplica y mejora el conocimiento existente. Es irrenunciable disponer de las mejores tecnologías para competir, pero también es cierto que hay que adecuarlas a las capacidades de quienes hayan de conducirlas para obtener el máximo rendimiento. Este proceso de adaptación es necesario que se efectúe desde una perspectiva humanista evitando daños derivados de la rutina, del ritmo o la carga mental excesiva, y en general, cuidando de la utilización ergonómica y saludable de instalaciones y equipos, así como de la tecnología que los alimenta. Mediante alianzas estratégicas con otras empresas se podrán conformar proyectos innovadores con perspectiva de futuro y con el mejor aprovechamiento tecnológico.

Respecto a la PRL, éste es un apartado importante ya que la mayoría de los peligros para la salud de los trabajadores se encuentran en los procesos y en la configuración de sus puestos de trabajo. Sea cual fuere la actividad de la empresa, ésta se desarrollará en un entorno determinado, en unas condiciones físicas y ambientales (iluminación, temperatura, ruido, ventilación, etc.) y con un mobiliario, maquinaria o utillaje determinados, y la posible utilización de materiales o agentes químicos o biológicos peligrosos.

Existen reglamentaciones específicas para: máquinas, aparatos a presión, instalaciones y aparatos a gas, equipos de protección individual, material eléctrico e instalaciones, etc. que suelen exigir una declaración de conformidad a la normativa aplicable junto a un manual redactado en la lengua oficial del país usuario que incluya información sobre los riesgos que pueden derivarse de su utilización e instrucciones para su instalación, uso y mantenimiento. También los productos químicos peligrosos deben cumplir exigencias de clasificación, envasado y etiquetado, e ir dotados de ficha de seguridad.

También la PRL debe ser cuidada en los cambios por adquisiciones de instalaciones, equipos y materiales, modificaciones y en la contratación de personal, y debería guiar la investigación, el desarrollo y la innovación en la empresa. Especial atención ha de requerir la coordinación de actividades empresariales cuando la producción se realice concurriendo varias empresas en un

mismo lugar de trabajo (RD 171/2006 sobre Coordinación empresarial).

Este análisis ha de permitir una correcta planificación de la producción que comprenda tanto los aspectos técnicos como organizativos, incluyendo los equipos de protección que fueren necesarios, así como la información, formación e instrucciones que deberán facilitarse a los futuros empleados, tanto para desarrollar de manera segura sus tareas, como para determinar como debe actuarse frente a cualquier incidencia que pudiera suponer un riesgo. Así, en los diferentes procesos de la empresa deberían existir los necesarios procedimientos e instrucciones para su correcta realización, algunos documentados, especialmente cuando puedan generarse situaciones críticas por sus consecuencias. De esta forma podrá cumplimentarse el apartado del Plan de Prevención correspondiente a la organización de la producción, correlacionando los procesos productivos y sus procedimientos preventivos, existentes o de necesaria elaboración. Habrá procedimientos preventivos generales y otros específicos asociados a determinados procesos o ámbitos físicos, debiendo todos ellos estar referenciados en el Plan de PRL. En proyectos de obras de construcción es obligatoria la realización de estudios y planes de seguridad antes de su inicio (RD 1627/1997 sobre Seguridad en obras de construcción).

### El proyecto de centro de trabajo

La prevención debe integrarse en el proyecto de centro de trabajo considerando las exigencias y necesidades de los procesos y de las personas. El emplazamiento es un punto de partida en el que hay que tener en cuenta el impacto social y ambiental de la nueva actividad con las infraestructuras y los servicios disponibles, así como la proximidad de los nuevos trabajadores con las competencias requeridas. La cercanía a los suministros, proveedores y vías de distribución de sus productos es importante, como también lo es el lugar de residencia de los trabajadores.

La racionalidad debe impregnar la base del diseño en el ordenamiento de los espacios y lugares de trabajo de acuerdo a las exigencias funcionales, pero asumiendo una concepción humanista habida cuenta que las personas demandan una serie de necesidades a cubrir para un trabajo saludable. Hay que prever no solo los trabajos habituales, sino también los ocasionales en que los trabajadores hayan de intervenir en instalaciones de servicio o en operaciones de mantenimiento, limpieza o cambios. El lugar de trabajo debiera ser contemplado como un “hábitat” en donde las personas han de poder cubrir dignamente sus necesidades vitales ligadas a su actividad laboral para poder: descansar, alimentarse, asearse, reunirse, formarse, etc., y para ello los espacios habrían de ser diseñados con la calidad y en algunos casos, flexibilidad necesaria para un correcto desempeño de las funciones previstas. El proyecto debería enriquecerse mediante una necesaria visión interdisciplinar, que los proyectistas no pueden asumir cuando se aíslan en su mesa de trabajo. La función, sea productiva o no a cubrir, es de por sí el condicionante clave que guía el proyecto de cada uno de sus elementos, pero la “forma” de materializarse ha de ser considerada, integrando valores estéticos y ergonómicos para generar el mayor bienestar, lo que repercutirá favorablemente en la actividad productiva. La iluminación general, de ser posible natural, y la localizada, la relación cuidada con el exterior, evitando posibles factores adversos, la ventilación, incluso el color de los espacios, deben

perseguir calidad ambiental y confort, y ello sin costes relevantes con la debida planificación.

El diseño y la correcta dimensión de los espacios de trabajo son importantes para la eficaz ejecución de actividades, pero también lo son los espacios colectivos y las vías de circulación de materiales, vehículos y personas, debiendo analizarse sus flujos y los posibles puntos conflictivos. Además, el centro de trabajo como algo vivo estará previsiblemente sometido a cambios y ampliaciones, algo que de alguna forma ha de ser previsto. Es también imprescindible un plan de trabajo para mantener los lugares de trabajo limpios y ordenados.

La concepción de los potenciales riesgos laborales es un necesario condicionante para adoptar las debidas medidas de diseño para eliminarlos o en todo caso aislarlos con los medios apropiados para evitar su exposición. Por ejemplo, zonas de molturación generadoras de ruido o ambientes en los que puedan generarse atmósferas contaminantes o explosivas. El RD 486/1997 sobre "Lugares de trabajo" establece un conjunto de medidas básicas de prevención y confort en los mismos.

### 3. EL MERCADO

Se ha de reflexionar sobre la estrategia comercial de la futura empresa, a través de la cual el emprendedor debería aclarar los aspectos más relevantes y dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿cuál es su mercado potencial en el que puede ocupar un determinado segmento?, ¿cuáles son sus características esenciales y su previsible evolución?, ¿quiénes son y cómo se desenvuelven sus competidores, cuáles son sus puntos fuertes y débiles para encontrar a partir de tales experiencias donde asentar sus propias fortalezas?, ¿quiénes habrían de ser sus potenciales clientes y cuáles podrían ser los motivos para atraerles y colmar mejor sus necesidades?, ¿cómo lograr la diferenciación de nuestros productos en el mercado ante tanta oferta existente?, ¿cuáles son las mejores estrategias publicitarias directas e indirectas para darse a conocer?, ¿cómo poder desarrollar un marketing social de la actividad para ayudar a reforzar la reputación de la empresa?, ¿cuánto es el potencial volumen de ventas previsible en las diferentes etapas de desarrollo y cómo distribuirse en el tiempo?, ¿cómo lograr la diversificación necesaria de productos y mercados para estabilizar la producción ante posibles fluctuaciones?, ¿Qué estrategia habría de seguirse para conseguir el flujo de caja necesario y lograr beneficios para sobrevivir y poder crecer?, ¿Qué mecanismos de distribución son más idóneos para los productos y qué tipo de incentivos deberían aplicarse en su comercialización?, ¿cómo estar abiertos a la internacionalización?, ¿Cómo aprovecharse mejor de las ayudas que las Administraciones ofrecen?

Al considerar estos aspectos hay que tener en cuenta los estándares de calidad, entre los que se incluyen los aspectos medioambientales, ergonómicos y de seguridad del producto, como elementos de diferenciación, más allá de la reglamentación a cumplir. Es importante el aporte de información e instrucciones de uso, su reciclaje y la minimización de residuos y embalajes.

En cuanto al personal afectado, puede haber vendedores, transportistas, personas de atención posventa, reclamaciones e información a clientes, etc. ya sean personal de plantilla de la empresa o de empresas subcontratadas, expuestos a riesgos específicos propios de su actividad y que deben preverse en el momento de definir la política comercial. La seguridad vial es un tema crucial ante la

importancia de los accidentes derivados de los desplazamientos de trabajo en vehículos.

### 4. LA ORGANIZACIÓN

Así como el apartado dedicado al producto o servicio ha de contemplar con atención los riesgos de seguridad, higiene y ergonomía que se derivan de las condiciones materiales y ambientales de trabajo, la organización es el elemento central que interrelaciona los equipos y las personas en la ejecución de tareas. De su nivel de exigencia, de su manera de desarrollarse y del conjunto de factores derivados de las relaciones humanas en la empresa se condiciona el potencial riesgo de estrés en el trabajo y en general los riesgos psicosociales.

Del mismo modo que una máquina que no reúna condiciones de seguridad puede producir lesiones físicas en la persona que opera en ella, una organización mal planteada por carencias diversas en la concepción del puesto, en la definición de funciones y sus competencias para desarrollarlas, en los procedimientos de actuación o en las relaciones con los mandos o entre trabajadores, además de ser factores de accidente, generará también insatisfacción, que podrá desencadenar diversas patologías inespecíficas que están afectando a importantes segmentos de nuestra sociedad.

El trabajo no solo es fuente de recursos para subsistir, sino también elemento vital para la integración social y el desarrollo personal y profesional, al tiempo que, también las relaciones que se producen en el entorno laboral pueden suponer un elemento favorecedor del bienestar de las personas o al contrario, fuente de frustración y daño. El absentismo laboral y la baja motivación del personal, así como una gran parte de los conflictos que se producen en el trabajo, tienen su origen en una organización deficiente de la empresa y de la actividad productiva. Ello supone un importante volumen de costos que se podrían evitar, simplemente teniendo en cuenta los factores de distorsión, disponiendo de un sistema formal de gestión que "sistematice" la manera de actuar para prevenir y resolver las potenciales situaciones deficitarias.

Son muy diversos los modelos de organización empresarial, desde los estructuras verticales jerarquizadas hasta los diferentes tipos de redes de cooperación, algunas con espacios incluso no permanentes de colaboración. Es conveniente estudiar cómo compaginar la estructura funcional de la empresa con una gestión por procesos que habría de prevalecer para lograr su mayor eficiencia posible, con una clara orientación a resultados. Para ello, los responsables de los procesos deben tener la autoridad suficiente para exigir la cooperación entre personas y departamentos. En cualquier caso, hay que considerar que los trabajadores son personas con sensibilidades y capacidades distintas y que su rendimiento laboral y su salud dependen de la forma como se organicen sus actividades. Es necesaria la especialización de las personas en sus funciones, pero no es menos importante que adquieran una visión de la trascendencia de la actividad empresarial y la contribución de su aporte personal en el valor que se está generando a la sociedad. Las estructuras piramidales son cada vez más cortas, generalmente con no más de tres niveles, debiendo cuidarse mediante delegación de funciones y responsabilidades que las personas sean capaces de autogestionar con eficiencia sus cometidos, ampliando el horizonte histórico que las limitaba a ejecutar lo que otros habían pensado. También es absurdo mantener a un trabajador durante mucho

tiempo realizando tareas simples o repetitivas. Resulta útil a título personal y colectivo enriquecer cometidos e incluso favorecer en algunos casos una rotación de puestos. Ampliando o modificando contenidos y competencias con sensibilidad, las personas podrán desarrollarse y la organización adquirirá flexibilidad en su capacidad de respuesta. Mediante nuevas formas organizativas del trabajo habrían de establecerse vías de participación, formales e informales para que las personas se impliquen plenamente en lo que hacen y aporten lo mejor de sí mismas. Son muchas las empresas que cuidan de que sus trabajadores compaginen las actividades propias de su puesto con otras tareas compartidas en grupos de trabajo, sobre calidad y mejora de productos y procesos, proyectos de cambio, etc., para facilitar su implicación en el proyecto empresarial.

A su vez, implantar el trabajo en equipo resulta esencial; motivos diversos lo avalan. El primero por el enriquecimiento que representa compartir el conjunto de conocimientos de un ámbito de trabajo, mejorando sustancialmente la capacidad de aporte de las personas. Pero ello exige un proceso de aprendizaje y de estímulo que lo potencie, si bien para poder compartir abiertamente y generar la confianza necesaria, las reglas deben ser transparentes y las personas deben tener niveles de competencias similares, sin menoscabo de que algunos de sus miembros tengan diferentes niveles de especialización. A su vez, el trabajo en equipo genera mecanismos internos de autocontrol mucho más fuertes que los basados en la supervisión y propicia la generación de capital intelectual estructural, o sea conocimientos interiorizados por la organización, valiosos ante eventuales bajas laborales. La cooperación, como algo esencial en todos los ámbitos, debe ser favorecida frente al individualismo y la competitividad interna.

Los potenciales factores de riesgo psicosocial deberían ser considerados siempre en la concepción de puestos y tareas. Aunque suelen estar presentes en todas las actividades, en algunas adquieren unas peculiares características, sean por ejemplo los trabajos de atención continuada al público o ambientes con potenciales tensiones. Esquemáticamente se agrupan los factores psicosociales en seis bloques. En cada uno de ellos confluyen diversos aspectos que hay que considerar en la planificación empresarial para asegurar un buen clima laboral y la salud de los trabajadores:

- a) *Exigencias psicológicas del trabajo.*- Es decir, el nivel de esfuerzo intelectual necesario para llevar a cabo su trabajo en función de la exigencia y ritmo en relación a su nivel de competencias, y que difiere mucho de unos puestos a otros en cantidad (por exceso o por defecto, siendo la rutina en trabajos monótonos y repetitivos un frecuente factor de riesgo); en calidad, (conocimientos demandados, rapidez en las decisiones, trascendencia de posible errores, concentración, etc.); en implicación emocional, (trabajos en relación con el público y más si consiste en tratar con personas dependientes o conflictivas, trabajos que requieran ocultar las propias emociones, etc.) o en intensidad en la aplicación de los sentidos (trabajos que requieren atención visual, auditiva, etc.). Los horarios de trabajo, especialmente en trabajos a turnos pueden generar problemas en función de su variabilidad y flexibilidad disponible.
- b) *Trabajo activo y posibilidades de desarrollo.*- Se refiere a las posibilidades de aprendizaje y desarrollo personal y profesional que brinda el trabajo; si son elevadas la persona se suele sentir bien, motivada y

consecuentemente la eficiencia de su trabajo aumenta considerablemente en beneficio de la empresa y de la propia persona.

Como elementos a tener en cuenta para que se produzca esta situación pueden considerarse: su influencia en la empresa, o sea su capacidad para participar en la toma de decisiones; las posibilidades de perfeccionamiento profesional o de promoción; su autonomía en el trabajo, capacidad para organizarse, desplazarse, controlar su propio tiempo; el sentido que el trabajo tiene para la persona, que es distinto si se limita a cumplir ordenes o si conoce la dimensión global de su aporte a la empresa; La integración o lo que es lo mismo, su conciencia de formar parte de una organización de la que se siente orgulloso participe. Como se indicó en el primer apartado de esta NTP, una gestión por competencias resulta muy conveniente.

- c) *Relaciones sociales en la empresa y liderazgo.*- Este apartado comprende dos vertientes, por una parte la que se refiere a las relaciones entre las personas que trabajan en la empresa, (el apoyo mutuo, la colaboración, y la sensación de formar parte de un grupo o mejor, un equipo) y por otra parte, las que se derivan de una dirección eficaz (la correcta definición de los contenidos de los puestos de trabajo y las relaciones entre ellos, el conocimiento de los procesos de decisión, la coherencia entre las actuaciones de los directivos, el apoyo de la dirección al trabajo realizado, etc.)
- d) *Compensaciones: Seguridad y Estima.*- Las causas más frecuentes de la falta de seguridad del personal se relacionan con la precariedad en el puesto de trabajo, el temor al despido, a cambios imprevistos, a aspectos relacionados con su salario, o cualquier otra amenaza que pueda afectarle. Por otra parte, la estima o reconocimiento social es una característica común de los seres humanos. Es la necesidad de afecto y aprobación de su labor por quienes les rodean. En el trabajo esto afecta tanto a compañeros como a sus superiores. Si se produce, se mejora la autoestima y la motivación, al mismo tiempo que se fortalece la persona contra el estrés.
- e) *Doble presencia.* Es la situación que se produce cuando una persona tiene que compatibilizar su trabajo con otras actividades que requieren su atención, es el caso de las personas que tienen que ocuparse de obligaciones familiares, como hijos pequeños, familiares enfermos o de edad muy avanzada. La empresa en muchos casos no puede evitar esta situación pero sí ofrecer apoyo y comprensión a las personas que la padecen estableciendo medidas organizativas que reduzcan la tensión, como flexibilidad en los horarios, guarderías, apoyo para obtener atención específica como hospitales de día etc. Las empresas que desarrollan políticas de conciliación con la vida familiar reducen el absentismo y mejoran el nivel de satisfacción de los trabajadores, al convertir el problema en alternativa para resolverlo o aminorarlo.

Todo ello, depende en su mayor parte de la organización de la empresa y de los principios en que se inspiran las relaciones dentro de ella. El organigrama de la empresa con la definición de funciones que integren el conjunto de requisitos exigibles en los puestos, asociadas al nivel de competencias necesarias, es uno de los puntos de partida a recoger en este apartado del Plan de empresa. También lo es la identificación de los procesos clave y las fórmulas organizativas y vías de cooperación para su gestión eficaz. Hay que tener en cuenta obviamente,

la previsión del proceso de selección, contratación y formación del personal.

En materia de PRL la organización ha de tener en cuenta su integración en todos sus niveles jerárquicos y actividades, es decir la determinación de las funciones y responsabilidades concretas que atañen a todos los miembros de la organización, así como la constitución específica de los órganos formales internos con funciones específicas de PRL que pueden ser: el propio Empresario o un Trabajador designado, un Servicio de prevención propio o ajeno y el Delegado de Prevención, en representación de los trabajadores, además del Comité paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo cuando la empresa tenga más de 50 trabajadores. Aunque la mayoría de *pymes* optan por contratar a un servicio de prevención ajeno, resulta del todo necesario que alguien cercano a la dirección asuma la función de “trabajador designado” o asimilado, que disponiendo de las competencias necesarias haga de nexo de unión entre el referido servicio ajeno y la estructura interna. En cualquier caso, será necesario prever claramente cómo y quién coordinara las relaciones entre el servicio de prevención y los diferentes responsables de la empresa.

La empresa debe hacer partícipes del esfuerzo y compromiso preventivo a todos sus empleados, desde sus directivos a todos sus colaboradores, incluidos los contratados temporalmente, los suministrados por empresas de trabajo temporal o quienes pertenecientes a otras empresas realizan trabajos contratados. En este sentido, la organización debe prever la actuación en los momentos en que exista alguna circunstancia que pueda poner en riesgo la salud de las personas en la empresa, estableciendo como hay que comportarse en estos casos, disponiendo de un plan de emergencia y designando las personas responsables de tomar decisiones y actuar si se produce algún suceso peligroso o se realizan actividades potencialmente peligrosas. En este último caso se requiere de la presencia de lo que se denomina en términos legales, “recurso preventivo”.

Es por ello que el Plan de empresa en lo concerniente a este apartado y en vistas al Plan de Prevención debería establecer: a) La estructura organizativa de la empresa, identificando las funciones y responsabilidades que asume cada uno de sus niveles jerárquicos y los respectivos cauces de comunicación entre ellos, en relación con la prevención de riesgos laborales, b) La organización de la prevención en la empresa, indicando la modalidad preventiva elegida, y los órganos de representación que se prevean y c) Los recursos humanos, técnicos y materiales que se dedicarán a la prevención.

Hay que tener en cuenta que existen limitaciones a la forma de contratación (por ejemplo a través de ETT en actividades peligrosas) y también que el puesto de trabajo debe ser adecuado a las características de los trabajadores.

Para ello es necesario al definir cada puesto de trabajo previsto en la empresa:

- identificar y analizar los potenciales peligros que comportará tras la aplicación de las medidas preventivas previstas.
- elaborar los perfiles para determinar si existen restricciones, o peligros especiales según las características personales de los futuros empleados (personas sensibles y problemas de salud diversos, discapacidades, etc.).
- establecer los requisitos de capacitación específicos.

Luego, será necesario informar y formar al trabajador antes del inicio de sus actividades sobre los riesgos ge-

nerales existentes en la empresa, los específicos de su puesto de trabajo y las medidas de prevención existentes, así como las obligaciones particulares en materia de PRL. Tal previsión formativa habría de considerar los cambios de puesto de trabajo o la incorporación de nuevos equipos, productos o métodos. Tener previsto este proceso de formación, integrado con la preparación técnica específica requerida, lo simplificará enormemente y ayudará a resolver uno de los puntos clave de toda empresa: la selección y contratación del personal.

## 5. LA FINANCIACION

Este apartado debe recoger tanto las entradas como las salidas de dinero de la empresa, en la etapa inicial y también a lo largo de sus primeros años. Para las pequeñas empresas, teniendo en cuenta las dificultades de realizar previsiones a largo plazo este tiempo se limita generalmente entre 3 y 5 años. Tal contabilidad permitirá determinar si el proyecto es viable y tener unas expectativas razonables de su rentabilidad potencial. Para disponer de los datos más fiables es conveniente dejar el análisis financiero para el final, cuando ya se han desarrollado los demás aspectos, cuantificados con la mayor precisión posible todos los costes y estimados razonablemente los ingresos previsibles.

### Ingresos

Las entradas de dinero a la empresa antes de iniciar sus actividades vendrán determinadas básicamente por las aportaciones del empresario, los préstamos o créditos obtenidos, y las subvenciones o donaciones. Los proyectos con muchas potencialidades pueden con relativa facilidad encontrar inversores idóneos a localizar. Frecuentemente, las administraciones públicas estatales, autonómicas o municipales, establecen ayudas que pueden resultar de gran interés para aminorar los costes relativos a su implantación y aspectos como, I+D+i, Calidad, Medio ambiente o Prevención de riesgos laborales. Como estas medidas no suelen ser de carácter permanente ni general, a menudo resultan desconocidas por los emprendedores, por lo que es conveniente revisar las que pueden existir en el ámbito territorial en el que se proyecte instalar la nueva empresa.

Cuando la empresa ya está en marcha sus ingresos dependerán principalmente de sus ventas, sin embargo, probablemente necesitara financiación externa para cubrir el activo circulante con el descuento bancario, lo que debería ser tenida en cuenta en el plan financiero. También en estos casos, aunque en menor medida, pueden encontrarse ayudas públicas.

### Gastos

Antes de iniciar sus actividades estarán los gastos de constitución (escrituras, registros, permisos, etc.), los de planificación (proyecto de centro de trabajo e instalaciones, plan de empresa y plan de PRL, entre otros), los de primer establecimiento (locales, instalaciones, mobiliario, equipos, etc.), contabilizando adicionalmente los recursos económicos y servicios complementarios (asistencia técnica, mantenimiento, infraestructuras, etc.) con los que se va a dotar la nueva empresa para alcanzar sus objetivos, incluidos los de prevención de riesgos laborales. Entre éstos últimos hay que considerar tanto los derivados de la organización de la prevención en función de la modalidad

preventiva elegida, como si es necesario, la adquisición de medios de prevención y protección. Habrá que considerar presumiblemente la contratación de servicios de asesoramiento para la evaluación de riesgos, la planificación preventiva y la puesta en marcha de actividades preventivas.

Una vez puesta en funcionamiento la empresa, los gastos provienen de los consumos de materias primas o suministros y su renovación, salarios, seguridad social, la necesaria formación del personal, amortizaciones, I+D+i,

devolución de créditos, impuestos, devoluciones de clientes, gastos de promoción y distribución, sin olvidar los gastos de mantenimiento de instalaciones y equipos, los contratos de servicios de asistencia técnica, etc. Hay que tener en cuenta que los principales activos de una empresa son intangibles, como la inversión en lo humano y la buena reputación, que habrían de ser medidos con indicadores, generalmente "ratios" porcentuales que permitirán medir en términos relativos los incrementos en capital intelectual y en competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
  - **Guía Técnica de Integración de la PRL en el Sistema de Gestión General de la Empresa. RD 604/ 2006 sobre Servicios de Prevención. 2008**
  - **Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en pequeñas y medianas empresas (3ª Edición) 2008**
  - **Colección de Notas Técnicas de Prevención: De recomendada lectura complementaria:**
    - Bases para la acción preventiva en pymes, nº 676
    - Nueva Cultura de Empresa y Condiciones de Trabajo, nº 745 y 829
    - Innovación y Condiciones de Trabajo, nº 753
    - Transparencia y Condiciones de Trabajo, nº 810 y 817
    - Integración de la Prevención y desarrollo de competencias, nº 830
- (2) AGULLÓ, XAVIER  
**La prevenció de riscos laborals a l'empresa de nova creació**  
*Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Barcelona, 2007*
- (3) KAWASAKY, GUY  
**El arte de empezar.**  
*Ediciones Kantolla, Barcelona, 2006*
- (4) NUENO, PEDRO  
**Emprendiendo hacia el 2010.**  
*Ediciones Deusto, Barcelona, 2005*
- (5) RICART, JOAN ENRIC Y ALVAREZ, JOSÉ LUIS  
**Cómo prepararse para las organizaciones del futuro.**  
*Ediciones Folio. Biblioteca IESE de Gestión de empresas. Barcelona. 1996*
- (6) YUNUS, MUHAMMED  
**Un mundo sin pobreza.**  
*Editorial Paidós. Barcelona, 2008*