

Empresas de nueva creación y condiciones de trabajo (I)

Le plan des neuves entreprises et les conditions de travail (I)
Working conditions in the business plan (I)

Redactores:

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE
CONDICIONES DE TRABAJO

Xavier Agulló Teixidor
Lcdo. en Ciencias Económicas

CENTRE DE SEGURETAT I SALUT LABORAL
DE BARCELONA

DEPARTAMENT DE TREBALL. GENERALITAT
DE CATALUNYA

Crear una empresa es trascendente por las repercusiones sociales y económicas que comporta. De lo acertado de su planteamiento y de su estrategia depende en buena parte su éxito. Lamentablemente, muchas microempresas y pymes fracasan por carencias de partida relevantes. No es suficiente ser emprendedor con buenas ideas, habilidades y algunos recursos para la nueva actividad; es también imprescindible cuidar aspectos como el equipo humano que conformará la nueva organización y sus condiciones de trabajo, vitales para asentar un proyecto de futuro con la necesaria implicación de las personas. Este documento y los tres siguientes se centran sobre el Plan de empresa, "business plan", que toda nueva actividad requiere, integrando principios éticos y de prevención de riesgos laborales, así como su correlación con el obligatorio Plan de Prevención.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. INTRODUCCIÓN

Constituir una empresa es un acto relevante tanto desde la perspectiva individual del emprendedor por lo que supone de esfuerzo, ilusiones y expectativas personales, como desde una perspectiva social, por sus repercusiones en la generación de riqueza, empleo y bienestar. El emprendedor que haya de establecerse como autónomo o crear una empresa de pequeño tamaño debe plantearse una serie de reflexiones sobre los elementos significativos de la nueva actividad para evitar costes innecesarios y consolidar lo máximo posible su desarrollo. Como suele decirse, una "gran empresa" no tiene por qué ser una "empresa grande"; muchas pequeñas empresas, destacan en un segmento del mercado, ofreciendo productos y servicios innovadores y especializados de óptima calidad. Habrá tiempo para crecer si hay voluntad y se van aportando los recursos necesarios, en parte generados por la necesaria reinversión de beneficios. Pero es importante dimensionar la nueva empresa acertadamente y encontrar el momento oportuno para hacerlo. Arrancar con una pequeña dimensión parece más fácil, pero ser demasiado pequeño podría ser a su vez contraproducente. En periodos de crecimiento económico suelen existir mayores posibilidades de éxito al haber mayor euforia inversora y de consumo. En cambio, en épocas de recesión, aunque no suceda lo mismo, es momento para la reflexión y el diálogo, la innovación y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que la coyuntura ofrece, estando cerca de las personas cuando más lo necesitan, y demostrarles sensibilidad.

También es cierto que una empresa honesta en un mundo competitivo debe basar su crecimiento en una rentabilidad económica razonable, aportando siempre

productos y servicios necesarios a la sociedad. Grandes beneficios y grandes fortunas generadas en poco tiempo suelen esconder actividades indebidas o competencia desleal, afortunadamente cada vez más fáciles de detectar. Los emprendedores que crean empresas son personas valiosas para la sociedad, pero de actuar deshonestamente también pueden generar muchos daños a trabajadores, proveedores y a la misma sociedad.

La *pyme*, principal fuente generadora de empleo, por cercanía al cliente, flexibilidad y especialización, tendrá siempre un importante espacio de actuación, resultando necesaria para la gran empresa. También es cierto que muchas *pymes* y microempresas optan por no crecer por razones personales de sus propietarios que persiguen estrictamente su sustento personal, o bien por insuficiente competencia para desarrollarse. A menudo se convierten en empresas marginales con bajos salarios y precariedad laboral, bajo rendimiento, nula reinversión, incapacidad para mejorar sus productos o servicios frecuentemente de calidad incierta y con graves dificultades para sobrevivir ante cualquier amenaza. En épocas de crisis son las primeras en generar desempleo y morosidad a sus proveedores y acreedores, convirtiéndose en una de las causas de desestabilización y agravamiento de la recesión.

En este documento nos referimos a las empresas que optan por lo que debiera ser natural, crecer; estando abiertas a nuevas realidades y oportunidades. Estas son las que generan empleo de mayor calidad, estimulando la competencia y la economía, sobre todo ante las expectativas de algunas multinacionales cuyo crecimiento pasa por la "deslocalización" y en general, por una mayor presencia en las economías emergentes. Es significativo que el empleo total de las 500 empresas más gran-

des (incluido el de sus adquiridas) ha decrecido en las dos últimas décadas, según la revista *Fortune*. En todo caso, en una sociedad del conocimiento y en tiempos de profundos cambios, las nuevas empresas han de ser concebidas con altos estándares de eficiencia y responsabilidad, que solo equipos humanos muy competentes y bien dirigidos pueden hacer posible.

Pero la previsión no debiera ceñirse al tiempo prenatal de la actividad, habría de considerar su evolución tras nacer al demostrarse estar en condiciones de hacerlo. El Plan inicial de Empresa debería contemplarse para un periodo mínimo entorno a los tres años; luego, habrían de generarse ulteriores planes estratégicos. Pero la planificación se inicia mucho antes del Plan de Empresa, por ejemplo, estudiando y eligiendo el lugar más idóneo para su emplazamiento y efectuando los análisis iniciales de mercado, y va más allá de su elaboración. Sigue observando el grado de cumplimiento de las previsiones y de los objetivos establecidos, identificando y valorando la importancia de las desviaciones y estableciendo las medidas oportunas para corregirlas. La planificación es por tanto dinámica, se anticipa a los cambios que se pueden producir para minimizar impactos negativos si los hubiere o para aprovechar las oportunidades. A su vez, el Plan de Empresa requiere de un esfuerzo de concreción y síntesis tras algunos meses de trabajo; es el resultado de indagaciones y análisis entre diferentes alternativas que al final se resumen en unos, aparentemente simples datos.

Indistintamente de su dimensión y de su ritmo de crecimiento, habrían de considerarse además de las distintas tareas, lo que sucederá cuando se necesite contratar nuevos empleados y la posible cooperación con otras empresas para generar nuevas posibilidades, nuevos productos o más valor en lo que se ofrezca. Puede resultar esencial también desde el principio la cooperación con centros de investigación, parques tecnológicos o universidades y los apoyos de las Administraciones. Habrían de aprovecharse también las colaboraciones de las organizaciones empresariales y sindicales.

Uno de los aspectos relevantes a tener en cuenta en el proyecto de empresa es la prevención de los riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo, o sea, el conjunto de elementos que determinan la salud de las personas, la dignidad del trabajo y la calidad de vida que éste habría de generar. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) establece claramente la responsabilidad del empresario como garante de la salud de los trabajadores de su empresa, para lo que debe adoptar todas las medidas necesarias y asegurar su eficacia en todas las circunstancias, hasta el extremo que *“la efectividad de las medidas preventivas debe prever las distracciones o imprudencias no temerarias que pueda cometer el trabajador”*. Para muchos emprendedores el desconocimiento de esta faceta o bien no darle suficiente importancia es causa de que se incumpla fácilmente la normativa vigente y ello repercute negativamente en los intereses empresariales. Los perjuicios económicos y sociales pueden llegar a ser importantes, como por ejemplo:

- Tener que efectuar modificaciones, sustituyendo o reubicando elementos productivos a veces recién estrenados, con el gasto y el tiempo que ello puede representar. Cuanto más se tarda en detectar un fallo en el proceso productivo los costes derivados del mismo se elevan exponencialmente, de ahí la importancia de actuar de manera preventiva, y en su defecto, detectar los fallos lo antes posible, mejor en el momento de producirse.

- Las sanciones y la posible trascendencia pública de los daños generados.
- Las repercusiones sobre el ambiente laboral y su incidencia sobre la productividad, la iniciativa y la motivación del personal, habida cuenta que el talento no es retenible en unas condiciones de trabajo no gratificantes.
- O, lo que es mucho peor, el coste humano y social que siempre suponen los accidentes, las enfermedades y demás patologías inespecíficas como el estrés o las depresiones laborales, como consecuencia de unas indebidas condiciones de trabajo. El accidente de trabajo es la evidencia flagrante de una de las disfuncionalidades de más alto coste para la empresa, aunque sea en parte oculto. Los indicadores de siniestralidad y absentismo, entre otros, denotan ineficiencia en los procesos productivos y desatención a las condiciones de trabajo.

En cambio, integrar la prevención desde el principio es fácil y puede aportar valor estratégico a la organización, también en su relación con otras empresas y clientes. Estas Notas Técnicas ofrecen a los emprendedores pautas para facilitar la integración de la prevención en su futura empresa, tal como indica la Guía Técnica del INSHT (1). Como reitera la normativa básica que la regula: *“La prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, a través de la implantación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales”*. Para alcanzar este objetivo se *“requiere la planificación de la prevención desde el momento mismo del diseño del proyecto empresarial, la evaluación inicial de los riesgos inherentes al trabajo y su actualización periódica”*, de manera que la prevención constituya una actividad propia de la empresa y de sus miembros, superando el mero cumplimiento formal de la normativa y sirviendo para extender una auténtica cultura preventiva y de excelencia en todos los ámbitos. Por ello, se puede considerar que *“la prevención se ha integrado en la gestión y la realización de una actividad si su procedimiento de ejecución se ha fijado y se aplica respetando los requisitos preventivos que pueden afectar a la forma de realización del trabajo, a los equipos y productos empleados, al entorno de la actividad y en general a cualquier condición del trabajo o del trabajador que pueda repercutir sobre su seguridad o su salud o la de los demás. Además, es necesario verificar que todo se realiza, de acuerdo con lo dispuesto asegurando así el control de la correcta ejecución de las tareas”*

La promoción de la salud de las personas resulta también indispensable en toda organización socialmente responsable. No olvidemos que las personas en sus decisiones de compra quieren estar más cerca de empresas que les merezcan plena confianza, demandándoles una calidad integral en fondo y forma, y todo ello a un precio justo. Es por ello que la salud laboral debería formar parte de sus valores, ser asumida por todas las personas de la organización, y contar con los recursos necesarios para su efectiva aplicación.

2. LA CREACIÓN DE EMPRESAS

La creación de una empresa tiene amplias repercusiones más allá de los avatares de su promotor. Incide sobre personas e instituciones que también dedican tiempo y arriesgan dinero, sobre sus trabajadores, sus proveedo-

res, y también, en el medio ambiente, la economía y el desarrollo territorial o sectorial en donde se localiza.

Suele asociarse el fracaso en un proyecto empresarial a la incompetencia de su promotor, cuando lo que pudo suceder es haber partido de un insuficiente análisis. En EE.UU, donde existe un espíritu emprendedor, solía afirmarse que alguien ha aprendido lo suficiente cuando ha fracasado en sus intentos, al menos siete veces. En todo caso, es importante estar aprendiendo siempre de los errores, aunque cuidando de que las consecuencias no sean graves y saber planificar proyectos bien cimentados.

Para el empresario, el éxito o el fracaso de su proyecto suele tener una repercusión mucho mayor que la estrictamente económica; es una experiencia vital que puede transformar su futuro personal y social. Genera entre sus promotores intensos sentimientos que se traducen en un deseo de ver la empresa en funcionamiento lo antes posible, sin tener en cuenta aspectos esenciales que desconocen, no dominan, o no consideran importantes, pudiendo precipitarse en sus decisiones y acciones. Es precisamente la falta de rigor en la planificación la causa más frecuente de fracaso al no concretarse el modelo de empresa a crear y su viabilidad, absorbidos por resolver el cúmulo de obligaciones y dificultades de su puesta en marcha. Ello lo constata el hecho de que sea similar el número de *pymes* que se crean y desaparecen cada año, con una vida en su mayoría muy corta.

Si no resultase factible el proyecto en las actuales circunstancias es preferible no emprender; por lo menos hasta que se encuentre solución a los impedimentos. Aún peor sería que la empresa surgiera de un desengaño o una frustración. Pueden asumirse errores a corregir en el proceso de desarrollo, pero el fracaso como proyecto debiera estar en gran medida controlado. En último término, y a pesar del riesgo de toda nueva actividad, la empresa creada debería estar en condiciones de ser transferida para que otros la reorienten, recuperando una parte significativa de los valores y esfuerzos invertidos.

En general, las nuevas empresas surgen de emprendedores que conocen una determinada actividad en la que han adquirido competencias y vislumbran nuevas oportunidades de negocio con deseos de materializar sus inquietudes personales; o complementariamente, porque se han cansado de trabajar en entornos en los que no se han visto suficientemente estimulados o valorados. Existe el tópico entre los no empresarios, que es el afán de lucro lo que guía al emprendedor, pero lo cierto es que en una gran parte es el placer de desarrollar una actividad que les atrae y que les permite ser independientes y auto realizarse.

No sería un buen inicio por razones éticas que un trabajador al independizarse descapitalizara de manera fraudulenta a la empresa de la que procede llevándose consigo información reservada u a otros trabajadores de la misma. A los buenos empresarios les duele que un trabajador competente se vaya, pero si la relación ha sido positiva, siempre se estará en condiciones de seguir manteniéndola y, como no, de cooperar y ayudarse mutuamente. Hay muchas decisiones al principio que encierran problemas éticos, como posibles aspectos nocivos del producto a ofrecer, situaciones engañosas con los nuevos trabajadores, etc., que han de ser evitadas con honestidad y transparencia.

Es destacable el desarrollo de nuevas empresas a través de su especialización geográfica; son los denominados "*clusters*"; Hay muchas referencias históricas en todos los ámbitos como los complejos químicos de

Tarragona y Huelva. Algunos fueron planificados como tales, muchos otros no, por ejemplo, en Cataluña, la concentración de industrias del mueble en La Senia y de industrias de curtido de pieles en Igualada, cuyo origen ha estado en una primera empresa ubicada en tales lugares sin razón especial y de la que surgieron unas, atrayendo luego a otras. La agrupación se convierte en fuente de riqueza, genera alianzas y contribuye significativamente al desarrollo territorial. Administraciones autonómicas y locales en municipios de cierta importancia que han asumido las ventajas de tal proceso están favoreciendo la nucleación y especialización de actividades en lugares concretos como incentivos a la inversión y al desarrollo. Es significativo comprobar cómo empresas de tecnologías avanzadas siguen creciendo de manera significativa en periodos de recesión, como lo hace el distrito urbano "22@" de Barcelona. Paradójicamente, aunque las empresas de un mismo sector están compitiendo, su proximidad favorece las infraestructuras comunes, la cooperación y una mejor proyección al exterior, lo que deviene en un importante factor de atracción de clientes y de servicios.

La generación de "viveros" empresariales para nuevas empresas con infraestructuras y apoyo de la Administración local es también una opción cómoda para empezar aunque sea algo transitorio, y pueden ofrecer valiosa ayuda en el Plan de empresa. Hay que tener en cuenta que los errores en la puesta en marcha de una actividad son mucho más graves que cuando la empresa ya está en pleno desarrollo y es capaz de tolerar cierta ineficiencia. En la NTP 851 se recogen diferentes formas de generarse empresas.

Las organizaciones empresariales se basan en principios dispares de rentabilidad, desde las generadas con la casi exclusiva visión de negocio, a las que lo es su objetivo social. No vamos a referirnos a los especuladores y simples intermediarios que no aportan valor y que no debieran ser considerados verdaderos empresarios. Se ofrecen formulas asociativas muy diversas en función de las necesidades y objetivos planteados. Muchas *pymes* son empresas familiares, surgidas por estrechos vínculos de relación. En ellas su nivel de compromiso y confianza es alto, pero a veces adolecen de directivos independientes capaces de gestionarlas acorde a las exigencias actuales. Algo similar les sucede a las sociedades anónimas laborales, una vía para facilitar que trabajadores asociados constituyan empresas, y que han tenido un importante desarrollo. Cabe reseñar también el movimiento cooperativo, clave en sectores diversos de nuestra economía, principalmente en el agropecuario. Permite colectivizar esfuerzos y lograr una economía de escala en beneficio de sus asociados. En cualquier caso, sea cual fuere su origen, su éxito está muy directamente ligado a la competencia y liderazgo de quienes las dirigen y a una organización productiva innovadora y eficiente.

Hemos de referirnos también a las empresas sociales, que están teniendo un creciente desarrollo para resolver necesidades clave y no están guiadas por afán de lucro. Su existencia es trascendental para complementar el papel del Estado, tanto en sociedades desarrolladas como en economías emergentes, cuya contribución resulta vital para resolver problemas de desigualdad y pobreza. Tales empresas habrán de tener un peso creciente en el mundo y que, como plantea Muhammed Yunus, Premio Nobel de la Paz (2004), deberían ser gestionadas con principios de rentabilidad y eficiencia para poder pervivir y no depender exclusivamente de las subvenciones. Es previsible que muchos ciudadanos decidan invertir o depositar parte de sus ahorros en ellas y no exclusivamente en la banca

o la empresa convencional por el noble placer de saber que están contribuyendo a organizaciones rentables que resuelven problemas sociales, y cuyos beneficios, aunque no generen lucro personal a sus accionistas o sean muy limitados, se reinvierten en su crecimiento. A su vez, es relevante como la morosidad en la banca de “microcréditos”, aun en incipiente desarrollo, es menor que en la banca convencional, habida cuenta, obviamente, que la modestia de recursos económicos no va ligada a la informalidad, sino todo lo contrario. Cuando una persona emprendedora y honesta tiene recursos muy limitados sabe precisamente que su formalidad es uno de los valores más preciados. No nos referiremos a organizaciones no gubernamentales, ONG o fundaciones, importantes también en nuestra sociedad, que aunque deben ser gestionadas con transparencia y principios de eficiencia, su principal fuente de financiación es la donación.

Perspectivas favorables de la nueva actividad

No es fácil predecir el éxito de una empresa. No obstante, es necesario analizar el conjunto de variables que habrían de conjugarse para sentar unas buenas bases de partida y competir en una economía globalizada. En momentos de profundos cambios, acelerados por la crisis financiera internacional del año 2008, ha quedado patente que la verdadera riqueza de una sociedad en una economía productiva y social, la genera el “trabajo” contando con el aporte del “capital”, regulado y controlado a nivel internacional para evitar que adquiera desmedida primacía, fundamentándose en la “ingeniería financiera” y la especulación. Por ello, resulta trascendental el equipo humano que va a poner en marcha y desarrollar la actividad productiva planteada. De su plena identificación con el proyecto en una actividad que realmente satisfaga a sus intereses personales y profesionales, pero también con utilidad y trascendencia social, dependerá el éxito de la empresa. Por ello, se habrá de conjugar desde el primer momento la actividad productiva con perspectivas de futuro y el mejor equipo humano para llevarla a término. En la NTP 851 se muestra un esquema para efectuar un análisis preliminar de las perspectivas de futuro de la nueva empresa.

3. EL PLAN DE EMPRESA

La realización del plan de empresa, también llamado, plan de negocio o “business plan”, es una medida necesaria para preparar a conciencia la nueva actividad. Sus principales objetivos son los siguientes:

- Tener un conocimiento preciso y objetivo de la empresa que se pretende crear para asentar unas bases sólidas de partida.
- Convencer a potenciales socios y colaboradores de los méritos del proyecto y conseguir reunir los recursos iniciales para su puesta en marcha.
- Obtener la financiación necesaria y en las mejores condiciones para el inicio de la actividad y su desarrollo en una primera etapa.

Si bien existen modelos distintos de planes de empresa que difieren básicamente en la forma de organizar sus contenidos, un buen plan debería atender por lo menos cinco grandes bloques temáticos (ver fig. 1).

- *La empresa y su equipo humano.* Que comprende los elementos constitucionales de la nueva personalidad jurídica más idónea a crear y junto a ello definir su carácter, su visión, sus valores y sus objetivos principales,



Figura 1. Los cinco elementos fundamentales del Plan de Empresa

tanto estratégicos como operativos. El equipo humano está en la esencia de la empresa y es lo que realmente puede hacerla diferente a otras de la misma actividad o similar. Por ello, tendrá una consideración especial.

- *El producto y el proceso productivo.* Es decir, la descripción de la actividad y los procesos productivos a los que se dedicará la empresa, incluido todo lo relativo a las alianzas estratégicas necesarias y a la aplicación de las mejores tecnologías disponibles para obtener los productos y servicios que hayan de cubrir necesidades concretas de sus usuarios. Habrá que considerar los estándares de calidad de los productos y procesos, incluyendo las condiciones de trabajo en que estos se realizan, así como la capacidad de renovarlos ante los ciclos cada vez más cortos de su vida útil.
- *El mercado.* Representa la determinación de quienes habrían de ser los clientes de la futura empresa, la forma de llegar a ellos para que la conozcan y cómo hacerles llegar de la manera más directa posible los productos, manteniendo una relación comercial satisfactoria que incluso llegue a superar sus expectativas y aspire a su fidelización. La aplicación de las tecnologías de la información, el aprovechamiento del boca oreja y la publicidad responsable, habrían de ser optimizadas para que los productos lleguen a sus destinatarios en las mejores condiciones y al coste más bajo posible. Son absurdas las cadenas de intermediarios y los cuantiosos costes de publicidad que sin aportar valor solo encarecen enormemente los productos.
- *La organización.* En este bloque se perfila la estructura de funcionamiento y las principales responsabilidades de cada miembro de la empresa. Cuando la empresa nace, suelen ser pocos sus componentes; en ocasiones es un solo individuo, pero aun así, es conveniente analizar las actividades que son necesarias para su correcto funcionamiento. Algunas se pueden subcontratar y otras no. Mediante nuevas formas de organización del trabajo habría de lograrse la plena implicación y responsabilidad de los miembros de la empresa para optimizar la eficiencia de los procesos, sin menoscabo del necesario desarrollo personal y profesional que todos los miembros de la empresa requieren. El trabajo en equipo y las redes de cooperación son fórmulas organizativas que habrán de conferir la necesaria agilidad y flexibilidad para adaptarse con celeridad a los cambios. Es im-

prescindible también el pleno aprovechamiento de las tecnologías de la información a fin de facilitar los mecanismos de autogestión y la toma de decisiones, así como la simplificación de tareas.

- **La financiación.** Todos los aspectos que hemos analizado suponen costes. En una etapa inicial hay que poder financiar las inversiones y encontrar la mejor manera de obtener los recursos para empezar. Obviamente, los ingresos procedentes de las ventas y servicios prestados han de superar los costes, teniéndolos ambos muy en cuenta para comprobar la viabilidad financiera; aunque en un principio los beneficios hayan de ser ínfimos. Lo importante es la capacidad de abrir un mercado para ir consolidándolo en un plazo razonable con la propia actividad. Es decir, saber tanto si es posible ponerla en marcha, como si se tendrá capacidad de flujo de caja para mantenerla e ir generando beneficios. Pero no todas las inversiones son materiales, la inversión en lo humano y la generación de una cultura preventiva y de excelencia del todo necesaria, representa actuar en lo cualitativo e intangible con rentabilidad no inmediata pero mesurable.

Todos estos apartados han de estar elaborados sistemáticamente y armados como un “puzzle” con total coherencia. Por ejemplo, la producción tiene que estar relacionada con la previsión de ventas y los datos económicos de todos los apartados tienen que coincidir con los que se ofrecen en el plan financiero, la organización debe ser la adecuada para conseguir un correcto funcionamiento de la empresa respondiendo a la filosofía, principios y objetivos que la orientan. Por tanto, una buena planificación supone disponer de una “maqueta de la empresa” que permite conocerla mucho mejor que si se trataran simplemente de unas ideas por más coherentes y bien hilvanadas que estén en la mente de unas personas. Posibilita prever con rigor todos los aspectos relevantes para examinar su viabilidad, convencer a quienes hayan de colaborar en el proyecto, y tomar las decisiones más convenientes para asegurar su éxito. Por lo tanto, es de gran utilidad para todos los que están de alguna manera implicados en el proyecto: socios, inversores, potenciales proveedores y colaboradores, clientes y administraciones públicas, entre otros.

La prevención de los riesgos laborales en el plan de empresa.

Un elemento transversal que afecta a todos los ámbitos de la empresa es la prevención de riesgos laborales. Un proyecto emprendedor serio suele ser un impulso ilusionado hacia algo que se pretende mejore la vida de sus promotores y la de los demás. En esta fase la iniciativa se concibe como algo enriquecedor que ha de contribuir al bienestar general. Este concepto es muy próximo al de la promoción de la salud, ya que una organización bien estructurada es un ámbito especialmente favorable al desarrollo profesional y personal, que propicia relaciones sociales positivas y con todo ello, la salud de quienes colaboran. Con estas premisas, si se planifica debidamente, se tendrán en cuenta los aspectos que favorecen el bienestar de sus empleados y por descontado evitará aquellos que puedan afectarlo negativamente, asumiendo que con ello se está en las mejores condiciones para la innovación y la competitividad.

Desde la perspectiva económica, el plan de empresa no puede ignorar ninguno de los costes, ni su forma de disponer de recursos para hacerles frente, Por ello, resulta indispensable que contenga la especificación de las medidas y acciones necesarias para la correcta prevención de los riesgos laborales y las cuantifique como algo consustancial a los procesos, instalaciones y lugares de trabajo.

El objetivo de este grupo de Notas Técnicas sobre empresas de nueva creación y condiciones de trabajo es precisamente introducir la prevención de los riesgos laborales en la planificación empresarial, de la misma manera que habría de suceder con los aspectos de calidad y de preservación del medio ambiente, formando parte integral de la misma esencia de empresa. Para ello, se revisa en la siguiente NTP cada una de las partes del Plan de empresa, destacando aspectos clave de PRL y de las condiciones de trabajo, en particular al consecuente Plan de PRL. Así, de cada uno de los apartados del Plan de Empresa surgiría de manera inmediata y natural el Plan de Prevención.

De ninguna manera los criterios son exhaustivos; la prevención, que incluye la promoción de la salud

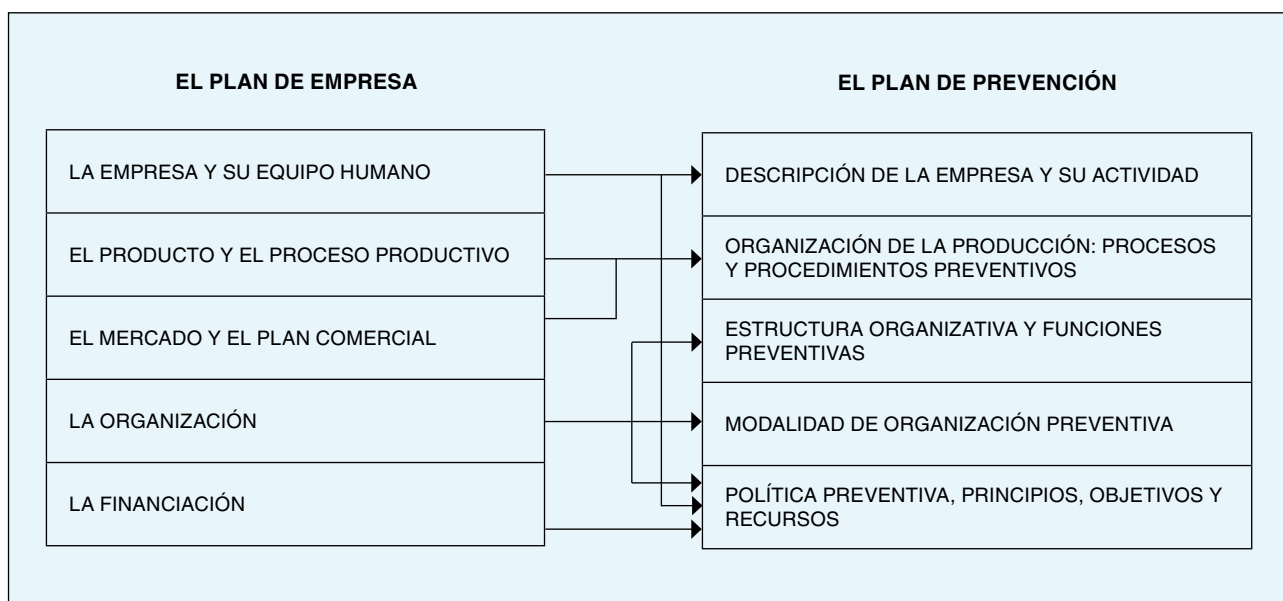


Figura 2. Los bloques temáticos del Plan de Empresa y su interrelación con el Plan de Prevención

en el trabajo, es una tarea de mejora permanente a partir de la experiencia y la evaluación de los resultados de las medidas y buenas prácticas adoptadas. Las reflexiones son de carácter general y deberían adaptarse a la realidad concreta de cada proyecto empresarial. También se analizan las vías específicas de integrar la prevención en el sistema general de gestión

empresarial, dando así respuesta a las obligaciones empresariales.

En la figura 2 se muestra esquemáticamente la interrelación que debiera generarse entre los cinco apartados del Plan de empresa y los cinco apartados del Plan de prevención, y que en la siguiente NTP se exponen de manera detallada.

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