

Introducción

Este libro surge con el propósito de acercar al lector a los aspectos más importantes relativos a la gestión de proyectos, y está dirigido principalmente a los estudiantes de Ciclos Formativos de Grado Superior, para los módulos de **Proyectos**.

Un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas, con un principio y un fin. Esta definición es aplicable a una gran cantidad de actividades de la sociedad: construir un puente, desarrollar una aplicación software, montar una granja porcina, organizar una boda y muchas más.

Gran parte de las relaciones entre organizaciones (sean empresariales o no) se realizan mediante proyectos. Unas organizaciones realizan proyectos para otras, y cómo se realice la gestión de los proyectos es un elemento clave para su éxito o fracaso.

En el presente libro se describen los elementos clave que han de tenerse en cuenta a la hora de gestionar un proyecto en el ámbito empresarial, desde su origen (identificación de oportunidades, análisis de viabilidad, selección de alternativas), pasando por su diseño (planificación, recursos, costes, riesgos, comunicaciones) y su posterior control y cierre (indicadores, cuadros de mando, calidad, informes).

Por último, se analizan las peculiaridades de los proyectos de I+D+i, así como las de los proyectos de elaboración de artículos científicos de análisis bibliográfico.

Para todo aquel que use este libro en el entorno de la enseñanza (Ciclos Formativos o Universidad) se ofrecen varias posibilidades: utilizar los conocimientos aquí expuestos para inculcar aspectos genéricos acerca de la gestión de proyectos o simplemente centrarse en preparar a fondo alguno de ellos. La extensión de los contenidos aquí incluidos hace imposible su desarrollo completo en la mayoría de los casos.

Ra-Ma pone a disposición de los profesores una guía didáctica para el desarrollo del tema que incluye las soluciones a los ejercicios expuestos en el texto. Puede solicitarla a editorial@ra-ma.com, acreditándose como docente y siempre que el libro sea utilizado como texto base para impartir las clases.



1

Análisis de la realidad empresarial

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ✓ Dar a conocer las diferentes clasificaciones de las empresas y familiarizarse con los conceptos de legislación, normativas y estándares que se emplean en las organizaciones empresariales.

En el presente capítulo se describe al alumno un resumen de la estructura y organización empresarial, así como las tendencias productivas y económicas actuales.

1.1 ESTRUCTURA EMPRESARIAL

La **empresa** es una unidad productiva y organizativa cuyo objetivo es la producción de bienes o la prestación de un servicio, para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes, con fines económicos y comerciales.

Las empresas se pueden clasificar de diversas formas, las más comunes son las clasificaciones por sectores según su actividad económica, según su dimensión, el origen del capital, el sector geográfico en que desarrolla la actividad y según su estructura jurídica, entre otras.

Clasificación de las empresas por sectores

Según la actividad económica que desarrollan, las empresas, pueden clasificarse en tres sectores. El detalle de esta clasificación se estudiará en el siguiente apartado.

- **Empresas del sector primario:** empresas que centran su actividad productiva en la transformación de recursos naturales en productos de consumo; ya sean productos de consumo final o materias primas para otros procesos productivos. El nombre “sector primario” abarca lo que tradicionalmente se conoce como sector agroextractivo, que comprende la agricultura, la ganadería, la minería, la pesca, la silvicultura (explotación y cosecha de bosques nativos), etc. En los países desarrollados la industria primaria utiliza una pequeña parte de la mano de obra, en cambio, en los países subdesarrollados, este sector suele ser el más importante.
- **Empresas del sector secundario:** empresas también denominadas empresas del sector industrial o de transformación. Se refiere a aquellas empresas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima que entrega la industria primaria. Abarcan actividades tan diversas como la construcción, la industria metalúrgica, automoción, textil, etc.
- **Empresas del sector terciario:** empresas también denominadas “empresas del sector servicios”. Engloba todas aquellas actividades económicas que abarcan las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes. Es la encargada de satisfacer las necesidades de la comunidad que no se expresan en bienes físicos. Comprende una gran variedad de empresas como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hostelería, educación, etc.

Clasificación de las empresas según su dimensión

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el volumen del activo (activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo), el importe neto de la cifra de negocios, etc.

Teniendo en cuenta estos parámetros, la clasificación de empresas según su dimensión es:

- **Grandes empresas:** su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y un volumen alto de ingresos al año. El número de trabajadores de este tipo de empresas excede de 250 personas.
- **Medianas empresas:** su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares. El número de trabajadores de este tipo de empresas es superior a 50 personas e inferior a 250.
- **Pequeñas empresas:** su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos es muy reducido. El número de trabajadores de este tipo de empresas es superior a 10 personas e inferior a 50.
- **Microempresa:** su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy pequeñas. El número de trabajadores no excede de 10 personas.

A continuación se incluye una tabla donde se detallan los criterios de clasificación aprobados por la Comisión Europea para la clasificación de las empresas según su tamaño:

Tabla 1.1. Clasificación de las empresas según tamaño

Empresa	Criterio		
	Número de trabajadores	Volumen de activo	Cifra de negocio
Microempresa	< 10	< 1.000.000 €	< 2.000.000 €
Pequeña	< 50	< 10.000.000 €	< 10.000.000 €
Mediana	< 250	< 43.000.000 €	< 50.000.000 €
Grande	≥ 250	≥ 43.000.000 €	≥ 50.000.000 €

Clasificación de las empresas según el origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital las empresas pueden clasificarse en:

- **Empresas privadas:** el capital es propiedad de inversores privados y particulares. Su finalidad es 100 % lucrativa, es decir, buscan la obtención de beneficios.
- **Empresas públicas:** el capital proviene del Estado o Gobierno. Generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, no buscan beneficios, sino obtener el menor déficit posible (diferencia negativa al comparar los ingresos y gastos de las administraciones públicas para un período previamente definido que, generalmente, suele ser de un año).
- **Empresas mixtas:** la propiedad del capital es compartida entre el Estado y el sector privado para la producción de bienes y servicios. Generalmente son empresas lucrativas.

Clasificación de las empresas según el sector geográfico en el que desarrollan su actividad

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- **Empresas locales:** empresas que por su capacidad de producción, distribución y venta, solo pueden realizar su actividad en sectores reducidos a nivel comunal o local.
- **Empresas regionales:** empresas cuya capacidad y posibilidades de crecimiento en su ámbito de actuación se extiende por toda la comunidad a la que pertenece, ya sea con unidades productivas en distintos lugares o con su red de ventas a lo largo de la región.
- **Empresas nacionales:** empresas que tienen la capacidad de infraestructura, producción, venta y distribución en todo un país.
- **Empresas multinacionales:** empresas que traspasan las fronteras desarrollando sus operaciones en diversos países.

Clasificación de las empresas según la forma jurídica

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará por tanto, la actividad, los derechos, las obligaciones y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican, en términos generales, en:

- **Empresas individuales:** empresas cuya propiedad recae en una persona. Dicha persona física deberá tener capacidad legal suficiente para ejercer, de forma habitual y por cuenta propia, una actividad empresarial. El propietario (también conocido como autónomo) tiene control absoluto del negocio y posee todos los valores de la empresa y las ganancias generadas por esta. Esta persona puede responder de forma ilimitada frente a terceros con todos sus bienes.
- **Empresas societarias o sociedades:** empresas de propiedad de dos o más personas que ponen en común dinero o bienes, para realizar una actividad económica y obtener un lucro que sea repartible. Dentro de esta clasificación se incluyen:
 - Sociedad anónima (S.A.): sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. La transmisión de acciones es libre. La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.
 - Sociedad colectiva (S.C.): sociedad mercantil de carácter personalista en la que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar, en la proporción que establezcan, de los mismos derechos y obligaciones, respondiendo subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas sociales. La responsabilidad de la sociedad es ilimitada.
 - Sociedad limitada (S.L.) o Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.): sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, no se responde con el patrimonio personal de los socios. Sociedad en la que el capital está integrado por las aportaciones de los socios que se encuentra dividido en participaciones indivisibles y acumulables, y no en acciones como sucede en las sociedades anónimas.
 - Sociedad comanditaria (S. en C. o S. Com): sociedad de tipo unipersonalista que se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos, con responsabilidad ilimitada a las deudas sociales y participación en la gestión de la sociedad, y socios comanditarios sin participación en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital aportado o comprometido.

- Sociedad cooperativa (S. Coop.): sociedad autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión deben llevarse a cabo de la forma en que acuerden los socios. Su objetivo es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. La responsabilidad será limitada a la aportación de cada socio. Las cooperativas crean un patrimonio común sin ánimo de lucro.
- Sociedad laboral (S.L.): sociedad propiedad en su mayor parte de sus trabajadores. Son empresas privadas mercantiles que se distinguen por presentar un carácter laboralista. Suelen ser sociedades anónimas o sociedades limitadas en las que la mayoría del capital (al menos el 51 %) es propiedad de los trabajadores (de carácter indefinido). Ningún socio puede tener más del 33 % del capital, excepto las entidades públicas, que pueden tener hasta el 49 %.
- Sociedad civil (S. Civil): constituida por dos o más personas que ponen en común dinero, bienes o industria con el propósito de repartir entre sí las ganancias. Se regulan por lo establecido en el contrato suscrito por las partes, en lo no pactado se estará a lo dispuesto en el Código Civil.

1.2 TENDENCIAS PRODUCTIVAS Y ECONÓMICAS

Las tendencias productivas y económicas actuales se basan en el desarrollo de productos y servicios diferenciados frente a la competencia. Esta diferenciación en los productos y servicios es lo que puede aportar valor y beneficios a las empresas.

Dentro de estas tendencias productivas, existe la posibilidad de desarrollar nuevos productos y servicios de forma sistemática aplicando procesos disciplinados que sean compartidos y utilizados en todas las áreas de la empresa.

1.2.1 PRODUCTOS

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de la empresa...) que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores.

Los productos poseen una serie de características que los diferencian de los servicios:

- Por lo general, los productos son desarrollados en una fábrica siguiendo un proceso de producción elaborado.
- Las características de los productos pueden ser evaluadas antes de que llegue al cliente final. En caso de detectar alguna anomalía en el producto se puede volver a iniciar su fabricación.
- Controlando y gestionando eficientemente el proceso de fabricación se puede lograr un producto de calidad constante.
- El cliente tiene pocas oportunidades para influir en la calidad del producto. Los requisitos de calidad del producto son tomados al inicio de la fabricación.



EJEMPLO 1.1

Las empresas automovilísticas son un claro ejemplo de empresa destinada a la fabricación de productos. Dichas empresas centran su objetivo en la construcción de nuevos vehículos diseñando y desarrollando nuevas prestaciones y características que resulten innovadoras y creativas frente a la competencia.

Otro ejemplo de empresas cuyo fin es la fabricación de productos son las empresas destinadas al diseño y construcción de electrodomésticos.

1.2.2 SERVICIOS

Un servicio es un conjunto de características intangibles que responden a una necesidad propia de un grupo de consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto físico involucrado. El objeto de un servicio es generar valor para el cliente entiendo por valor la calidad, los beneficios y las ventajas que puede aportar un determinado servicio a los clientes.

ITIL (guía de buenas prácticas para la gestión de servicios de calidad) define un servicio de la siguiente manera: “Un **servicio** es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos”.

El proceso de prestar un servicio es la combinación de producción y uso, en la que deben participar simultáneamente el proveedor y el cliente.

Los servicios poseen una serie de características que los diferencian de los productos:

- ✓ Los servicios son evaluados una vez prestados al cliente, en ningún momento podrán evaluarse con anterioridad.
- ✓ La calidad en los servicios depende de cómo interactúen proveedor y cliente.
- ✓ En los servicios, el proveedor y el cliente podrán realizar modificaciones durante la entrega y uso del servicio, es decir, el cliente participa en el desempeño del servicio.
- ✓ Lo que el cliente percibe y lo que el proveedor piensa que ofrece, depende de las experiencias personales y expectativas de cada una de las partes.
- ✓ La producción y consumo del servicio se realiza en el mismo momento. No es posible crear un almacén de servicios.

Los servicios se encuentran en casi todas las actividades económicas y sociales del mercado. Actualmente se está desarrollando una importante transición de las empresas desarrolladoras de productos a las empresas proveedoras de servicios.



EJEMPLO 1.2

Los consultorios médicos y hospitales ofrecen servicios de atención a los pacientes.

EMT (Empresa Municipal de Transporte) ofrece servicios de transporte público a los usuarios.

Un *call center* ofrece servicios de ayuda y gestión de incidentes a sus clientes.

La evolución continua del mundo actual lleva de la mano la necesidad de evolución por parte de las empresas para su adaptación a dichos cambios, de tal manera que centren sus objetivos en la creación de nuevos métodos de sostenibilidad y búsqueda del éxito.

Que una empresa alcance o no el objetivo perseguido y, por ende, el éxito, viene dado por dos factores diferenciadores: por un lado el diseño y la creación de un producto nuevo, innovador y creativo, o un producto ya existente a menor precio, que aporte ventajas sobre los ya existentes en el mercado; o bien, la realización o provisión de un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes que no están siendo satisfechas actualmente.

Las empresas orientadas al desarrollo de nuevos productos y servicios deben analizar de manera objetiva sus capacidades internas y ser conscientes del entorno y los factores externos que rodean la actividad comercial que van a desarrollar, esto permitirá la elección de la estrategia más adecuada para la introducción exitosa del nuevo producto o servicio en el mercado.

El empleo de una correcta estrategia de desarrollo es la base del futuro éxito para una empresa. Dicha estrategia va a permitir identificar los objetivos y aspectos claves de la organización así como el conjunto de actividades a desarrollar para lograr alcanzar dichos objetivos.

Para la elección de una estrategia competitiva la clave será la identificación de los factores centrales del negocio. La estrategia debe buscar que la empresa se sitúe en una situación ventajosa respecto de sus competidores, tratando de conseguir una ventaja competitiva a largo plazo.

Michael E. Porter definió la existencia de cinco fuerzas para analizar la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La compañía, para poder decidir su estrategia a futuro, debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado no es atractivo si existen muchas empresas competidoras del sector y resulta sencillo introducirse en dicho mercado, cuanto más retadora sea la entrada a un mercado menos competencia habrá y más atractivo será.
- **Rivalidad entre los competidores:** para una corporación será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados.
- **Poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus propias condiciones.

- **Poder de negociación de los compradores:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
- **Amenaza de ingresos de productos sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas determina la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan. Dicho análisis resulta crucial desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. De dicho análisis se deriva el estudio de posibles oportunidades de negocio.

Del análisis estratégico de Porter se pueden extraer diferentes oportunidades de negocio, entre las que cabe destacar:

- Globalización de los mercados e internacionalización de las empresas.
- Diversificación de los mercados.
- Desarrollo de mercados.
- Búsqueda de mercados complementarios.
- Desarrollo de productos.

Globalización de los mercados e internacionalización de las empresas

El entorno económico internacional actual se presenta como un entorno crecientemente competitivo y cambiante, el desarrollo de nuevas economías emergentes, la creciente interdependencia entre países y el desarrollo de nuevos avances tecnológicos, contribuyen a este desarrollo.

Estas tendencias han supuesto que los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se acentúen aún más desarrollando así un *modelo de economía abierta* (aquella que posee relaciones con el resto del mundo, lo cual implica la existencia de una demanda de importaciones y exportaciones).

Ante tal situación, la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas de todo el mundo. Las operaciones económicas dejan de desarrollarse de manera aislada y concentrada en un solo espacio pasando a desarrollarse cada vez más en un ambiente sin fronteras, en el cual la producción, la tecnología y la comercialización están vinculadas en cadenas de valor agregado integradas mundialmente.

El fenómeno de la globalización de los mercados se basa principalmente en la concurrencia de un conjunto de cambios entre los que se destacan:

- Un crecimiento exponencial de los mercados financieros a nivel mundial.
- El continuo y rápido desarrollo tecnológico, haciendo especial mención del llevado a cabo en el campo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información; lo que implica un crecimiento de la variedad y el número de nuevos bienes y servicios, así como la aparición de nuevos procesos de producción y de la gestión de la organización.
- Un fuerte proceso de concentración empresarial basado en el desarrollo de fusiones y adquisiciones entre empresas, lo que implica cambios considerables en los mercados y en la competencia.

Diversificación de los mercados

Se entiende por diversificación el proceso mediante el cual una empresa se introduce en nuevos mercados y en la fabricación de nuevos productos. Una empresa puede decidir diversificarse por varios motivos: por aumentar su cuota de mercado, por reducir sus costes, por mejorar su posición en el mercado, etc.

Existen dos tipos de diversificación:

- **Diversificación en negocios relacionados:** es un tipo de diversificación que se basa en la búsqueda de sinergias entre las antiguas actividades y las nuevas actividades de la empresa. Esta se puede deber a una similitud tecnológica o a similitudes en los sistemas de comercialización. Dentro de esta división nos encontramos con varios subgrupos:
 - Integración vertical: busca mejorar la eficiencia de la empresa integrando bajo una misma estructura de gobierno procesos que se complementan, incurriendo en una reducción de los costes de transacción, por ejemplo, fabricando las mercaderías necesarias para el proceso productivo de su antiguo producto y pasando así a ser su proveedor (Ejemplo: una empresa de venta de cocinas que decide construir sus propios muebles).
 - Integración horizontal: una empresa puede aumentar su gama de productos, es decir, supone añadir productos o servicios sustitutivos o complementarios a la actividad de la empresa (Ejemplo: una marca de bebidas comienza a comercializar productos de comida).
- **Diversificación en negocios no relacionados:** estrategia que implica el cambio completo de negocio y de mercados. Supone la forma más radical de diversificación, ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa. Su objetivo es financiero, no busca aprovechar habilidades o buscar sinergias, sino que persigue una reducción del riesgo global de la empresa y el aumento de sus beneficios.

La diversificación debe estar sólidamente anclada a las capacidades clave de las empresas y al mismo tiempo requiere conocer la realidad de distintos sectores para identificar y seleccionar oportunidades. En estos tiempos de cambio permanente la aparición de nuevas tecnologías, o la combinación de las existentes, supone una fuente continua de oportunidades de diversificación para las empresas en todos los sectores económicos.

Desarrollo de mercados

Esta oportunidad de negocio busca la venta de productos actuales en mercados nuevos.

Las estrategias principales para la consecución de dicho objetivo serán:

- ✓ *Apertura de mercados geográficos adicionales:* se busca la expansión regional, nacional e internacional.
- ✓ *Atracción de otros sectores del mercado:* apertura de nuevos canales de distribución y/o publicidad en otros medios.
- ✓ *Ampliación del tipo de clientes a los que van destinados sus productos.*

Por lo general, el desarrollo de mercados se emplea cuando la empresa ya tiene participación importante en su mercado original y desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar nuevos mercados.

Búsqueda de mercados complementarios

Otra oportunidad de negocio que puede incrementar las ventas considerablemente es la búsqueda de mercados complementarios.

Los elementos complementarios son productos o servicios que se complementan con el producto principal de la compañía aumentando así su valor para los clientes.

Este tipo de oportunidad de negocio es frecuentemente utilizada en la industria de las tecnologías de la información, aunque últimamente se está haciendo muy común en muchos otros tipos de industria.

Un ejemplo de búsqueda de mercados complementarios sería un taller de reparación de automóviles que decide ampliar su mercado alineándose con la venta de llantas de segunda mano, baterías u otras piezas que para sus clientes pueden resultar de interés.

Desarrollo de productos

El desarrollo de productos se basa en la venta de nuevos productos en los mercados actuales, se busca alcanzar así una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia así como una mayor rentabilidad para la empresa. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

La estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo.

1.3 LEGISLACIÓN

1.3.1 OBLIGACIONES LABORALES

La relación laboral que se establece entre una empresa y los trabajadores vinculados a ella queda referenciada en un contrato laboral. De dicha relación laboral surge una serie de compromisos mínimos que la empresa tiene con sus trabajadores y viceversa. Estos compromisos se denominan obligaciones laborales y están regulados por la ley, por lo tanto, son de forzoso cumplimiento y cualquier infracción puede afectar significativamente a las partes implicadas.

La empresa debe conocer y definir estos compromisos y obligaciones que se establecen no solo con sus propios trabajadores, sino frente a organismos laborales a través de los cuales se cumplen dichas obligaciones. Toda empresa deberá tener en cuenta aquellas normativas expresadas en:

- Convenio colectivo de aplicación.
- Estatuto de los Trabajadores.
- Ley General de la Seguridad Social.
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Convenios colectivos

Los convenios colectivos son acuerdos escritos, establecidos entre una empresa o varias asociaciones empresariales, y una representación colectiva de los trabajadores (representantes del personal de las empresas o sindicatos), con la finalidad de regular las condiciones del trabajo (salarios, jornada laboral, vacaciones, capacitación profesional, definición de categorías profesionales, etc.) y el empleo, así como el derecho y las obligaciones de los trabajadores.

Un convenio colectivo solo podrá mejorar la posición y/o derechos conferidos al trabajador por la Ley de Contrato de Trabajo o Estatuto Especial. Nunca podrá modificar “en perjuicio” de cuanto se disponga por estas leyes.

El convenio colectivo se aplica a todos los trabajadores del ámbito (empresa o actividad) de aplicación. El contrato colectivo de trabajo está precedido y es resultado de una actividad de negociación colectiva entre partes.

Estatuto de los Trabajadores

El Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, es la norma principal que rige los derechos de los trabajadores en España. La Constitución Española de 1978 establece que:

- ✓ “Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”.
- ✓ “La ley regulará un estatuto de los trabajadores”.

El Estatuto de los Trabajadores fue la primera manifestación de legislación laboral negociada en España. El marco democrático de relaciones laborales se realizó previo proceso de concertación social entre las partes y los protagonistas de las relaciones laborales: empresarios y representantes de los trabajadores (sindicatos).

El Estatuto de los Trabajadores constituye el núcleo central de las leyes laborales en España. Se completa con el texto refundido de Procedimiento Laboral y por la Ley Básica de Empleo.

Ley General de la Seguridad Social

Según el artículo 41 de la Constitución Española, los poderes públicos deberán mantener, para todos los ciudadanos, un régimen de **Seguridad Social** (conjunto de normas de prevención de posibles riesgos, de carácter estatal, que cubren determinadas contingencias o situaciones que afectan a los individuos y compensan las posibles disminuciones de ingresos o bien el posible incremento de gastos) que garantice la asistencia y prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad.

Esta ley protege al trabajador cuando este, por circunstancias normales o anormales, no está en condiciones de realizar su trabajo, con la consiguiente pérdida de su salario.

La Seguridad Social contempla dos tipos de regímenes:

- **Régimen General:** régimen aplicable a trabajadores por cuenta ajena de la industria o de los servicios.
- **Régimen Especial:** régimen aplicable a actividades profesionales que por sus condiciones de tiempo y lugar o por cualquier otra característica de índole productiva, exigen un tratamiento diferenciado.

Las obligaciones del empresario con la Seguridad Social son las siguientes:

- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social al inicio de la actividad de la empresa.
- Afiliación a la Seguridad Social a todos sus trabajadores.
- Comunicación de altas, bajas y variaciones en los datos del trabajador.

Prevención de Riesgos Laborales

La normativa sobre prevención de riesgos laborales está recogida en la Ley 31/1995. Dicha ley tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Dicha ley establece los principios generales relativos a la prevención de los riesgos profesionales para la protección de la seguridad y de la salud, la eliminación o disminución de los riesgos derivados del trabajo, la información, la consulta, la participación equilibrada y la formación de los trabajadores en materia preventiva.

Toda entidad empresarial está obligada a formar a sus trabajadores en materia preventiva de riesgos laborales. Para el cumplimiento de dichos fines, la ley anteriormente citada regula las actuaciones a desarrollar por los empresarios, los trabajadores y sus respectivas organizaciones representativas.

Las disposiciones de carácter laboral contenidas en esta ley y en sus normas reglamentarias tendrán en todo caso el carácter de Derecho necesario mínimo indisponible, pudiendo ser mejoradas y desarrolladas en los convenios colectivos.

El empresario aplicará las medidas que integran el deber general de prevención previsto, con arreglo a los siguientes principios generales:

- Garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores.
- Integrar la actividad preventiva en todas las fases de la actividad de la empresa.
- Cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales.
- Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción.
- Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Formar a los trabajadores en materia de prevención de riesgos.

1.3.2 OBLIGACIONES FISCALES

Toda empresa deberá hacer frente a una serie de obligaciones fiscales antes de comenzar y una vez iniciada la actividad. A continuación se detallan algunas de las obligaciones fiscales más comunes a las que debe hacer frente una empresa.

Obligaciones fiscales antes del comienzo de la actividad

- Declaración censal.
- Alta en el impuesto de actividades económicas.
- ITPAJD (Impuesto de Transiciones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados). Este impuesto grava la constitución de la sociedad.

Obligaciones fiscales una vez iniciada la actividad

- Liquidación del IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas).
- Liquidación del IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido).
- Liquidación del impuesto de sociedades.

Tabla 1.2. Obligaciones fiscales según el tipo de empresa

	TIPO DE EMPRESA		
	Empresario individual	Sociedad civil y comunidad de bienes	Sociedades mercantiles
Impuestos a pagar antes del inicio de la actividad	Declaración censal	Declaración censal	Declaración censal
	Impuesto de actividades económicas	Impuesto de actividades económicas	Impuesto de actividades económicas
		Impuesto de transiciones patrimoniales	Impuesto de transiciones patrimoniales
Impuestos a pagar iniciada la actividad	IRPF	IRPF	Impuesto de sociedades
	IVA	IVA	IVA
Otros documentos fiscales	Declaración de operaciones con terceros	Declaración de operaciones con terceros	Declaración de operaciones con terceros

1.3.3 RELACIONES LABORALES EXCLUIDAS Y ESPECIALES

Una relación laboral es aquella relación contractual entre una empresa o empleador y el trabajador o empleado, relación mediante la cual el trabajador pone a disposición del empleador su capacidad física e intelectual para desarrollar una actividad determinada.

El Estatuto de los Trabajadores califica como relación laboral aquella que reúne todas y cada una de las siguientes características:

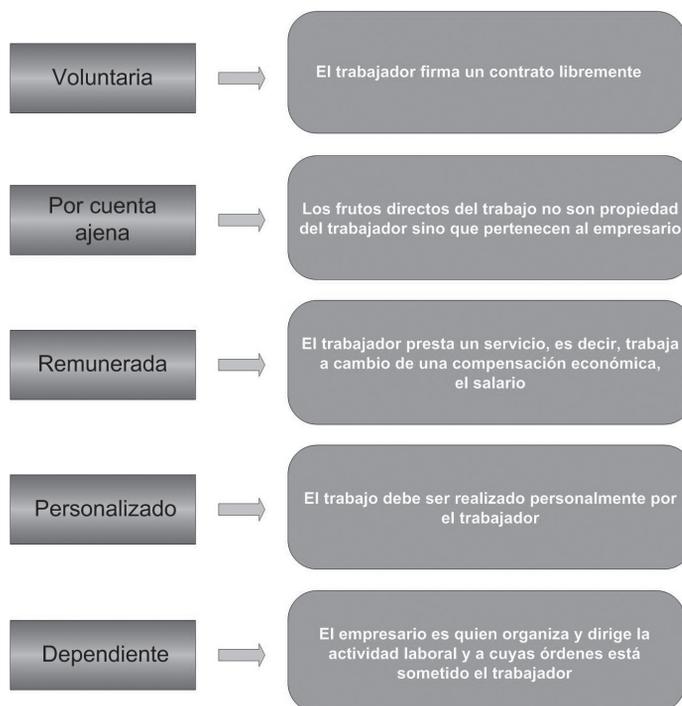


Figura 1.1. Características de las relaciones laborales

Dentro de las relaciones laborales hay que distinguir entre las relaciones laborales especiales y las relaciones laborales excluidas.

Relaciones laborales especiales

Las relaciones laborales especiales reúnen las características de las relaciones laborales anteriormente descritas. Las relaciones laborales especiales se diferencian de las ordinarias en que poseen una serie de peculiaridades que las hacen considerarse relaciones especiales. Cada una de estas peculiaridades se regula por su propia norma y solo se aplica el Estatuto de los Trabajadores para aquellos aspectos no contemplados en su normativa específica.

El artículo 2 del Estatuto de los Trabajadores establece un conjunto de relaciones laborales en las que concurren las notas características de un contrato de trabajo pero que cuentan con una normativa especial, no incluida en el propio Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores (ET). Estas relaciones laborales especiales son:

- Personal de alta dirección.
- Servicio del hogar familiar.
- Trabajadores penitenciarios.
- Deportistas profesionales.

- Artistas en espectáculos públicos.
- Personas que intervengan en operaciones mercantiles por cuenta de uno o más empresarios sin asumir el riesgo y ventura de aquellas.
- Trabajadores minusválidos que presten sus servicios en los centros especiales de empleo.
- Estibadores portuarios que presten servicios a través de sociedades estatales o de los sujetos que desempeñen las mismas funciones que estas en los puertos gestionados por las comunidades autónomas.
- Relación laboral especial de los menores internados.
- Cualquier otro trabajo que sea expresamente declarado como relación laboral de carácter especial por una ley.

Relaciones laborales excluidas

Se contemplan dentro de este tipo de relaciones laborales aquellos trabajos que no reúnen alguna de las condiciones requeridas para ser una relación laboral descrita al inicio del apartado.

El artículo 1.3 del Estatuto de los Trabajadores define los siguientes casos como relaciones laborales excluidas:

- Funcionarios públicos, que se regulará por el Estatuto de la Función Pública, así como la del personal al servicio del Estado, las corporaciones locales y las entidades públicas autónomas, cuando, al amparo de una ley, dicha relación se regule por normas administrativas o estatutarias.
- Prestaciones personales obligatorias.
- Consejeros y administradores de sociedades cuando solo realizan esta función dentro de la empresa.
- Los trabajos realizados a título de amistad, benevolencia o buena vecindad.
- Trabajos familiares, salvo que se demuestre la condición de asalariados de quienes los llevan a cabo.
- La actividad de las personas que intervengan en operaciones mercantiles por cuenta de uno o más empresarios, siempre que queden personalmente obligados a responder del buen fin de la operación asumiendo el riesgo y ventura de la misma.
- En general, todo trabajo que se efectúe en desarrollo de relación distinta de la que define como relación laboral.

1.3.4 CONTRATO DE TRABAJO

Un contrato es un documento donde se especifica el **acuerdo entre empresario y trabajador** y en el que fijan una serie de determinados servicios prestados por el empleado que corren por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución.

El contrato de trabajo es un formalismo en el cual se pactan ciertas condiciones pero que en ningún momento afectan a la relación laboral, cualquier tipo de relación laboral puede implicar la elaboración de un contrato de trabajo firmado y acordado entre las partes. El contrato de trabajo se lleva a cabo como consecuencia de la existencia de una realidad en la que se cumplen los requisitos de subordinación, remuneración y prestación personal del servicio.

Las modalidades de contratación han ido variando en función de la evolución económica del país y de las necesidades laborales de su población. En la actualidad, y según la reforma laboral, existen hasta **16 contratos de trabajo** diferentes.

- **Contrato indefinido:** contrato que concierne la prestación de servicios por un tiempo ilimitado.
- **Contrato indefinido de fijos-discontinuos:** es el que se realiza para trabajos que son fijos pero se repiten en determinadas fechas, produciendo discontinuidad en el tiempo. Imprescindible es que figure la jornada estimada y su distribución horaria, así como la duración prevista para la actividad.
- **Contratación de minusválidos:** esta modalidad fue creada para facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad. Existe la obligación de contratar a minusválidos en todas las empresas públicas y privadas que tengan 50 o más trabajadores. De la plantilla total de la empresa, al menos el 2 % serán trabajadores minusválidos.
- **Contrato para el fomento de la contratación indefinida:** tiene como objetivo facilitar el empleo estable para trabajadores desempleados y aquellos sujetos a una relación laboral de carácter temporal. El contrato se concertará por tiempo indefinido.
- **Contrato para la formación:** este contrato tiene como finalidad la adquisición de formación teórico-práctica necesaria para la realización adecuada de un trabajo que requiera algún tipo de cualificación o acreditación. Para ello, los trabajadores deben ser mayores de 16 años y menores de 21.
- **Contratos en prácticas:** sirven para facilitar las prácticas profesionales a los trabajadores con título universitario o formación profesional de grado medio o superior, e incluso otros títulos, siempre y cuando estén reconocidos oficialmente como equivalentes y que habiliten para el ejercicio profesional. Además de dichas titulaciones, se exige que no hayan transcurrido más de cuatro años desde que se acabaron los estudios, o más de seis años cuando el contrato se concierte con un trabajador discapacitado.
- **Contrato temporal para trabajadores desempleados en situación de exclusión social:** el objetivo es fomentar la contratación de aquellos trabajadores en situación de exclusión social que están desempleados.
- **Contrato de obra o servicio determinado:** es aquel que se firma para la realización de una obra o servicio con autonomía y cuya duración sea incierta.
- **Contrato eventual por circunstancias de la producción:** se celebra para responder a las exigencias del mercado (acumulación de tareas o exceso de pedidos) que surgen en la empresa en un momento determinado.
- **Contrato de interinidad:** este contrato tiene como finalidad sustituir a un trabajador con derecho a reserva de puesto de trabajo para cubrir temporalmente ese puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción, para su ocupación definitiva.
- **Contratación en sustitución por anticipación de la edad de jubilación:** su fin es la contratación de trabajadores desempleados para sustituir a aquellos trabajadores que anticipen su edad ordinaria de jubilación.
- **Contrato de relevo:** se concierte con un trabajador en situación de desempleo o que tuviera concertado con la empresa un contrato de duración determinada, para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa que se jubila de manera parcial, ya que simultáneamente trabaja a tiempo parcial en la empresa, además de estar jubilado.
- **Contrato a tiempo parcial:** se celebra cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferiores a la jornada a tiempo.

- **Contratos de inserción:** para participar en programas públicos de realización de obras y servicios de interés general y social. El objetivo que se persigue es, por un lado, la adquisición de experiencia laboral y, por otro, facilitar la mejora de la ocupación al desempleado.
- **Contrato de trabajo de grupo:** se caracteriza por acordarse entre un empresario y el jefe de un grupo de trabajadores considerado en global, no teniendo el empresario derechos y deberes sobre cada uno de los miembros, ya que el jefe de grupo tiene la representación de estos trabajadores, respondiendo de las obligaciones de dicha representación.
- **Contrato de trabajo a domicilio:** este tipo de contrato se da cuando la prestación del servicio se realiza en el domicilio del trabajador, o en un lugar libremente elegido por él, sin vigilancia del empresario.

1.3.5 SUBVENCIONES

Los recursos económicos con los que cuenta una empresa son un factor clave para la misma. Dichos recursos darán respuesta a las necesidades de inversión y mantenimiento de la propia empresa.

Los fondos que pueden dar cobertura a esta inversión pueden provenir de:

- Recursos propios.
- Recursos ajenos:
 - Ayudas, subvenciones e incentivos.
 - Financiación con coste (préstamos bancarios, etc.).
 - Financiación sin coste (préstamos familiares, préstamos con intereses bonificados, etc.).

Tipo de ayudas y subvenciones

Existe una gran variedad de ayudas y subvenciones destinadas al entorno empresarial. Podemos agruparlas siguiendo los siguientes criterios:

- Según el organismo que gestione las ayudas:
 - Subvenciones y ayudas de la Administración del Estado.
 - Subvenciones y ayudas gestionadas por el Gobierno de la comunidad autónoma.
 - Subvenciones y ayudas gestionadas por la Administración local y/o provincial: ayuntamientos, consorcios de municipios, diputaciones, etc.
 - Subvenciones y ayudas gestionadas por entidades privadas o de naturaleza público-privada (cámaras de comercio).
- Según la actividad empresarial a desarrollar.
- Según el colectivo al que pertenezca la persona que solicita la ayuda: edad, sexo, tiempo de permanencia en el desempleo, pertenencia a colectivos con dificultades de inserción (víctimas de la violencia de género, personas en tratamiento, drogodependientes...).
- Según el territorio donde se desarrolle la actividad empresarial.
- Según la forma jurídica de la empresa: autónomos, economía social, etc.
- Según el motivo por el que se solicite: inicio/creación de la empresa, ampliación, etc.

1.4 NORMATIVAS Y ESTÁNDARES

Un estándar o norma es un documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico. Las normas son aplicables a muchos tipos de organizaciones ya sean pequeñas, medianas, grandes, dinámicas o conservadoras, locales o internacionales, etc. Por esta razón, la implantación debe iniciarse con un análisis previo entre lo que actualmente existe en la organización y lo que se requiere, además de conocer las circunstancias internas y el entorno de la organización, de tal manera que la norma o estándar se implante de manera ágil, sea útil, de bajo costo y acorde a la estrategia de la propia organización.

Las normas son el resultado del consenso entre todas las partes interesadas e involucradas en la actividad (fabricantes, administraciones, usuarios y consumidores, centros de investigación, etc.). Estas normas y estándares deben ser aprobados por un organismo normalizador reconocido y deben estar disponibles al público para su consulta e implementación.

Existen diferentes organismos encargados de la elaboración de normas y estándares:

- Organismos internacionales:
 - ISO (Organización Internacional de Normalización). Las normas ISO son certificables en la empresa.
 - IEC (Comisión electrotécnica Internacional).
 - ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones).
- Organismos europeos:
 - CEN (Comité Europeo de Normalización).
 - CENELEC (Comité Europeo de Normalización Electrotécnica).
 - ETSI (Instituto Europeo de Normas de Telecomunicación).
- Organismos nacionales:
 - Aenor (España).
 - Afnor (Francia).
 - Din (Alemania).
 - BSI (Reino Unido).
 - ANSI (Estados Unidos).
 - Etc.
- Otras organizaciones: sociedades profesionales, asociaciones industriales, etc.
 - IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers).
 - ASTM (American Society for Testing and Materials).

Existe una gran cantidad de normas, estándares y metodologías relacionados con la gestión de proyectos de tecnologías de la información. A continuación se detallan algunas de estas normas y estándares más comúnmente utilizados:

Norma ISO 9000

La norma ISO 9000 fue creada por la Organización Internacional de Normalización con la finalidad de conseguir una base sobre la que establecer un estándar para la administración de la calidad en las empresas, en especial en aquellas empresas que desean ser reconocidas mundialmente por una alta eficiencia y calidad en sus productos y servicios.

La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad.

La implantación de la norma ISO 9000 ofrece numerosas ventajas para las empresas:

- ✓ Estandarización de las actividades del personal que trabaja dentro de la organización.
- ✓ Incremento de la satisfacción del cliente.
- ✓ Monitorización y medición del desempeño de los procesos.
- ✓ Incremento de la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ Reducción de las incidencias de producción o prestación de servicios.

Norma ISO 14000

La norma ISO 14000 es un conjunto de estándares internacionales que definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que asegure la responsabilidad ambiental de la empresa previniendo la contaminación pero considerando las necesidades socioeconómicas de la compañía.

Esta norma no tiene categoría de ley, es decir, su adopción no es de carácter obligatorio en las empresas. Sin embargo, la no adopción de esta norma limita a las empresas a competir únicamente en el mercado nacional hasta el momento en que sea el propio Gobierno el que obligue a la industria a la adopción de la misma.

Norma ISO 20000

La norma ISO 20000 es un estándar específico para la gestión de servicios de tecnologías de la información. Su objetivo es aportar los requisitos necesarios que permitan que una organización provea servicios TI gestionados, de calidad y que satisfagan los requisitos de negocio de sus clientes, es decir, aporta los requisitos indispensables para garantizar la efectividad de los servicios de TI.

Esta norma será especialmente importante en aquellos sectores industriales en los que la calidad de los servicios de TI es fundamental para el éxito del negocio.

Norma ISO 27000

La serie de normas ISO/IEC 27000 han sido desarrolladas para proporcionar las buenas prácticas recomendadas en seguridad de la información para desarrollar, implementar y mantener especificaciones para los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI).

La ISO 27000 es un conjunto de estándares. La ISO/IEC 27001 es la norma principal de la serie y contiene los requisitos del sistema de gestión de seguridad de la información. La norma ISO/IEC 27001 es la certificación que

deben obtener las organizaciones y que especifica los requisitos para la implantación del SGSI. Esta norma adopta un enfoque de gestión de riesgos a las organizaciones y promueve la mejora continua de los procesos.

CMMI

CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) es un modelo de mejora y evaluación de procesos de desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software.

CMMI constituye una forma de medir el grado de madurez de las organizaciones respecto a la aplicación de las buenas prácticas de desarrollo y gestión del software. Su objetivo es establecer una guía que permita a las organizaciones mejorar sus procesos y su habilidad para organizar, desarrollar, adquirir y mantener productos y servicios informáticos.

COBIT

COBIT es un conjunto de buenas prácticas que han sido desarrolladas como estándares generalmente aplicables y aceptados para mejorar las prácticas de control y seguridad de las TI con el objetivo de que provean un marco de referencia para la administración, usuarios y auditores. En definitiva, es un marco de trabajo para la gestión y el gobierno de TI.

ITIL

ITIL constituye un conjunto de buenas prácticas para la gestión de servicios de tecnologías de la información, el desarrollo de tecnologías de la información y las operaciones relacionadas con las mismas en general. ITIL da descripciones detalladas de un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI.

PMI

El **Project Management Institute** (PMI) es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la gestión de proyectos. Sus principales objetivos son:

- ✓ Formular estándares profesionales en gestión de proyectos.
- ✓ Generar conocimiento a través de la investigación.
- ✓ Promover la gestión de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

La **Guía del PMBOK**, desarrollada por el Project Management Institute, contiene una descripción general de los fundamentos de la gestión de proyectos reconocidos como buenas prácticas. Actualmente en su cuarta edición, es el único estándar ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares) para la gestión de proyectos. Todos los programas educativos y certificaciones brindadas por el PMI están estrechamente relacionadas con el PMBOK.



RESUMEN DEL CAPÍTULO

En el presente capítulo se introduce al alumno en los conceptos básicos de la estructura y organización empresarial. Se analizan los diferentes tipos de clasificaciones de las organizaciones empresariales: según su dimensión, según el sector geográfico en el que desarrollan su actividad, el origen del capital, según su forma jurídica y, por último, se analiza la clasificación de las organizaciones empresariales según sus sectores de actividad: **sector primario**, **sector secundario** y **sector terciario**.

En un entorno cambiante, las tendencias productivas y económicas de las organizaciones se encuentran en continuo cambio y evolución buscando como máximo fin el alcance del éxito en un entorno cada vez más competitivo. Se distinguen así organizaciones empresariales destinadas a la fabricación de **productos** y organizaciones empresariales cuyo objeto consiste en la provisión de **servicios**.

El mundo actual está viviendo una evolución continua, lo que lleva de la mano una evolución de las empresas que centran su objetivo en la creación de nuevos métodos de sostenibilidad y búsqueda del éxito. Las empresas deben analizar las posibles oportunidades de negocio para la consecución de dicho éxito en el mercado actual.

Por último, se ha realizado una breve descripción de la **legislación** (obligaciones laborales, fiscales, relaciones excluidas y especiales, y subvenciones), **normativas** y **estándares** más comúnmente utilizados en el entorno empresarial.



EJERCICIOS PROPUESTOS

La empresa Sara Modas es una empresa textil familiar propiedad de su fundadora. La empresa cuenta con 11 empleados y se ubica en Madrid.

- 1. Clasificar la empresa descrita según su actividad económica, su dimensión, sector geográfico, origen del capital y según su forma jurídica.
- 2. Identificar y justificar si el objeto de la empresa descrita se corresponde al desarrollo de productos o provisión de servicios.
- 3. Identificar las obligaciones laborales y fiscales que tiene la empresa.



TEST DE CONOCIMIENTOS

1 Indique cuál de los siguientes ejemplos se corresponde con una empresa desarrolladora de productos.

- a) Restaurante.
- b) Centro de salud.
- c) Empresa de diseño textil.
- d) Empresa de taxis.

2 Indique cuál de las siguientes actividades no puede considerarse una obligación fiscal para los empresarios individuales:

- a) Impuesto de transiciones patrimoniales.
- b) Declaración censal.
- c) IRPF.
- d) Impuesto de actividades económicas.

3 De las siguientes descripciones identifique cuál se considera una ventaja del proceso de globalización empresarial:

- a) Cruce de fronteras nacionales.
- b) Aumento de la calidad de los productos y servicios.
- c) Mayor concentración en el cliente.
- d) Menores costes de coordinación.

4 Indicar cuál de las características descritas no se corresponde con un convenio colectivo:

- a) Acuerdo resultante de la negociación colectiva entre empresa y trabajadores.
- b) Acuerdo donde se recogen las condiciones de trabajo y empleo, así como los derechos y las obligaciones de los trabajadores ante la empresa o asociaciones empresariales contratantes.
- c) El contenido del documento debe ser privado y solo accesible por las partes firmantes.
- d) Los contratos individuales de trabajo, de forma automática, quedan adaptados a las disposiciones del convenio colectivo.

5 Señale cuál de las siguientes descripciones se corresponde con la norma ISO 9000:

- a) Conjunto de buenas prácticas para la gestión de servicios de tecnologías de la información.
- b) Modelo de mejora y evaluación de procesos de desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software.
- c) Conjunto de estándares internacionales que definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que asegure la responsabilidad ambiental de la empresa.
- d) Base sobre la que establecer un estándar para la administración de la calidad en las empresas.

6 De las características descritas indique cuál no corresponde a una relación laboral:

- a) Remunerada.
- b) Por cuenta propia.
- c) Voluntaria.
- d) Personalísima.