

Auditoria sociolaboral II. L'auditoria com a procés

Susana Chamorro

PID_00208582



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Introducció al concepte de <i>procés</i>	9
1.1. Cinc definicions de procés	9
1.2. El procés des d'un punt de vista organitzacional	10
1.3. Tècniques de millora de processos	11
1.3.1. El cicle PHVA de millora contínua	11
1.3.2. Les set eines d'Ishikawa (7E)	13
1.3.3. Altres eines per a la millora de processos	14
2. Elaboració d'un procés comú per a l'auditoria sociolaboral.	15
2.1. Consideracions prèvies	15
2.2. Fase 0. Coneixement de l'entorn	16
2.3. Fase 1. Coneixement de l'organització	17
2.4. Fase 2. Preparació de l'auditoria	18
2.5. Fase 3. Execució de l'auditoria	19
2.6. Fase 4. Informació i propostes de mesures correctives	22
2.7. Fase 5. Seguiment de la implementació de les propostes	23
2.8. Fase 6. Avaluació del procés de canvi	23
3. Quatre processos d'auditoria	24
3.1. Auditoria de la comunicació organitzacional	24
3.1.1. Definició de <i>comunicació</i>	24
3.1.2. Elements del procés comunicatiu i tipus de comunicacions	25
3.1.3. L'auditoria de la comunicació organitzacional	27
3.1.4. Beneficis d'una auditoria de la comunicació organitzacional	32
3.1.5. Situacions en què pot ser útil fer una auditoria de la comunicació	33
3.2. Auditoria de la formació	34
3.2.1. El concepte de <i>formació</i> i la formació com a procés	34
3.2.2. Beneficis de la formació en les organitzacions	36
3.2.3. El procés de la formació	36
3.2.4. L'auditoria de formació	39
3.3. Auditoria de la conciliació	43
3.3.1. El concepte de <i>conciliar</i>	43
3.3.2. L'auditoria de la conciliació des de la legalitat	44

3.3.3. L'auditoria de la conciliació des de la responsabilitat social corporativa	46
3.4. L'auditoria laboral de legalitat	52
3.4.1. Definició	52
3.4.2. El procés de l'auditoria legal	52
3.4.3. Àrees a auditar	56
Resum	58
Activitats	59
Exercicis d'autoavaluació	59
Solucionari	61
Glossari	62
Bibliografia	63

Introducció

L'auditoria sociolaboral com a disciplina teòrica i també des del pla més pragmàtic té un abast molt gran. A més d'abordar-la holísticament explicant-ne les aproximacions teòriques, els beneficis i utilitats, les barreres i inconvenients i les tècniques, n'hem anat analitzant minuciosament els grans àmbits en aquesta segona part de l'assignatura. Des de la perspectiva dels recursos humans i l'estratègica fins a la de la responsabilitat social corporativa... Però no podíem finalitzar l'assignatura sense abordar el tema des del pragmatisme de veure l'auditoria sociolaboral com un procés.

L'auditoria sociolaboral implica un procés organitzat, planificat, que baixa a la realitat de les dades i que disposa de sistemes d'avaluació i millora contínua. Conèixer aquest procés de manera més "micro" ens ha de permetre guanyar competències per a executar, en el dia a dia d'una organització, una auditoria sociolaboral.

L'abast titànic de l'auditoria sociolaboral integral ens impedeix exemplificar-la, per la qual cosa, per a seguir el procés de manera més ordenada i organitzada, en aquest mòdul veurem quatre processos de recursos humans: la **comunicació organitzacional**, la **formació**, la **conciliació** i l'**auditoria laboral de legalitat**. Sense fugir de les interaccions d'aquestes àrees amb moltes altres de les empreses, podrem veure aquestes auditories parcials per a baixar uns quants graons més en la realitat de l'àmbit de l'auditoria sociolaboral.

Així, per mitjà d'aquests exemples d'auditories podrem anar responent de manera objectiva i concreta a algunes de les preguntes que ens plantejàvem a l'inici d'aquest cicle d'assignatures:

- Compleix l'empresa amb la legalitat laboral?
- Té un sistema de gestió intern que l'ajuda a complir la normativa, a evitar sancions i altres contingències?
- És eficient la comunicació en l'organització? Està alineada amb l'estratègia? Contribueix a millorar el clima laboral i incideix positivament en la generació d'una cultura corporativa d'excel·lència?
- Té l'empresa un procés clar de formació que treballi de manera integral coneixements, habilitats i actituds? N'avalua l'impacte i la transferibilitat d'aquestes competències del pla teòric al pràctic?

- Diagnostica l'organització l'estat de les seves polítiques de responsabilitat familiar o de conciliació? Disposa d'un sistema de gestió i avaluació de la conciliació? Valora la seva contribució a la millora del clima laboral, del rendiment, de la productivitat de la plantilla?

Òbviament, en el vast camp de l'auditoria sociolaboral, no solament hi ha aquestes auditories parcials. Algunes altres serien la de reclutament i selecció, retribució i compensació, cultura organitzacional, avaluació de l'acompliment, prevenció de riscos laborals, responsabilitat social, etc. Podeu anar investigant sobre aquestes auditories amb l'ajuda de la bibliografia. La selecció de les quatre que veurem en el mòdul vol representar bona part de la classificació d'auditories sociolaborals i recollir quatre àmbits clau de més tradicionals (laboral de legalitat i formació) a més moderns (comunicació i conciliació).

Objectius

1. Conèixer la definició de *procés*, la seva multiplicitat d'aplicacions i les seves característiques.
2. Reconèixer algunes tècniques per a millorar els processos, especialment per al procés d'auditoria.
3. Assimilar el procés comú i flexible d'una auditoria sociolaboral, coneixent-ne les fases.
4. Saber aplicar les fases del procés auditor en funció de l'àrea/objecte/programa que s'ha d'auditar.
5. Interioritzar l'aplicació del procés d'auditoria des de quatre àmbits clau en l'auditoria sociolaboral: comunicació, formació, conciliació i legalitat.
6. Conèixer l'auditoria de la comunicació: les seves especificitats, elements, beneficis i utilitats.
7. Identificar el procés d'auditoria de formació: les fases i els models.
8. Apropar el concepte d'*auditoria de la conciliació laboral* des de la perspectiva legal i la de responsabilitat social.
9. Conèixer els passos del procés d'una auditoria laboral de legalitat.
10. Millorar les competències per a implantar una auditoria sociolaboral parcial en la realitat d'una organització.

1. Introducció al concepte de *procés*

En l'assignatura d'*Auditoria sociolaboral I*, quan en el primer mòdul vàiem la definició d'*auditoria* en parlàvem com de l'**avaluació sistemàtica, documentada, periòdica i objectiva** que fa un **professional qualificat** de la subjecció a les normes, als models i als procediments establerts en una àrea o activitat d'una organització, **amb l'objectiu de proporcionar informació veraç i contrastada i orientacions als seus grups d'interès, per a la seva presa de decisions posterior**. En aquest context dèiem que l'auditoria implicava un procés amb els atributs documentats anteriorment (sistemàtic, documentat, periòdic, objectiu, que ajudava els grups d'interès i influència a prendre decisions, etc.). Llavors vàiem l'explicació d'aquests atributs sense parar-nos a analitzar que, com a tècnica empresarial i organitzacional, l'auditoria implicava un procés.

A continuació veurem el concepte de *procés* en aquest context per passar després a analitzar amb deteniment com enfocar els processos de diversos tipus d'auditories sociolaborals parcials d'interès.

1.1. Cinc definicions de procés

El diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola (RAE) descriu el terme *procés* (del llatí *processus*) com l'**acció d'anar endavant, d'avançar en el transcurs del temps**. També defineix així el **conjunt de les fases successives d'un fenomen natural o d'una operació artificial**.

Quatre definicions més des de diferents perspectives serien:

Taula 1. Definicions de processos segons diferents perspectives

Perspectiva	Definició
Dret	Conjunt d'actuacions, interlocutòries i altres escrits i documents en qualsevol causa civil o penal.
Biologia	Transformacions continuades de les espècies arran de modificacions desenvolupades en generacions successives (procés evolutiu).
Informàtica	Conjunt combinat d'operacions lògiques i aritmètiques ordenades amb dades que tenen com a objectiu obtenir uns resultats determinats.
Economia	Successió d'activitats econòmiques que duen a terme les persones en una societat amb l'objectiu de satisfer les seves necessitats. Simplificant, parlariem de tres fases: producció, distribució i consum.

Vegeu també

Es recomana revisar també l'apartat 1.6, "Introducció a l'enfocament basat en processos", del mòdul 4 d'*Auditoria sociolaboral I*.

1.2. El procés des d'un punt de vista organitzacional

Des de l'òptica de les organitzacions, un **procés** seria un **grup d'activitats planificades** que impliquen la **participació** d'un conjunt de recursos (humans, materials, intangibles, etc.) per a aconseguir un **objectiu fixat prèviament**.

Una altra accepció del terme *procés*, molt lligada a la gestió de la qualitat, també ens proporcionaria una explicació complementària de l'anterior.

Segons l'ISO 9000:2005 (UNE-EN ISO 9000, Sistemes de gestió de la qualitat. Fonaments i vocabulari. Novembre 2005), un **procés** és el **conjunt d'activitats mútuament relacionades o que interactuen**, les quals **transformen elements d'entrades en resultats**, essent els elements d'entrada per a un procés, generalment, resultats d'altres processos. Els processos d'una organització són generalment planificats i posats en pràctica sota condicions controlades per a aportar valor.

En aquesta norma s'indica el següent:

“Perquè les organitzacions operin de manera eficaç, han d'identificar i gestionar nombrosos processos interrelacionats i que interactuen. Sovint, el resultat d'un procés constitueix directament l'element d'entrada del procés següent. La identificació i gestió sistemàtica dels processos emprats en l'organització i, en particular, les interaccions entre aquests processos es coneix com a «enfocament basat en processos»”.

Per tant, els processos:

- **Són planificats.** Un procés no **hauria de ser fruit** de l'atzar sinó **de la reflexió**: d'analitzar i processar informació (interna i externa) per a seleccionar les activitats que s'han de fer, de manera coherent amb els objectius i els recursos disponibles. I, si parlem d'una organització, l'elecció ha de ser coherent amb la missió, visió, valors i identitat d'aquesta.
- **Tenen objectius predeterminats.** Sabent la finalitat, el punt d'arribada, es pot construir un full de ruta efectiu: “No hi ha vent favorable per a qui no sap on va” (Sèneca).
- **Impliquen acció:** és a dir, comporten l'execució d'activitats que, a més, es relacionen o interactuen.
- **Contenen procediments:** les instruccions sobre com s'han de fer els processos.
- **Necessiten recursos.**

- **Generen resultats.**
- **Poden controlar-se i han de controlar-se**, per la qual cosa es fa absolutament imprescindible disposar de bateries d'indicadors i similars i que es fixi qui n'és el responsable.

1.3. Tècniques de millora de processos

Atès que l'auditoria és un procés ens aturarem a valorar les tècniques d'anàlisi i millora dels processos, ja que seran eines que utilitzarem a mesura que sofisquem el procés d'auditoria sociolaboral en l'organització auditada.

Totes aquestes tècniques i eines tenen una doble utilitat:

- Poden **aplicar-se en els diferents processos de recursos humans amb l'objectiu de millora** (processos com el de formació, el de selecció i reclutament, el d'avaluació de l'acompliment, el de retribució, etc.).
- Poden **aplicar-se al procés i al model d'auditoria per a perfeccionar**, en si mateixa, la tècnica.

1.3.1. El cicle PHVA de millora contínua

Una de les tècniques que ja vam veure en línies generals en *Auditoria sociolaboral I*, en el mòdul 4, és la del cicle PHVA de millora contínua, consistent en la implantació de les fases enunciades a continuació:

- **Planificar:** establir els objectius i processos necessaris per a obtenir els resultats, de conformitat amb els requisits del client i les polítiques de l'organització.
- **Fer:** implementar processos per a assolir els objectius.
- **Verificar:** fer el seguiment dels processos i els productes, i mesurar-los, en relació amb les polítiques, els objectius i els requisits, reportant els resultats aconseguits.
- **Actuar:** dur a terme accions per promoure la millora de l'acompliment del procés o processos.

Aquesta tècnica, quan detectem un problema o una ineficiència en el procés, l'apliquem de la manera següent:

1) Detectem un problema. Per a formular-lo pot ser útil preguntar què (passa), quan i des de quan (passa), què produeix (impacte), etc.

Exemple

El departament de recursos humans de l'organització x ha detectat que la plantilla de l'empresa utilitza poc els beneficis socials concretats en el conveni des que es va implantar. Fins ara no s'havia reparat en això, ja que la direcció de l'empresa donava per fet que en ser una política de responsabilitat social interna i, per tant, voluntària, tindria una acollida excel·lent entre els treballadors.

2) Identificar les possibles causes del problema. Novament podrien ser d'utilitat les senzilles preguntes de per què (passa), quan (passa), què o qui (provoca el problema), com, on, amb quina freqüència.

Després d'analitzar què passa hi ha quatre causes que podrien estar originant la infrautilització dels beneficis socials esmentats.

3) Seleccionar les causes que semblen més importants

Després d'una anàlisi més exhaustiva de les causes es concreta que la causa principal és la següent: els treballadors no veuen útils els beneficis socials (no s'adapten a les seves necessitats ni es perceben com a possibles millores ni en la qualitat de vida ni en la capacitat de conciliació).

4) Fixar la solució al problema. Per a seleccionar la mesura s'han de valorar aspectes com l'impacte en la resolució de la incidència, el temps d'implantació, la relació cost-benefici, etc.

S'opta per passar una enquesta a tots els empleats per a conèixer-ne les necessitats i examinar quins beneficis socials valorarien i utilitzarien més.

5) Implantar la solució

Una vegada coneguts els beneficis socials més valorats per la plantilla i seleccionats els que l'empresa pot implantar d'aquest grup, es modificaria el procés de conciliació laboral de l'empresa modificant l'apartat de beneficis socials.

6) Comprovar els resultats obtinguts

Per a poder valorar els efectes dels canvis en la política d'acció social interna referida als nous beneficis socials, en l'enquesta anual de satisfacció del personal s'extreu la informació dels ítems pertinents i es compara amb l'històric per a analitzar si s'ha incrementat la satisfacció en aquest punt amb el canvi implantat.

7) Aplicar canvis. Una vegada provat el bon funcionament de les millores, s'apliquen els canvis necessaris a tota l'organització i es documenta el sistema.

Si els resultats han estat satisfactoris, el nou paquet de beneficis socials s'implanta en totes les delegacions.

1.3.2. Les set eines d'Ishikawa (7E)

Ishikawa, teòric japonès de la gestió empresarial i de la qualitat, va recopilar aquestes set eines que l'experiència ha demostrat que permeten resoldre el 80% dels problemes organitzacionals. Aquestes set eines són les següents: el diagrama de Pareto, el diagrama causa-efecte, l'histograma, el full de dades, el gràfic de control, el diagrama de dispersió i l'estratificació. La seva utilitat principal està reflectida en la taula següent.

Taula 2. Les set eines d'Ishikawa

Eina	Funció bàsica
Full de recollida de dades	Recollir dades
Histograma	Interpretar dades
Diagrama causa-efecte	Estudiar la relació causa-efecte
Diagrama de Pareto	Fixar prioritats
Estratificació	Estratificar dades
Diagrama de correlació	Determinar la correlació
Gràfics de control	Controlar el procés

Hi ha molta bibliografia sobre el tema i aquí només explicarem breument tres de les eines que més s'utilitzen.

1) **Diagrama de Pareto.** Atenent que un procés té moltes variables que interactuen i que impacten en el resultat, i fixant-nos només en les variables que es poden controlar, Pareto ens diu que unes quantes (un 20%) són vitals i causen el 80% del resultat. Així, d'aquesta manera, el diagrama de Pareto és molt útil per a identificar i donar prioritat als problemes més significatius d'un procés.

2) **Diagrama de causa-efecte**¹. L'objectiu d'aquesta eina és ajudar els equips de millora a detectar els diferents tipus de causes que influeixen en un problema, seleccionar-ne els principals i jerarquitzar-los. Una altra de les seves utilitats és que les persones que treballen en un procés el coneguin amb amplitud i puguin conèixer les relacions entre el que es fa –les causes– i el que es produeix –els efectes.

⁽¹⁾Aquest diagrama també es coneix com a *espina de peix* o *Ishikawa*.

Els passos que s'han de seguir són els següents: a) definició del problema, b) determinació dels conjunts de causes, c) participació dels integrants del grup en una sessió de pluja d'idees en què es llancen idees que pertanyen a un conjunt o un altre de causes, i d) revisió d'idees. Es prioritzen les causes més recurrents.

3) **Full de recollida de dades.** Es recullen dades com on es localitzen les fallades, causes, classificació dels productes defectuosos, etc. Permet saber ràpidament aspectes com la freqüència d'un error, el temps en què es produeix, el cost o l'impacte, entre d'altres.

Nota

És molt utilitzat en les auditories atesa la gran quantitat de dades que s'hi manegen.

1.3.3. Altres eines per a la millora de processos

A continuació s'enuncien algunes altres eines que s'utilitzen per a l'anàlisi i millora de processos.

- Pluja d'idees
- Diagrama de flux²
- Els cinc perquès
- Diagrama de Gantt
- Diagrama d'afinitat
- Diagrama de relació
- Diagrama en arbre
- Diagrama matricial
- Diagrama de decisions d'acció
- Diagrama sagital
- Anàlisi factorial de dades
- Model ISAMA per a la millora dels processos
- Equips de millora
- Les 5 S
- Sis SIGMA

⁽²⁾Aquesta tècnica és de les més utilitzades. El diagrama de flux ens permet representar la seqüència que es produeix en un procés. S'obté una visió general del sistema i de com es relacionen tots els elements que el componen. És una eina molt útil per a analitzar un procés i estudiar la manera de simplificar-lo, millorar-lo i resoldre tots els problemes que es presentin.

2. Elaboració d'un procés comú per a l'auditoria sociolaboral

Encara que hem anat veient que l'auditoria sociolaboral té diverses dimensions –una de lligada amb la legalitat, una altra amb els recursos humans, una tercera amb el social, amb l'RSE i una última amb l'estratègia–, sovint l'abast de qualsevol d'aquestes és tan enorme que ens trobem amb auditories més parcials. Així, quan ens referim a auditar un procés estem parlant d'àmbits com aquests: selecció i reclutament, formació, avaluació de l'acompliment, comunicació, obligacions laborals, prevenció de riscos, conciliació, etc. En aquest apartat **elaborarem un procediment comú per a tots els processos relacionats amb el factor humà en l'organització**. Aquest procediment comú beu principalment del següent:

- Els procediments més clàssics de l'auditoria reina, l'auditoria de comptes³. I els de les auditories de qualitat més clàssiques (ISO⁴). El primer coincideix molt amb la perspectiva econòmica de l'auditoria de recursos humans (vegeu el mòdul 1 dels materials).

⁽³⁾Les tres fases del procediment són la planificació, l'execució i l'informe.

⁽⁴⁾Principalment basades en la planificació, l'execució, l'avaluació i informe i les recomanacions.

- El procediment des de la perspectiva del dret (Vázquez i García, 2003).
- L'auditoria des de la perspectiva del sistema humà (Quijano de Arana, 2011). Aquesta perspectiva es basa en el model EFQM (models que superen la visió ISO de la qualitat i s'orienten a l'excel·lència més global).
- Alguns altres procediments que hem anat veient fins ara o que sortiran en el desenvolupament del punt 3, en què tocarem quatre processos de recursos humans a auditar.

Vegeu també

Reviseu l'apartat 4.3 del mòdul 3 de l'assignatura *Auditoria sociolaboral I*. Les fases són les següents: preparació, realització, informació i accions correctores.

Vegeu també

Vegeu el mòdul 1 sobre auditoria de recursos humans. Recordem que l'auditoria del sistema humà es compon d'un model teòric de comportament organitzatiu i una bateria d'instruments per a l'avaluació de diferents aspectes i dimensions de les organitzacions i del comportament humà en aquestes.

2.1. Consideracions prèvies

Si recordem el que hem vist en el mòdul 3 d'*Auditoria sociolaboral I*, podem concretar algunes consideracions abans de dissenyar el procediment comú per a l'auditoria sociolaboral:

- **S'ha de basar en fets**, encara que això no impliqui no considerar opinions que també es poden recopilar. Ha de ser un **procediment objectiu**.

- Haurà de **transcendir aquests fets**. Els resultats podran relacionar-se amb l'enfocament teòric i el model d'organització.
- Haurà de **tenir un suport metodològic**.
- Usarà la **verificació empírica**: com hem dit en el primer apartat, beurà dels fets, buscarà les dades i les fonamentacions sempre seran a partir de proves i no de subjectivitats, aplicant en tot moment la lògica.
- Haurà de tenir una part d'**establiment d'objectius i una de concreció de conclusions**.

Així, el procediment que proposem consta de set fases. Hi trobareu un exemple vehicular amb l'auditoria d'igualtat per aclarir una mica més algunes de les fases exposades.

2.2. Fase 0. Coneixement de l'entorn

La fase 0. Coneixement de l'entorn en què s'integra l'organització. Aquest punt és fonamental en un context tan complex com el que tenim actualment, en què la conjuntura econòmica i social té impactes molt importants sobre el factor humà de les organitzacions, sobre la seva estabilitat, el seu desenvolupament, etc. Aquest entorn, i seguint Quijano de Arana (2011), inclou diverses àrees que han de conèixer-se i que estan interrelacionades, com també dimensions i textures. Per separat, aquesta classificació ens en facilita la comprensió en **àrees** (àrea econòmica, política, jurídica, de mercat laboral, ecològica, comercial, sociocultural, tecnològica i de valors socials dominants), en **dimensions** (estabilitat, complexitat, hostilitat i percepció d'incertesa) i en **textures** (plàcida, flexible, en ebullició i turbulenta).

No tots els possibles indicadors de les àrees de l'entorn afecten l'organització, per la qual cosa, un dels aspectes més delicats en aquest punt serà seleccionar els que realment hi incideixen.

Exemple

Per exemple, en una organització pot influir clarament la legislació ambiental i en una altra no, en una pot influir l'evolució dels tipus de canvi (està internacionalitzada) i en una altra d'àmbit local aquest ítem no tenir cap rellevància, etc.

Exemple d'auditoria d'igualtat

El context pot representar una oportunitat i una amenaça en termes d'avenç respecte a la igualtat d'oportunitats en les empreses. Oportunitats perquè la igualtat pot produir rèdits en termes de productivitat (bàsicament per la seva relació directa amb la millora del clima laboral i amb les polítiques de conciliació i flexibilitat laboral), i les amenaces van lligades a les temptacions en èpoques de crisi de retallar pel vessant de les qüestions més socials.

Vegeu també

Recomanem repassar el mòdul 1 de l'assignatura, en què el model d'auditoria del sistema humà està desenvolupat amb més deteniment, i en el qual es treballa amb profunditat sobre aspectes d'aquesta fase 0 i de la fase 1.

Nota

Seguint Quijano de Arana (2011), tindríem que l'organització és un sistema obert que s'adapta a l'entorn i que contribueix a conformar-lo.

2.3. Fase 1. Coneixement de l'organització

La fase 1, de coneixement de l'organització, es concreta en el següent:

1) **L'estratègia de l'organització.** S'ha de fer un esforç per conèixer aquesta estratègia, sobretot per saber enfocar correctament els objectius de l'auditoria. L'estratègia estaria composta de la missió, la visió, els objectius generals i específics i el full de ruta inicial del pla d'acció.

Nota

Quan parlem d'estratègia està bé disposar d'un quadre DAFO, amb la missió, visió, valors i objectius estratègics de la corporació (que normalment estan documentats en el pla estratègic). També recomanem revisar les tècniques de l'auditoria estratègica que hem vist en el mòdul 2 de l'assignatura.

2) **La tecnologia i l'estructura.** Saber com és la tecnologia que utilitza la corporació, sobretot com ha adoptat les noves tecnologies i la seva incidència en els recursos humans. Així mateix, és necessari saber quina estructura organitzativa tenim al davant (si és plana o jeràrquica, si està més o menys descentralitzada, etc.).

3) **El sistema de direcció de persones.** En aquesta fase és convenient conèixer més o menys a fons (amb més amplitud en funció dels objectius i l'àrea que s'ha d'auditar) els subsistemes de direcció de persones, com són l'administració de personal, les relacions laborals i la gestió i desenvolupament dels recursos humans. I per a conèixer aquests subsistemes esdevé imprescindible conèixer els programes o subprocessos de recursos humans de l'empresa com:

- Planificació
- Anàlisi i descripció de llocs de treball. Inventari de personal
- Establiment de perfils per a la selecció
- Selecció i reclutament
- Catàleg de perfils competencials
- Valoració de llocs de treball
- Retribució i compensació
- Formació
- Desenvolupament de carreres (identificació de potencials i disseny de plans de carrera)
- Avaluació del rendiment i de l'acompliment
- Comunicació organitzacional
- Prevenció de riscos i salut laboral

En la fase d'execució, el coneixement sobre l'àrea que s'ha d'auditar es tractarà de manera molt àmplia i exhaustiva. En aquest punt, el que cal conèixer són les línies generals d'aquests subprocessos de suport.

Nota

La recopilació de tota aquesta informació és tan complexa que, moltes vegades, exigeix un prediagnòstic social (vegeu el mòdul 1 d'*Auditoria sociolaboral I*) o bé fins i tot fer una auditoria zero per a, posteriorment, poder desenvolupar el procés auditor i comparar-lo amb l'estàndard previ.

4) **Processos psicològics i psicosocials.** De manera complementària a l'apartat c anterior, és convenient tenir informació sobre com són aquests processos en la corporació que s'ha d'auditar. Igual que en el punt anterior, en aquesta fase ens referim a un coneixement general, que s'ampliarà en la fase d'execució en funció de quins processos interactuïn més amb l'àrea auditada.

- **Psicològics:** autoeficàcia, percepció d'equitat, claredat de rol, conflicte de rol, sobrecàrrega de treball, consciència del resultat, de responsabilitat sobre els resultats, suport social, etc.
- **Psicosocials:** cultura organitzativa, procés de canvi, lideratge, participació, nivell de desenvolupament grupal, clima laboral, etc.

Exemple d'auditoria d'igualtat

Encara que intentem auditar un procés concret (per exemple, la política d'igualtat de l'empresa), hem de saber si està alineada amb l'estratègia de l'organització, com impacta la tecnologia en aquesta política (per exemple, si s'afavoreix la igualtat implantant la tecnologia del teletreball), com es relaciona amb altres sub processos del sistema de direcció de persones (amb el de desenvolupament de personal, amb el de retribució i compensació, etc.). I també és interessant veure les interaccions de la política d'igualtat de la corporació amb els processos psicològics i psicosocials, com influeix en la percepció d'equitat, com incideix en el clima laboral, etc.

2.4. Fase 2. Preparació de l'auditoria

En aquesta fase ampliariem la informació del procés X que s'ha d'auditar de l'empresa (selecció, formació, retribució, conciliació, etc.) i en concretariem aspectes com els següents:

- **Definició d'objectius.** En aquest punt hem de ser concrets (hem de fugir de formulacions abstractes o massa generalistes) i establir objectius quantificables i coherents.
- **Abast de l'auditoria.** Es concreta quina àrea o àrees s'auditaran. Pot ser una auditoria legal que impliqui tota l'organització o bé un subprocés com la formació, la comunicació o la conciliació laboral, com veurem en el punt 3 d'aquest mòdul.
- **Establiment de la metodologia** (criteris i instruments que s'han d'utilitzar).
- **Concreció d'aspectes formals**, molts relacionats amb la **carta d'encàrrec** i el **pla d'auditoria**. Per exemple:
 - Recursos econòmics, materials i humans.
 - Els termes i clàusules del contracte d'auditoria.
 - El cronograma, els horaris de l'auditoria, les hores de les reunions, les cites amb el personal auditat, les dates per als informes, etc.
 - Els emplaçaments que s'han d'auditar, departaments/serveis afectats, etc.

Nota

La definició d'objectius ha de ser coherent, per exemple, amb els recursos disponibles per a dur a terme l'auditoria.

Vegeu també

Seria convenient que reviséssiu en els mòduls anteriors i en la primera part de l'assignatura les metodologies quantitatives i qualitatives.

- Les persones auditors i l'auditor en cap.
- Etc.

Pla d'auditoria

Un pla d'auditoria sol contenir:

Tipus d'auditoria

Objectius d'auditoria

Identificació d'unitats funcionals i organitzatives

Identificació de les funcions de les persones dins de l'organització

Identificació dels elements del sistema

Procediments, diagrames de flux, etc.

Documents de referència

Durada prevista de les activitats, dates i llocs principals de l'auditoria

Identificació de l'equip auditor

Requisits de confidencialitat

Format, contingut i llista de distribució de l'informe

Requisits de manteniment de la documentació

Exemple d'auditoria d'igualtat

A més de recopilar de manera exhaustiva tota la informació i documentació sobre la política d'igualtat de l'empresa, en aquesta fase n'hauríem de concretar els objectius. Exemples:

- Es compleix al 100% la legislació d'igualtat en l'empresa?
- Quin és el nivell de satisfacció expressat pels empleats respecte a la política d'igualtat? Ha evolucionat positivament en els últims tres exercicis?
- Quantes mesures d'igualtat hi ha implantades en l'empresa respecte al pla d'igualtat publicat?

2.5. Fase 3. Execució de l'auditoria

L'objectiu d'aquesta fase és dur a terme una sèrie d'accions encaminades a comprovar, mitjançant **proves objectives**, l'adequació de la realitat observada als processos establerts prèviament, a la normativa, als estàndards prefixats, etc. La recopilació d'aquestes **proves objectives** ha de fonamentar, posteriorment, les conclusions.

Aquesta fase és, d'alguna manera, el **cor de l'auditoria**:

1) Es **recopilen les dades utilitzant tècniques estadístiques i metodologies quantitatives i qualitatives**. Podeu veure els instruments principals que s'utilitzen en la taula següent:

Taula 3. Instruments

Tècniques estadístiques	Instruments qualitius	Instruments quantitius
Estadística descriptiva	Observació sistemàtica	Qüestionari
Disseny d'experiments	Observació de participants	Listes de control
Prova d'hipòtesi	Estudi de casos	Entrevistes
Anàlisi de mesura	Reunió de grup	Indicadors
Anàlisi de la capacitat del procés	Anàlisi documental	Etc.
Anàlisi de regressió	Recerca-acció	
Anàlisi de confiança	Anàlisi del discurs	
Anàlisi de sèries temporals	Etc.	
Simulació		
Gràfics de control estadístic de procés		
Etc.		

2) S'analitzen les dades mitjançant algunes tècniques (anàlisi multivariant, diagrama de Pareto, tècniques de millores de procés en general com les que hem vist en l'apartat 1.3, etc.) **en les quals s'intenten trobar proves objectives.** Aquestes anàlisis, juntament amb les seves fonamentacions, solen recopilar-se en el que es denominen els **papers de treball** de l'auditor. Així, aquests documents de treball són el cor de la documentació de l'auditoria i tenen una triple utilitat:

- Constitueixen la fonamentació dels resultats i, per tant, la matèria base per a les recomanacions finals.
- Representen l'element central per a aplicar tècniques de millora del mateix procés auditor, per a auditories d'exercicis futurs. Ajuden, doncs, en la millora de la intervenció empírica de l'auditor i en la construcció de més i millor coneixement de l'auditoria.

Exemple d'auditoria d'igualtat

Sense ànim exhaustiu, a continuació es presenten alguns punts que s'han d'analitzar a l'hora de fer una auditoria d'igualtat, incloent el tipus d'auditoria sociolaboral al qual pertanyeria i alguna prova d'evidència objectiva o tècnica a dur a terme.

1) Visió de l'organització respecte al treball femení (o la igualtat de gènere). Amb aquest aspecte, podem conèixer qüestions lligades a la missió, visió i valors de l'organització i, en definitiva, el posicionament de la cultura de l'empresa en relació amb la incorporació de la igualtat en totes les seves polítiques i processos. Aquest aspecte està relacionat amb l'auditoria sociolaboral de naturalesa més **estratègica**. **Prova objectiva:** atesa la subjectivitat d'aquest ítem podríem utilitzar una **enquesta** per a determinar i valorar aquesta visió i la cultura respecte a la igualtat d'oportunitats. Un aspecte interessant vinculat a aquest punt seria l'anàlisi de l'existència d'accions per a sensibilitzar i donar a conèixer les polítiques d'igualtat en la plantilla.

2) Anàlisi inventari del personal de l'organització. Conèixer com és la plantilla de l'organització en relació amb aspectes com el nombre de treballadors, l'antiguitat per

sexe, la distribució per categories laborals i el nivell de qualificació, etc. En aquest sentit, un aspecte clau seria l'**anàlisi de llocs de responsabilitat**, per exemple, el **tant per cent de dones en els càrrecs directius i en el consell d'administració**, patronat o òrgan que correspongui. Aquest àmbit es relacionaria més amb l'**auditoria de recursos humans**. **Prova objectiva:** prova documental que podria consistir en la revisió de tots els arxius amb la informació bàsica del personal per a les variables esmentades, i una prova analítica de càlcul dels percentatges comparatius per gènere. Així mateix, seria interessant comparar els percentatges per categories i gènere, i comparar la participació femenina en els àmbits de decisió i direcció amb el sector (*benchmarking*).

3) Selecció. Comprovar si els processos de reclutament contenen la igualtat com a valor: sense requisits o característiques que puguin ser discriminadors (per exemple, evitant preguntes sobre intencions entorn de la maternitat a les dones). S'entroncaria també amb l'**auditoria de recursos humans**. **Prova objectiva:** analitzar qualitativament la documentació del procés de selecció (des de la redacció de la convocatòria de la plaça fins a les preguntes de les entrevistes finals).

4) Retribució. Analitzar si hi ha fractura salarial entre homes i dones, sobretot analitzant els salaris per categories, però també la mitjana salarial d'homes i dones de l'organització i la mitjana salarial per sexe i nivell d'estudis. Es relacionaria amb l'**auditoria legal** (per a comprovar que els salaris estan d'acord amb el conveni col·lectiu de referència) i l'**auditoria de recursos humans**. **Prova objectiva:** analítica, fent càlculs de les mitjanes salarials per sexe, per sexe i categoria, i per sexe i nivells d'estudi.

Salari femení

Segons diversos estudis de la Comissió Europea, el salari femení està per sota del masculí en un 17%. Les raons principals que expliquen aquest fet són la maternitat, la concentració del treball femení en uns pocs sectors laborals i les dificultats per a fer carrera. Les dones tendeixen a trobar llocs de treball pitjor remunerats, principalment com a funcionàries, educadores, en el sector de la sanitat, etc. L'altre obstacle és l'assumpció de responsabilitats familiars. Com a resultat, les dones tenen itineraris laborals més desordenats i curts, i acaben aconseguint nivells salarials inferiors als dels homes.

5) Formació. Revisar si la formació té lloc horitzontalment i verticalment, l'accés de les dones a aquesta formació (amb criteris d'igualtat incorporant, per exemple, mesures que facilitin la conciliació d'aquesta formació amb el treball i la vida familiar i personal), etc. Enllaçant amb l'**auditoria de recursos humans**, seria una **prova objectiva:** percentatge de dones que han participat en accions formatives (comparativa amb el percentatge d'homes), percentatge per categories, etc. La **prova documental i analítica** la podríem extreure dels registres de formació. Una qüestió interessant també seria analitzar la participació de les dones en formació per a aconseguir nivells competencials òptims i millorar les habilitats directives. Així mateix, també seria interessant verificar l'existència d'accions formatives en igualtat d'oportunitats i la perspectiva de gènere, que haurien de dirigir-se a tota la plantilla i de manera específica a l'equip directiu, a la línia de quadres intermedis i al comitè d'empresa.

6) Desenvolupament de la carrera professional. Analitzar les promocions del col·lectiu de dones respecte al d'homes. Així, entre d'altres, s'haurien d'observar qüestions com els requisits per a les promocions, l'existència de metodologies i sistemes per a avaluar l'acompliment de les persones, els plans de carrera, les mesures per a incentivar l'ascens professional de les dones, etc. **Auditoria de recursos humans. Prova documental i analítica** en què es valora el percentatge d'homes promocionats en relació amb el percentatge de dones i l'existència de mecanismes objectius per a dur a terme aquestes promocions, al marge de les ja esmentades mesures per a incentivar les "carreres femenines".

7) Ordenació del temps de treball i conciliació. Esbrinar si hi ha una ordenació del temps raonable i conciliadora: jornades flexibles que no impliquin frens a les promocions laborals, teletreball, polítiques d'horaris conciliadors, etc. **Auditoria de recursos humans - auditoria de l'acció social interna.** En aquest sentit podríem fer un mostreig i analitzar tres qüestions: els horaris de les reunions presencials, el nombre d'horaris per a analitzar si es treballa la diversitat i la flexibilitat, i el nombre d'hores de teletreball. Amb relació a la conciliació podríem verificar l'existència d'alguns beneficis socials i algunes polítiques conciliadores, i també l'ús de la valoració que la plantilla fa d'aquests beneficis i accions. **Prova objectiva:** mitjançant l'**anàlisi documental** sobre horaris, revisió d'actes de reunió i sumatori de les hores de teletreball (prova analítica). Prova verbal, enquestant un mostreig de treballadors per a conèixer l'ús i la valoració dels beneficis socials esmentats.

8) Protocols d'assetjament sexual i d'assetjament per raó de sexe. Verificar l'existència i el funcionament d'aquests protocols en el pla d'igualtat de l'organització: les mesures per a prevenir aquests casos i per a vehicular les denúncies o reclamacions que puguin formular les persones que hagin estat objectiu d'aquest assetjament psicològic o sexual

(art. 48.1 de la Llei d'igualtat). **Auditoria legal. Prova objectiva documental:** nombre de denúncies i reclamacions que s'hauran de revisar dels registres de recursos humans, del comitè d'empresa i, si escau, del comitè d'igualtat.

9) Participació sindical i salut laboral. Esbrinar la participació de les dones en el comitè d'empresa, en el de salut laboral i en altres grups de la representació sindical (el fet que les dones ocupin llocs en aquests comitès reforça la visibilitat de la dona en els llocs de responsabilitat de les organitzacions). Saber si s'han estudiat les possibles necessitats de les dones en l'àmbit dels riscos i la seguretat laboral. **Auditoria legal. Prova objectiva: prova documental** que analitza el percentatge de dones del comitè respecte al percentatge d'homes. **Prova documental** de cerca de mesures específiques implantades pel col·lectiu femení en la salut laboral.

10) Comunicació. Analitzar si la comunicació en l'organització és neutral i si es promou i es desenvolupa l'ús del llenguatge no sexista. **Auditoria de l'acció social i auditoria de la responsabilitat social corporativa** (podem parlar tant de comunicació interna com d'externa). **Prova objectiva documental** mitjançant un mostreig de documentació (actes de reunions, anuncis o memoràndums, díptics –promocionals, etc.–), es podria comprovar l'existència o no d'imatges sexistes, de redaccions que utilitzessin un llenguatge androcèntric, etc.

2.6. Fase 4. Informació i propostes de mesures correctives

En aquest punt:

- **S'informa sobre el procés d'auditoria.**
- **S'informa sobre el resultat de l'auditoria**, és a dir, l'estat, comparativa d'anàlisi i conclusions sobre l'àrea X (formació, selecció, acompliment, carrera, conformitat a la legalitat, etc.).
- **S'informa sobre els punts forts trobats en la fase d'execució i també de les disfuncions detectades, i es proposen mesures correctives.** Aquestes mesures correctives hauran de ser flexibles i ben comunicades no solament a la direcció, i serà necessari comptar amb el *feedback* de tota l'organització. L'èxit en la seva implantació residirà en el fet que, a més, les recomanacions i els plans de millora siguin consensuats prèviament amb l'equip que les ha d'implantar.

Normalment aquesta fase es documenta en l'**informe de l'auditoria**, que té utilitat tant per als *shareholders* i els *stakeholders* (interns i externs) de l'organització com per al mateix equip auditor (en el seu propi procés de millora contínua que ja hem esmentat amb anterioritat).

Informe de l'auditoria

Contingut bàsic de l'informe de l'auditoria:

Dades de l'equip auditor. Número de col·legiat si s'aplica.

Organització auditada.

Àrees, processos, departaments, serveis, etc. auditats.

Procés d'auditoria.

Proves objectives oposades, sobretot les més rellevants.

Nota

En l'auditoria sociolaboral, la funció de l'auditor envaeix la del consultor, afegint opinió sobre la base dels seus coneixements, experiència i professionalitat.

Anàlisi de resultats.

Accions correctives.

Proposta de calendari d'implantació de les mesures correctores i seguiment del pla de millora.

Data i signatura.

Annexos documentals (instruments, documents accessoris, resultats, etc.).

2.7. Fase 5. Seguiment de la implementació de les propostes

Aquesta fase, fora de les auditories més clàssiques, és imprescindible perquè l'auditoria sigui una **eina efectiva per a la millora contínua**. Mitjançant l'elaboració d'un pla de millora o un pla corrector, l'equip auditor i l'organització poden consensuar i pactar aquest seguiment abans de dur a terme una auditoria de seguiment de l'àrea concreta en el curt o mitjà termini.

2.8. Fase 6. Avaluació del procés de canvi

Fruit dels canvis proposats i introduïts, podríem avaluar l'impacte de les noves mesures introduïdes per a concretar els efectes reals produïts en l'organització. **Concreció dels resultats en termes de qualitat i efectivitat organitzativa.**

Aquest procés presentat és exhaustiu i inclou totes les fases possibles, la qual cosa no implica que en algun tipus d'auditoria parcial hi hagi alguna fase que no s'apliqui. Serà necessari, doncs, que l'auditor apliqui la seva professionalitat i certa dosi de flexibilitat per escollir les fases de l'auditoria en qüestió i el nivell de profunditat de cadascuna. En els apartats següents, en què veurem quatre tipus d'auditories parcials rellevants, podreu observar aquest fet.

3. Quatre processos d'auditoria

Per a veure amb més deteniment el procés d'auditoria des d'un pla més pragmàtic de l'àrea que s'ha d'auditar, a continuació es presenten quatre tipus d'auditories que representen d'alguna manera totes les classificacions d'auditories sociolaborals estudiades en el material, excepte l'estratègica, que ja s'ha pogut veure amb atenció en el mòdul 2 de l'assignatura.

- **Auditoria de la comunicació organitzacional.** Encara que estrictament pertany a l'auditoria de recursos humans, conté molts aspectes estratègics.
- **Auditoria de la formació.** Una de les auditories més clàssiques de la perspectiva humana.
- **Auditoria de la conciliació.** Entronca amb l'acció social interna i, per descomptat, amb la responsabilitat social corporativa.
- **Auditoria de la legalitat laboral.** En l'àmbit de les auditories legals o de conformitat.

3.1. Auditoria de la comunicació organitzacional

3.1.1. Definició de comunicació

Podríem definir la comunicació organitzacional de manera simple i directa com l'intercanvi permanent i diari d'informació, d'idees i també de sentiments entre les persones d'una organització. Així doncs, i seguint diversos autors, la comunicació en el si d'una corporació:

- Forma part de la cultura corporativa (González, 2006).
- És **multidimensional**: inclou funcions de transmissió de la informació però també de regulació del comportament, com també d'expressió emocional (Pérez, 2004).
- Serveix per a organitzar, coordinar, controlar, establir directrius, instruccions, procediments, etc. Connecta, doncs, les diferents parts i persones de la corporació com un "sistema nerviós" (Puchol, 1997).
- S'espera que doni una resposta; tant si és una opinió com una actitud o una conducta (Martínez i Nosnik, 1988).

Comunicació organitzacional

Segons Robbins (1996), és el flux d'informació que es presenta dins de l'organització pels diversos canals i xarxes que hi ha en aquesta. Segons Goldhaber (1984) és el flux de missatges dins d'una xarxa de relacions interdependents.

- Representa el mitjà que permet orientar les conductes individuals i establir relacions interpersonals funcionals que ajudin a treballar junts per a assolir una meta (Lucas, 1997).

La comunicació ha anat passant desapercebuda en les últimes dècades en les direccions de les empreses. S'assumia que la comunicació era una cosa innata a l'organització i que no necessitava processos, millores, reorientacions, etc. Però la veritat és que:

La comunicació, amb la seva **triple funció d'informar, integrar i formar**, és una eina organitzacional molt potent, que impacta significativament en aspectes tan rellevants com la satisfacció amb el treball, el compromís, l'acompliment, la coordinació i organització, el lideratge, etc. És a dir, que té **una clara influència sobre la productivitat i el clima laboral**.

Comunicació

Comunicació (del llatí *communis*, 'compartir') és l'activitat de transmetre informació mitjançant l'intercanvi d'idees, missatges o informació.

3.1.2. Elements del procés comunicatiu i tipus de comunicacions

No entrarem aquí exhaustivament en els elements del procés comunicatiu ni en els tipus de comunicació, però sí que us recomanem que els reviseu en l'abundant bibliografia que hi ha sobre el tema. A continuació us presentem les definicions generals d'aquests conceptes:

1) Elements de la comunicació

- **Emissor.** Qui xifra i emet el missatge amb la finalitat que sigui rebut i entès pel receptor.
- **Receptor.** Qui rep i desxifra el missatge. A l'hora d'emetre un missatge l'emissor ha de considerar aspectes sobre què transmetrà, quan, per mitjà de quin canal, com és el receptor i com pot adaptar el seu missatge a les característiques d'aquest, etc. Si el que vol transmetre l'emissor és el que percep i assimila el receptor, el procés comunicatiu haurà estat un èxit.
- **Missatge.** És la informació que es vol transmetre, tant si és una dada com un fet, una idea, un sentiment, etc. Pot ser un missatge escrit, verbal, amb llenguatge no verbal sinó gestual, etc. Els coneixements i les habilitats i actituds tant de l'emissor com del receptor afecten el missatge.
- **Canal.** És la via o el mitjà de comunicació pel qual l'emissor envia el missatge al receptor. Pot ser verbal o escrit, i en funció del context s'utilitzarà una via o una altra. Per exemple, en una organització, pot ser més convenient usar un memoràndum o un anunci per correu electrònic en

unes situacions i transmetre la informació verbalment en una reunió de col·laboradors en d'altres.

- **Codi.** Fa referència al conjunt de signes utilitzats per a facilitar el significat del missatge: gestos, paraules, imatges, sons, etc.
- **Retroalimentació o *feedback*.** Es tracta de les reaccions immediates i espontànies del receptor davant el missatge, les quals rep l'emissor per diferents mitjans (per una mirada, pels gestos) i que li permeten reajustar la seva acció emissora.
- **Soroll.** Es refereix al conjunt d'elements que poden distorsionar el missatge i, per tant, fer fracassar el procés comunicatiu. Podeu veure alguns exemples de soroll en l'apartat de situacions en les quals pot ser útil fer una auditoria de la comunicació.

2) Tipus de comunicació

- **Formal.** La liderada, dissenyada i dirigida per la corporació.
- **Informal.** La que neix del conjunt de persones que integren aquesta organització per a cobrir necessitats d'informació, de relació, etc.).
- **Ascendent.** La comunicació que puja des de la base de la piràmide jeràrquica fins a la direcció.
- **Descendent.** A l'inrevés que l'anterior, descendeix des de la direcció o la gerència a la resta de treballadors.
- **Horitzontal.** Es refereix a la comunicació entre el personal del mateix nivell jeràrquic.
- **Diagonal.** Comunicació entre membres de diferents departaments, no necessàriament del mateix nivell jeràrquic.
- **Verbal.** Es transmet per mitjans orals.
- **No verbal.** Pot ser escrita, gestual, etc.
- **Directa.** S'efectua sense intermediaris d'un emissor a un receptor.
- **Indirecta.** Es donen contactes immediats entre emissor i receptor i s'interposa un intermediari.
- **Intrapersonal.** Quan es tracta d'una comunicació de la persona amb si mateixa.

- **Interpersonal.** Quan ens referim a una comunicació dins d'un grup.
- **Intergrupual.** Quan s'estableix entre dos o més grups.

3.1.3. L'auditoria de la comunicació organitzacional

L'auditoria de la comunicació organitzacional s'ha definit com un procés de diagnòstic que té com a propòsit examinar i millorar els sistemes i pràctiques de comunicació interna i externa d'una organització en tots els nivells (Downs, 1988; Hamilton, 1987).

Referida més a la comunicació interna, té com a objectius, des d'una visió funcionalista, i seguint Varona (1996):

- Avaluar l'estructura interna formal i informal del sistema de comunicació de l'organització i els diferents canals de comunicació.
- Avaluar els sistemes i processos de comunicació interpersonal, grupal, departamental, i interdepartamental.
- Avaluar els sistemes i processos de la comunicació externa de l'organització amb les entitats públiques i privades amb les quals hi ha interdependència (entitats del govern, proveïdors, consumidors, i altres grups especials).
- Avaluar el paper, l'eficiència i la necessitat de la tecnologia de la comunicació organitzacional.
- Avaluar l'impacte que tenen els processos de comunicació en la satisfacció en el treball, en la productivitat, en el compromís organitzacional i en el treball en equip.
- Promoure canvis en el sistema intern i extern de la comunicació amb el propòsit de tenir una organització més productiva i eficient.

Visió funcionalista

La visió funcionalista més moderna concep l'organització com un "sistema vivent" integrat per subsistemes i en interacció constant amb altres sistemes externs.

Altres visions són:

- **Perspectiva interpretivista.** Aquesta visió entén les organitzacions com a cultures, com a sistemes de creences i valors; una visió significativament subjectiva. Seguint Varona (2005), "l'auditor interpretivista se centra en el significat de les accions i produccions comunicacionals d'una organització (símbols, metàfores, contingut de les converses, etc.) i en la manera com s'originen i desenvolupen aquestes produccions".

- Perspectiva crítica, que se centra en com es distorsionen en l'organització les comunicacions per a servir els qui estan en una situació de poder en la corporació. L'objectiu de l'auditor és detectar què s'està distorsionant, a qui serveix i rebutjar tota forma de dominació i opressió dins de l'organització.

Especificitats de l'auditoria de la comunicació organitzacional

En línies generals, el procés de l'auditoria de la comunicació organitzacional respondria al que hem vist en l'apartat 2. Per l'especificitat de la naturalesa d'aquesta auditoria parcial destacarem els aspectes següents:

1) **Abans d'abordar l'auditoria ha de considerar-se la relació client-organització i concretar-se el nivell d'intervenció de totes dues parts.** D'acord amb Krohling (2006) podríem parlar del següent:

- **Model de provisió.** Consisteix en el fet que el client fa el diagnòstic, presenta el problema, i el consultor (llegiu també *auditor*) fa la intervenció, buscant solucionar el problema.
- **Model prescriptiu.** El consultor (auditor) fa tant el diagnòstic com la intervenció.
- **Model col·laboratiu.** El client i el consultor s'ocupen en conjunt les dues etapes referides al diagnòstic i a la intervenció.

En el cas de l'auditoria de comunicació organitzacional sol optar-se pel model col·laboratiu per dos motius principalment:

- La naturalesa de l'auditoria, que contínuament interactua amb les persones i té un grau de subjectivitat relativament superior al d'altres àrees auditables.
- L'èxit de l'auditoria es correlaciona positivament amb el nivell d'implicació de les persones de l'organització.

2) Per a recollir i analitzar la informació en aquest tipus d'auditories, es recorre tant a **metodologies quantitatives** com qualitatives.

La **metodologia quantitativa per excel·lència en l'auditoria de la comunicació**, en aquesta recollida de dades que no és directa sinó per mitjà de persones, és el **qüestionari**. Sovint aquest qüestionari se segmenta per tipologies de població pertanyents a l'organització (per exemple, diferenciant entre càrrecs directius, intermedis, tècnics, administratius, etc.).

El **qüestionari** és l'eina més usada perquè **permet maximitzar la quantitat d'informació recopilada de més persones**. Tenint en compte que ens interessa tenir molta informació i molts participants per a obtenir d'aquesta informació, és la via més àgil i econòmica.

Vegeu també

Reviseu en aquest punt l'apartat 2.3.1, el qüestionari del mòdul 2 de l'assignatura *Auditoria sociolaboral I*.

Beneficis d'un qüestionari en el context d'una auditoria de comunicació:

- Mitjà econòmic.
- Fàcil d'aplicar.
- Ràpid, més que les entrevistes.
- Permet protegir l'anonimat.
- Pot fer-se universal (així podem donar cobertura a tota l'organització) i estandarditzadament.
- És fàcil de processar. De fet, del qüestionari podem passar a un programa informàtic que ens doni els estadístics principals.

Hi ha diversos models de qüestionaris. En dos en veurem les dimensions i factors que s'han d'analitzar

a) *L'ICA*⁵ **communication audit** (1971).

Aquest qüestionari inclou 122 preguntes, entrevistes, anàlisis de xarxes de comunicació, experiències crítiques de comunicació i un diari de comunicació.

b) El **Qüestionari d'auditoria de la comunicació** de Cal W. Downs i traduït a l'espanyol per Federico Varona Madrid (1991).

En aquest model es treballen deu dimensions que, seguint M. Lado Campelo (2013), són les que s'esmenten a continuació:

- **Perspectiva organitzacional**, referida a la informació sobre l'organització, això és, situació financera, objectius, polítiques de l'organització, etc.
- **Intercanvi personal**, referit a la necessitat dels treballadors de saber com són reconeguts i avaluats per l'organització.
- **Integració organitzacional**, sobre la informació que els treballadors reben de l'entorn immediat, dels llocs de treball, de la seva àrea immediata, etc.
- **Comunicació amb els supervisors**, referit a aspectes de la comunicació ascendent i descendent.

⁽⁵⁾Abreviatura de International Communication Association.

- **Clima comunicacional**, referent al grau de motivació de la comunicació per a aconseguir els objectius.
- **Comunicació horitzontal**, referida al grau d'exactitud i fluïdesa de la comunicació horitzontal i informal.
- **Qualitat dels mitjans**, referent a la qualitat de les comunicacions escrites, de l'efectivitat de les reunions, etc.
- **Comunicació en els nivells gerencials**, referida a la disposició en la comunicació entre els dirigents i els altres membres de l'organització.
- **Comunicació entre departaments o àrees**, referida a la comunicació funcional, resolució de problemes, treball en equip, etc.
- **Comunicació amb els subordinats**, referida a l'opinió dels gerents sobre la comunicació ascendent i descendent amb els subordinats.

c) **L'LT communication audit** d'Osmo Wiio (1974).

Consisteix en un qüestionari de preguntes tancades i dues d'obertes.

d) El **qüestionari del model MACI** (M. Gómez de la Fuente, 2012), en què es destaquen tretze factors que s'han d'analitzar:

- Comunicació/informació.
- Comunicació/cultura. Entenent per *cultura* el "conjunt de creences, valors, estils, principis i hàbits que identifiquen el perfil normatiu i ètic d'aquesta", Nosnik (2005).
- Comunicació / comportament organitzacional. Segons Robbins (2004), el comportament organitzacional "estudia el que la gent fa en l'organització i com repercuteix aquesta conducta en l'acompliment".
- Comunicació externa, entesa com el conjunt de missatges que s'emeten a clients, proveïdors, administració pública, etc. Col·lectius externs a l'organització però que hi interactuen.
- Comunicació/infraestructura (elements físics com els edificis, mobiliari, elements de transport, programari, etc.).
- Comunicació / responsabilitat social. Podeu repassar les nombroses definicions i explicacions sobre aquest terme que es troben en el material de l'assignatura.

- Comunicació/interpersonal. La comunicació entre dos o més individus, prestant especial atenció a l'efectivitat entre el líder i els subordinats i a aspectes com l'empatia, l'assertivitat, l'escolta activa, etc.
- Comunicació/canvi. En aquest cas es tracta d'identificar potencialitats de la comunicació en situacions de ruptura/canvi o similars. Per exemple, en el cas d'una fusió de l'empresa, d'un ERO, de l'expansió a nous mercats, etc.
- Comunicació / noves tecnologies.
- Comunicació/finances. Tracta de tot el que està relacionat amb la comunicació de dades econòmiques amb accionistes, inversors, creditors financers, etc.
- Comunicació/imatge, entenent-la com la percepció de l'empresa per part dels grups que hi interactuen.
- Comunicació/grupal.
- Comunicació/logística.

Les metodologies qualitatives són la d'**entrevista en profunditat** o les **dinàmiques de grup** a una mostra reduïda i representativa dels diferents segments de públic objectiu. L'entrevista permet recollir informació fins a un nivell de detall important. Però no solament recull informació, sinó que també serveix per a recollir actituds, registrar nivells de satisfacció, etc. La persona entrevistadora és una peça clau per a l'èxit d'aquesta tècnica i l'entrevista ha d'haver estat convenientment planificada i dissenyada.

3) Si bé l'esquema general proposat s'adaptaria, des de la perspectiva teòrica trobem, entre d'altres, dos processos que el matisarien:

a) **Downs** (1988) estableix dues fases en lloc de sis etapes:

- La **iniciació**. Concreció del model, passos que s'han de seguir, responsabilitats i negociacions del treball. Seria entre la fase 0 i la fase 1 del nostre esquema genèric.
- El **plantejament**. Inclouria decisions estratègiques, acord financer, àrees d'estudi i anàlisi, objectiu, durada, instruments, informe final i divulgació. Inclouria la resta de fases del nostre esquema.

b) **Kopec** (1982) assenyala les etapes de l'auditoria de comunicació interna i externa següents:

- **Auditoria interna:**

Vegeu també

En aquest punt us recomanem que reviseu la informació del mòdul 2 de l'assignatura *Auditoria sociolaboral I*, en l'apartat 2.3.2.

- Reunió de planificació per a traçar des dels objectius fins a tota l'operativa.
 - Dur a terme les entrevistes amb els càrrecs directius.
 - Inventariar, recopilar i analitzar el material de comunicació.
 - Executar l'entrevista amb els diferents segments de públic que s'ha de tractar.
 - Preparar el qüestionari (vegeu el punt 2).
 - Administrar l'aplicació d'aquest qüestionari.
 - Tabular-ne i analitzar-ne els resultats.
 - Comunicar-ne els resultats als empleats.
- **Auditoria externa:**
 - Identificar l'audiència que serà investigada.
 - Conduir els grups d'enfocament per a les entrevistes.
 - Preparar els qüestionaris per a les proves.
 - Conduir les recerques d'opinió.
 - Tabular i sumar els resultats.
 - Analitzar i interpretar les dades recollides.
 - Preparar i presentar un informe d'auditoria amb els suggeriments i recomanacions.

3.1.4. Beneficis d'una auditoria de la comunicació organitzacional

Alguns dels avantatges d'implantar una auditoria de la comunicació serien els següents:

- Consciència sobre la importància estratègica de l'organització.
- Diagnostica l'estat de la comunicació en l'organització i, per tant, millora el coneixement que es té d'aquesta.
- Relaciona les diferents dimensions de la comunicació: satisfacció, informació, organització, clima, productivitat i compromís organitzacional.
- Revisa les pràctiques comunicatives per a analitzar com estan funcionant.
- Detecta les situacions i distorsions comunicatives i facilita la implantació de plans de millora comunicacionals.
- Ajuda a detectar millores en altres processos de l'empresa atès que la comunicació és un aspecte amb una alta dosi de transversalitat en les organitzacions.
- Facilita el lideratge en l'organització.

- En la fase final, per mitjà de les seves recomanacions, pot incidir positivament en aspectes com el clima, la satisfacció laboral, la productivitat, la imatge i la cultura corporativa entre d'altres.

3.1.5. Situacions en què pot ser útil fer una auditoria de la comunicació

Algunes d'aquestes situacions són les que van lligades a l'existència de barreres en la comunicació en l'organització. Algunes podrien ser les següents:

- **Absència o nivell baix de planificació.** Sense saber on vol anar l'organització, la comunicació dels objectius serà deficient i la plantilla no es cohesionarà entorn d'un objectiu comú.
- **Filtració.** Aquest concepte fa referència a la manipulació de la informació perquè el receptor la vegi de manera més favorable.
- **Supòsits o fets confusos.** Donar per fet informacions que no es comuniquen sol donar com a resultat problemes en l'execució dels treballs, distorsions en els processos, falta de productivitat i no aconseguir els objectius programats.
- **Distorsió del context del missatge, incorrecció en la seva expressió, etc. per existència de soroll.** No solament s'ha de tenir la voluntat de comunicar-se sinó que ha de fer-se de manera clara i ordenada, que no provoqui dobles interpretacions, incongruències o inexactituds. Ha d'eliminar-se el soroll lingüístic, és a dir, qualsevol barrera idiomàtica, l'abús de tecnicismes quan el receptor no té capacitat d'entendre'ls al 100%, etc.
- **Pèrdua d'informació per retenció limitada.** Problema de transmetre la informació individu a individu, amb pèrdua de matisos inicial que, en funció del procés, pot arribar fins i tot a distorsionar el missatge.
- **Soroll per part del receptor.** No escoltar activament, falta d'interès en el missatge, interpretar-lo sobre la base exclusivament dels seus interessos (**percepció selectiva**) i/o de manera anticipada, etc.
- **Soroll per part de l'emissor.** Comportament de desinterès, falta de comunicació no verbal adequada, poca habilitat lingüística i semàntica, ser repetitiu, poc didàctic, comunicació molt impersonal, etc. Un altre tipus de barrera seria el que provoca la desconfiança en la comunicació, situació que apareix quan en la relació entre nivells jeràrquics diferents no hi ha un bon clima i es bloquegen les comunicacions. En aquests casos, quan un integrant de la comunicació se sent amenaçat, la seva capacitat comunicativa se'n ressent.

- **Sobrecàrrega d'informació.** Els receptors reben molta informació i no poden processar-la tota, per la qual cosa n'ometen una part, s'endarrereixen en l'execució de les tasques que tenen encomanades, etc. Aquestes situacions es poden originar, per exemple, en un dèficit de personal, en el fet de tenir persones que centralitzen en excés la informació (amb inexistència de processos de delegació), etc.

3.2. Auditoria de la formació

Dins de les auditories dels recursos humans, l'auditoria de la formació és una de les més clàssiques. Però no l'esmentarem solament per això, sinó també perquè el procés formatiu i de capacitació és molt clar i ajuda a entendre l'auditoria com una tècnica però també com un procés.

3.2.1. El concepte de *formació* i la formació com a procés

Prèviament parlem succintament de la formació des de la perspectiva organitzacional.

Seguint P. Pineda (2003), la **formació** és el **procés sistemàtic, impulsat i gestionat per una organització** i dirigit als seus col·laboradors, que cerca **desenvolupar les competències i les capacitats** d'aquests, per **aconseguir els objectius** que l'organització té plantejats, tenint en compte la persona com a tal.

Altres definicions de *formació* en el si de les empreses de diferents autors:

Solé i Mirabet (1997) consideren la formació com una metodologia sistemàtica i planificada, destinada a millorar les competències tècniques i professionals de les persones en els seus llocs de treball, a enriquir-ne els coneixements, a desenvolupar-ne les actituds, a millorar-ne les capacitats i a ensenyar-los a aprendre.

Per a Dolan, Valle, Jackson i Schuler (2003) la formació és el conjunt d'activitats que tenen com a propòsit millorar el rendiment present i futur de l'empleat, augmentant la seva capacitat per mitjà de la millora dels seus coneixements, habilitats i actituds.

Així, podem veure la formació de la manera següent:

1) Un procés que ha de tenir en compte:

- El **context econòmic i empresarial actual**. Un entorn que és canviant, turbulent i globalitzat. Un context econòmic encara en crisi: amb concen-

tració de capital, amb la internacionalització com a eix de les estratègies de consolidació o creixement empresarial, amb necessitat d'innovació contínua, amb models empresarials en revisió (que fluctuen entre el capitalisme més liberal i l'economia social i solidària de proximitat), etc. En una situació econòmica amb taxes de desocupació molt elevades, amb una precarització laboral creixent i amb polarització de les tasques dels treballadors; entre l'especialització i la polivalència i flexibilitat dels perfils. Amb canvis tecnològics que exigeixen esforços importants d'adaptació dels recursos humans, etc.

- La **planificació estratègica de l'empresa**: la missió, visió, objectius estratègics, full de ruta general, etc.
- La **cultura corporativa**: el conjunt de valors, costums, hàbits i creences compartits en l'organització.
- Les **polítiques de recursos humans de l'empresa**.

2) Un procés:

- **Sistemàtic**. La gestió de la formació passa per un procediment lògic i organitzat, que es basa en dades i que es retroalimenta amb els resultats obtinguts per a millorar de manera contínua.
- **Coherent, pertinent i integrat** amb la resta d'estratègies de gestió del factor humà de l'organització.
- **Participatiu, intencionat i proactiu**: el lidera l'organització de manera conscient, valorant prèviament i organitzadament les necessitats formatives, la qual cosa implicaria un esforç tant directiu com de la resta dels treballadors per integrar la formació com una funció/activitat més, i un **esforç de planificació previ**.
- Que implica un **procés d'aprenentatge**.
- Amb un **rol estratègic** en la consecució dels objectius de l'empresa, que a més és un element **impulsor dels canvis i de la innovació** en el si de la corporació.
- Amb un **efecte directe i significatiu en el clima, en la satisfacció laboral, en la motivació i en el compromís dels treballadors**.

3) Un procés que incideix en el següent:

- Les competències, entenent-les com la suma:
 - **De coneixements**: la part més conceptual o de pensament crític. Saber.

- **D'habilitats:** l'àrea més tècnica, relacionada amb les destreses. Saber fer.
- **D'actituds:** les qüestions més personals, lligades als valors i als comportaments. Saber ser.
- La **persona**. La formació s'aproparia a un procés humanista que té en compte no solament les necessitats de desenvolupament present de la persona en l'organització, sinó també el seu desenvolupament personal, integral i social més a llarg termini.
- **Positiu en els resultats empresarials**, millorant-los mitjançant la major eficàcia i eficiència dels processos.

3.2.2. Beneficis de la formació en les organitzacions

Els beneficis de la formació dels recursos humans en qualsevol organització són múltiples. No ens aturarem a enunciar-los de manera exhaustiva, però a tall d'exemple tindriem:

- **Més assoliment dels objectius corporatius**, tant en les vendes com en la millora de la producció, de la satisfacció del client i, en definitiva, del posicionament i imatge de l'empresa. **Millora de la productivitat**.
- **Millores internes en la cohesió grupal**, les capacitats d'**adaptació al canvi**, d'**orientació a la innovació**, la **motivació**, el **compromís** dels treballadors, el seu **acompliment** i la seva **competitivitat** (individual i grupal), els nivells de **participació**, els nivells d'absentisme laboral, etc.
- Ajuda a **retenir el talent**, a **gestionar** de manera més eficient **el coneixement**, el **desenvolupament humà** de l'organització, la **promoció interna**, etc.
- Incideix en la reducció de la sinistralitat laboral.

La formació i la gestió del coneixement són elements intangibles que s'han erigit en el context social i econòmic actual com uns dels avantatges competitiu principals de les empreses.

3.2.3. El procés de la formació

Podríem dividir aquest procés en cinc etapes com les enunciades a continuació:

Fase 0. Pas previ. Conèixer en profunditat l'estratègia i cultura de l'organització. Fer-ne una anàlisi externa i interna.

Fase 1. Diagnòstic i detecció de les necessitats formatives. Consideracions sobre aquesta fase:

- Tenim en compte el que l'organització cerca (els objectius), no solament les mancances individuals dels treballadors.
- Si volem que el procés formatiu sigui col·laboratiu i participatiu considerarem les opinions de tots els treballadors: de dalt a baix i de baix a dalt. Així, tindrem necessitats corporatives (relacionades amb la missió i la visió de l'empresa), necessitats més estratègiques (analitzant les prioritats i objectius empresarials tant en general com del departament i de la unitat de treball més concreta) i necessitats més individuals.
- La detecció de **necessitats de formació** s'obtindrà per la diferència entre els requeriments de l'organització (les competències necessàries) i les que realment té la plantilla, no solament en el moment present o en el passat més recent sinó que també sol incorporar-s'hi la visió més de futur per a veure quin tipus de competències ens falten per a aconseguir la visió o els canvis estratègics a curt, mitjà i llarg termini. Per a fer aquest diagnòstic s'utilitzen tècniques com l'observació, el qüestionari i l'entrevista individual o grupal amb grups de formació principalment.
- Les necessitats poden subdividir-se entre:
 - **Empresarials:** necessitats generals de l'empresa relacionades amb la cultura, la missió, etc.
 - **De les tasques,** les que relacionen de manera concreta les competències que es requereixen per a les activitats a executar i les existents.
 - **De les persones:** quins treballadors seran formats tenint en compte les mancances competencials en relació amb la descripció del seu lloc de treball.
- No tot el *gap* entre el que es requereix i el que s'ha inventariat es pot cobrir o s'ha de cobrir amb la formació, per la qual cosa, haurem de concretar en quin grau els dèficits són superables amb la formació.
- I, finalment, atès que l'inventari de necessitats formatives en una organització sol ser molt ampli, caldrà veure quines millores en el nivell d'acompliment dels treballadors s'aborden abans, atenent l'estratègia corporativa.

Pistes

Algunes "pistes" sobre l'existència de necessitats formatives són les següents: errors en el procés productiu, retards en la prestació del servei, augment del nivell de reclamacions dels clients, increment dels accidents laborals, disminució de la satisfacció laboral, empitjorament de la imatge de l'empresa, impacte negatiu de la comunicació interna informal, etc.

Fase 2. Establiment d'objectius. Sense establir la situació d'arribada desitjada no es podrà produir la que, per a l'auditoria de la formació, és la fase més important: l'avaluació del programa formatiu. Així doncs, concretar quines són les finalitats de la política formativa és un pas ineludible (aquests objectius reflectiran el comportament professional que s'espera dels treballadors receptors de la formació).

Per a poder fer *a posteriori* una avaluació òptima, els **objectius** hauran de formular-se de manera **clara, precisa, pertinent, assolible i valorable**.

Fase 3. Disseny de la formació, incloent-hi el model de transmissió dels coneixements.

Continguts mínims d'un pla formatiu:

- Necessitats que s'han de cobrir.
- Concreció de les accions formatives.
- Continguts (relacionats amb els coneixements, habilitats i actituds).
- Pressupost.
- Selecció o reclutament dels formadors (externs o interns).
- Selecció dels participants en les accions formatives i concreció dels seus responsables.
- Model de transmissió dels coneixements: format de la formació (presencial –individual o grupal–, a distància, aprenentatge electrònic o *e-learning*, etc.), metodologies que s'utilitzaran, etc.
- Cronograma.
- Comunicació del pla de formació.

Fase 4. Avaluació de la transferència i l'impacte de la formació. Aquesta fase és la més important amb vista a fer l'auditoria.

Seguint Kenney-Donnelly (1972), pot definir-se aquesta avaluació com "l'anàlisi del valor total d'un sistema, d'un programa o d'un curs de formació en termes tant socials com financers [...]. L'avaluació intenta valorar el cost-benefici total de la formació i no únicament l'assoliment dels objectius immediats".

Així, en línia amb el que suggereix Pineda (2000), l'avaluació exerceix tres funcions bàsiques:

- Una **funció pedagògica**, que verifica el procés de consecució dels objectius per a millorar la pròpia formació.

- Una **funció social**, que certifica l'adquisició d'uns aprenentatges per part dels participants.
- Una **funció econòmica**, que identifica els beneficis i la rendibilitat que la formació genera en l'organització.

Seguint Pineda (2000) i el seu model holístic d'avaluació de la formació, aquesta ha de respondre a les preguntes següents:

- **Per a qui s'avalua?** Perquè aquesta avaluació s'orienti bé al client, tant si és el formador com el participant, la direcció, etc.
- **Què s'avalua?** S'identifiquen sis nivells bàsics d'avaluació:
 - **Nivell 1:** satisfacció del participant amb la formació.
 - **Nivell 2:** assoliment dels objectius d'aprenentatge pels participants.
 - **Nivell 3:** coherència pedagògica del procés de formació.
 - **Nivell 4:** transferència dels aprenentatges al lloc de treball.
 - **Nivell 5:** impacte de la formació en els objectius de l'organització.
 - **Nivell 6:** rendibilitat de la formació per a l'organització.
- **Qui avalua?** Haurien de ser tots els afectats per aquesta, des del participant fins a la direcció de l'organització, passant pel formador, el departament de formació, el superior del participant, els companys, els clients, etc.
- **Quan s'avalua?** Abans, durant, en acabar, un temps després d'acabar l'acció formativa, etc.
- **Com s'avalua?** Instruments que s'han d'utilitzar: qüestionaris, entrevistes individuals i grupals, observacions sistemàtiques, etc.

3.2.4. L'auditoria de formació

L'auditoria de formació és un concepte clàssic dins dels diferents subtipus d'auditories del factor humà. Encara que n'hi ha múltiples definicions ens quedarem amb un parell:

"L'auditoria de la formació és el procés mitjançant el qual s'emfatitzen fets, es defineixen els problemes i els riscos presents en aquests, es diagnostiquen les causes i es formulen, a la vista d'aquelles, les recomanacions d'acció pertinents".

(Candau, 1985)

Nota

Veiem que surten les característiques bàsiques de les auditories que preveiem en el terreny sociolaboral: procés, amb mètode, relació entre objectius i resultats, elaboració de recomanacions, etc.

“Análisis metódico, es decir, función por función, actividad por actividad y medio por medio, de las actividades formativas que se dan en el seno de una empresa. Este análisis se basa en criterios explícitos y, mediante el establecimiento de indicadores, pone en evidencia las diferencias, disfunciones y contradicciones observadas en ellos, en relación a referenciales previamente fijados. El análisis conduce a la emisión de recomendaciones y propuestas operativas en forma de informe final, en el que se exponen los puntos fuertes y débiles, las causas y las acciones a adoptar para mejorar la realidad auditada”.

(Pineda, 1995)

Característiques principals del procés d'auditoria de formació

Seguint Lecointe i Rebinguet (1990) s'identifiquen cinc característiques del procés d'auditoria de formació:

1) **El procés d'auditoria parteix dels fets** i els intenta quantificar sempre que sigui possible, però això no significa que no tingui en compte les opinions, actituds, etc.

Vegeu també

Si recordem el que hem vist en el mòdul 1 de l'assignatura *Auditoria sociolaboral I*, l'auditoria és un procés objectiu (es basa en fets, dades), però quan l'apliquem al terreny social ha de recollir aquests fets i dades mitjançant la recollida d'opinions, valoracions, situacions, actituds de les persones. El perfil de l'auditor tenia en compte aspectes com la independència, la integritat o l'objectivitat.

2) **L'element escrit és molt important en el procés d'auditoria**, ja que, d'una banda, es basa en les informacions escrites que té l'entitat auditada i, d'una altra, la mateixa auditoria produeix escrits: des del procés d'intervenció fins a l'informe final són elaborats per escrit.

3) **El procés és múltiple, multifuncional i multireferencial** i utilitza eines molt diferents: estadístics, tractament documental, qüestionaris, entrevistes, dinàmiques de grup, etc.

4) **És un procés que exigeix transparència i confidencialitat.**

Vegeu també

Aquesta característica engloba aspectes vistos anteriorment en l'assignatura, com aspectes del model col·laboratiu de Krohling (2006) i del perfil de l'auditor com el secret professional i el deure de custòdia.

5) **El procés d'auditoria condueix a un diagnòstic i a unes recomanacions.**

Les funcions d'auditoria i consultoria se superposen quan entrem en el terreny social. Així mateix, condueix a un procés del cicle de millora contínua, ja que ha d'integrar els punts forts i els febles i també les recomanacions, i reorientar el procés amb la finalitat última de l'excel·lència organitzativa del procés de capaciació.

Vegeu també

Novament, referint-nos al mòdul 1 d'*Auditoria sociolaboral I* recordem que el procés ha de ser documentat. Per això, són importants les informacions, comunicacions i informes escrits.

Vegeu també

Sobre aquest tipus d'instruments podeu repassar el material dels mòduls 2 i 3 de l'assignatura *Auditoria sociolaboral I*.

Procés de l'auditoria de formació i consideracions

Encara que l'auditoria de formació és una de les auditories sociolaborals més implantades i tradicionals, no hi ha gaire modelització d'aquesta. A banda que n'hi ha pocs models, el procés que s'ha d'implantar pot ser el mateix que hem vist en els apartats inicials d'aquest capítol i que, amb matisos, s'assembla al proposat per Candau (1985): 1) recollida de la informació, 2) verificació, 3) anàlisi de la informació, 4) avaluació i 5) recomanacions i propostes de millora.

D'una banda tindriem el model DNE, proposat per Castillejo, Sarramona, Vázquez i Colom (1991), concebut des d'una perspectiva sistèmica, considerant els elements *input* (recursos, demandes, necessitats, objectius, etc.) i els elements *output* (aprenentatge, actituds, rendiment, etc.).

I de l'altra el model MAFDENA (Pineda, 2000), que es basa en el model DNE, és més modern i es descriu en línies generals a continuació:

El model MAFDENA està estructurat en tres eixos principals:

- **Dimensions**
- **Espais**
- **Nivell d'anàlisi**

La combinació dels elements que integren aquests eixos dóna lloc a diferents perspectives d'anàlisi del procés auditor a un àrea concreta de la formació de l'organització. Aquesta tècnica fa que l'auditoria sigui molt flexible i polivalent, ja que permet creuar només els elements rellevants en funció de cada situació que s'ha d'auditar i adoptar la perspectiva adequada en cada cas.

1) Les dimensions

Taula 4. Dimensions del model MAFDENA

Dimensions	Descripció
Externa	Anàlisi de la formació amb relació a la resta de sistemes que integren l'empresa: legal, econòmic i social principalment. Encara que amb incidència interna en el sistema organitzatiu, per exemple.
Interna	Anàlisi de la formació amb relació als aspectes interns: l'espai pedagògic i organitzatiu principalment. Encara que també incideix en els aspectes externs esmentats en l'altra dimensió.
D'eficàcia	Anàlisi de la formació tenint en compte el grau de consecució dels objectius fixats pel sistema de formació auditat.
D'eficiència	Anàlisi de la formació tenint en compte el grau de consecució dels objectius fixats amb el mínim possible de recursos, tant econòmics com materials i funcionals.

2) Els espais d'anàlisi

Els espais agrupen en categories els elements principals que integren la formació en l'empresa o bé que hi influeixen. Els espais d'anàlisi que componen el model d'auditoria són cinc: **espai legal**, **espai econòmic**, **espai pedagògic** i **espai organitzatiu**.

Taula 5. Espais d'anàlisi del model MAFDENA

Espais	Descripció
Legal	Agrupa les normatives (internes i externes) que regulen la formació de l'empresa. És una auditoria legal, ja que en aquest espai es comprova el grau de conformitat amb la normativa.
Econòmic	Recull els aspectes econòmics com els costos, els beneficis obtinguts i la rendibilitat.
Social	Reuneix tots els aspectes de tipus social sobre els quals impacta la formació: actituds, valors, clima, cultura, relacions interpersonals, etc. I analitza l'eficàcia i l'eficiència de les seves repercussions socials.
Pedagògic	Analitza els aspectes tècnics de la formació: detecció de necessitats, planificació, execució, resultats, avaluació, etc.
Organitzatiu	Consisteix en els elements organitzatius de la formació com els departaments i altres elements que s'encarreguen de coordinar-la i executar-la. Estructura i gestió de la formació.

Una vegada seleccionada la dimensió, s'analitzen els espais un a un. Els resultats de cada anàlisi es posen en comú per a veure qüestions comunes: problemàtiques, causes, efectes d'aquestes o dels fenòmens positius, etc.

3) Els nivells d'anàlisi

Són els diferents epígrafs en què se subdivideix cada espai de l'auditoria i que faciliten l'estructuració del contingut de l'auditoria, cosa que al seu torn facilita l'anàlisi fixant, per exemple, indicadors que ajudin a mesurar els fenòmens que s'han d'estudiar i a comparar-los i contrastar-los amb els estàndards o referents anteriors. Per exemple, en l'espai pedagògic, un nivell d'anàlisi seria la detecció de necessitats, planificació, etc. En l'espai econòmic, un nivell estaria format pels costos, un altre pels beneficis i un altre per la rendibilitat.

Un últim model d'anàlisi seria el derivat de l'aplicació de les normes ISO de qualitat al procés de la formació. Seguint la normativa ISO, primer s'hauria de documentar el procediment formatiu de l'organització que s'auditaria *a posteriori*. En aquesta línia, un exemple de camps que formarien part d'aquest procés documentat podria ser:

- Nom del procés.
- Descripció.
- Activitats del procés formatiu: missió i visió de l'àrea de formació, detecció de necessitats, planificació i execució de les activitats formatives, transferència de coneixements i avaluació.
- Destinataris.
- Responsables.

- Comunicació interna i externa.
- Taula d'indicadors.
- Registres.
- Procediments associats.
- Instruccions específiques.

3.3. Auditoria de la conciliació

3.3.1. El concepte de *conciliar*

Segons el diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola, *conciliar*, en les accepcions més properes al terreny en el qual ens movem, significa:

- “Componer y ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí”.
- “Conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias”.
- “Granjear o ganar los ánimos y la benevolencia o, alguna vez, el odio y aborrecimiento”.

Encara que hi ha moltes definicions de *conciliació*, recordarem en aquest punt la que ja vam veure en el primer mòdul de l'assignatura d'*Auditoria sociolaboral I*, que és la presentada per la *Guía para la conciliación de la vida laboral y familiar*, elaborada per la Confederació d'Empresaris d'Andalusia (CEA):

Conciliació, en **sentit estricte**, es refereix a la compatibilització del temps que es dedica a la família i a la feina. Però en un sentit ampli, fa referència al desenvolupament ple de les persones en l'àmbit del treball, afectiu, familiar, personal, d'oci, d'estudi i de recerca, i a disposar de temps per a un mateix. *Conciliar* significa, per tant, mantenir l'equilibri en les diferents dimensions de la vida amb la finalitat de millorar el benestar, la salut i la capacitat de treball personal.

En un **sentit ampli**, *conciliació* fa referència al conjunt de mesures tendents a pal·liar les dificultats que presenta la dicotomia entre la vida laboral, i la vida personal i familiar. És un tema que no s'esgota en l'atenció de menors, persones grans, malaltes o amb discapacitat, perquè la persona fa la seva vida de diverses maneres i no solament en família. La conciliació fa referència a la possibilitat de gestió del propi temps (com és el cas dels autònoms), i la del treballador. Per aquest motiu parlar de conciliar implica enfrontar-nos a un problema, no solament de quantitat de temps, sinó també de manera de distribuir el temps.

Dins de l'**auditoria de la conciliació** podem veure diverses perspectives. A continuació en veurem dues amb més deteniment:

- La legal: adequació a la legalitat.
- Instrument més de gestió dels recursos humans.
- Responsabilitat social.

3.3.2. L'auditoria de la conciliació des de la legalitat

Una **auditoria de conciliació laboral legal** en una organització consisteix a verificar el compliment de la normativa sociolaboral amb incidència en els aspectes de conciliació.

Les dues normatives principals sobre aquests aspectes són:

1) **Llei 39/1999, de 5 de novembre, per a promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores.**

En aquesta normativa s'exposen els punts que s'han d'auditar:

- **Permisos retribuïts:** per naixement d'un fill, per defunció, accident o malaltia greu de familiar, per exàmens prenatals, etc.
- **Reducció de la jornada per motius familiars:** lactància, guarda legal, cura d'un familiar.
- **Suspensió del contracte per maternitat-paternitat.**
- **Excedències amb reserva del lloc de treball:** cura de fills, d'un familiar, etc.
- **Risc durant l'embaràs i període de lactància.**
- **Prohibició enfront de l'acomiadament i extinció del contracte.**

2) **Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes.**

En el terreny que ens ocupa, la Llei 3/2007 ha d'incidir en el següent:

"L'establiment de mesures que assegurin la conciliació del treball i de la vida personal i familiar de les dones i els homes, com també el foment de la coresponsabilitat en les tasques domèstiques i en l'atenció a la família".

Objectius

Els objectius d'aquesta normativa són:

1. Conciliar la vida familiar i laboral.
2. Repartir les responsabilitats familiars.
3. Impulsar la igualtat d'oportunitats entre homes i dones.
4. Preveure els riscos derivats de l'embaràs, maternitat i lactància.
5. Protegir davant decisions empresarials injustes i discriminatòries.

Així mateix, en la seva mirada cap al món rural, entre d'altres, la Llei indica el següent:

“Les administracions públiques han de promoure el desenvolupament d'una xarxa de serveis socials per atendre menors, gent gran i dependents com a mesura de conciliació de la vida laboral, familiar i personal d'homes i dones al món rural”.

Però és en el capítol II de la Llei, en l'apartat “Igualtat i conciliació”, en què, en l'article 44, ens exposa de manera més concreta els aspectes auditables:

“Article 44. Els drets de conciliació de la vida personal, familiar i laboral

1. Els drets de conciliació de la vida personal, familiar i laboral s'han de reconèixer als treballadors i les treballadores de manera que fomentin l'assumpció equilibrada de les responsabilitats familiars, evitant qualsevol discriminació basada en el seu exercici.
2. El permís i la prestació per maternitat s'han de concedir en els termes que preveuen la normativa laboral i de Seguretat Social.
3. Per contribuir a un repartiment més equilibrat de les responsabilitats familiars, es reconeix als pares el dret a un permís i una prestació per paternitat, en els termes previstos en la normativa laboral i de Seguretat Social”.

La dificultat d'aquesta auditoria legal resideix en el fet que l'article 44 és molt succint i no estableix una llista més o menys completa de quins són els drets de conciliació. Així, caldrà trobar l'exposició d'aquests drets en l'ampli conjunt de disposicions que regulen, entre altres coses, aquesta compatibilització del treball amb l'atenció als seus interessos familiars i personals. Sense ànim de ser exhaustius, a continuació citarem la normativa amb incidència en la conciliació:

Constitució espanyola

Article 9.2 sobre la llibertat i igualtat dels individus i grups.

Article 14 sobre la no-discriminació per naixement, raça, sexe, religió o qualsevol altra condició o circumstància personal o social.

Article 35.1 sobre el deure i dret al treball sense possibilitat de discriminació per sexe.

Llei orgànica per a la igualtat efectiva d'homes i dones

Article 8 sobre la no-discriminació per embaràs o maternitat.

Article 44 transcrit anteriorment.

Estatut dels treballadors

L'article 34.8 de l'Estatut dels treballadors estableix que "El treballador té dret a adaptar la durada i distribució de la jornada de treball per fer efectiu el seu dret a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral en els termes que s'estableixin en la negociació col·lectiva o en l'acord a què arribi amb l'empresari respectant, si s'escau, el que aquella preveu.

Amb aquesta finalitat, s'ha de promoure la utilització de la jornada continuada, l'horari flexible, o altres formes d'organització del temps de treball i dels descansos que permetin la més gran compatibilitat entre el dret a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral dels treballadors i la millora de la productivitat a les empreses".

Articles 46.2 i 46.5 sobre excedències voluntàries.

Article 46.3 sobre excedències per cura de familiars.

Article 37.3 sobre permisos per circumstàncies familiars: matrimoni, naixement d'un fill, defunció, accident o malaltia greus, hospitalització o intervenció quirúrgica sense hospitalització que requereixi repòs domiciliari de parents fins a segon grau.

Articles 37.4 i 37.6 sobre el permís de lactància.

Articles 37.4 i 48.4 sobre permís d'hospitalització de nounats.

Articles 37.5 i 37.6 sobre reducció de jornada tant per al supòsit de cura de menors, persones amb discapacitat, familiars i cura de menors afectats per càncer o una altra malaltia greu.

Estatut bàsic de l'empleat públic

Articles 89.2 i 89.3 sobre excedències.

Article 89.4 sobre excedències per cura de familiars.

Article 48.a sobre permisos per circumstàncies familiars.

Article 48.1 sobre el permís de lactància.

Article 48.1 sobre permís d'hospitalització de nounats.

Articles 48.1 i 49 sobre reducció de jornada tant per al supòsit de cura de menors, persones amb discapacitat, familiars i cura de menors afectats per càncer o una altra malaltia greu.

En l'apartat de l'auditoria legal es podrà treballar amb més profunditat l'esquema del procés que podria ser aplicable a aquest àmbit de la conciliació laboral, familiar i personal.

3.3.3. L'auditoria de la conciliació des de la responsabilitat social corporativa

En aquest terreny, àmpliament revisat en el mòdul anterior, veurem com tracta la conciliació la norma SGE 21 i el model d'empresa familiarment responsable.

La perspectiva de l'SGE 21

Des de la perspectiva de l'SGE 21, una norma que permet auditar processos i aconseguir una certificació en gestió ètica i responsabilitat social:

“Les organitzacions cada vegada són més necessàries per a liderar el canvi social que en l'actualitat es requereix per a la vivència de l'ètica i l'exercici de la responsabilitat.

Per això, les organitzacions han d'implementar accions per al benefici del seu personal, concebut-lo com un grup d'éssers socials, subjectes de benestar i desenvolupament personal i familiar, que participaran de la reconstrucció del teixit humà en la mesura en què l'organització aconsegueixi satisfer les seves necessitats i garantir condicions adequades per al compliment de les responsabilitats que estableixen els seus rols socials, diferents del context laboral, especialment el familiar, considerant aquesta última com el nucli i fonament social i per tant prioritat de les organitzacions”.

Segons l'SGE 21, l'“organització ha de facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral dels treballadors mitjançant polítiques actives de les quals mantindrà registres de resultats”.

Així, l'SGE 21, en termes de conciliació, implica que l'organització:

- Ha de dissenyar mesures de conciliació i contribuir al fet que la plantilla participi en aquest disseny.
- Ha de comunicar-les i promoure-les entre els treballadors.
- Ha d'avaluar-les i implantar els plans de millora que corresponguin.

Tal com apareix en la mateixa guia de l'SGE 21, hauríem de buscar les “pistes” d'auditoria com:

- Hi ha accions de conciliació com flexibilitat laboral, beneficis socials i suport professional? N'hi ha d'haver una com a mínim.
- Hi ha proves que les polítiques de conciliació són conegudes i usades pel personal i aquest les qualifica com a satisfactòries? (per exemple en l'estudi de clima laboral).
- Hi ha registres i estadístiques de qui s'ha beneficiat amb aquestes polítiques o quin n'ha estat el resultat?

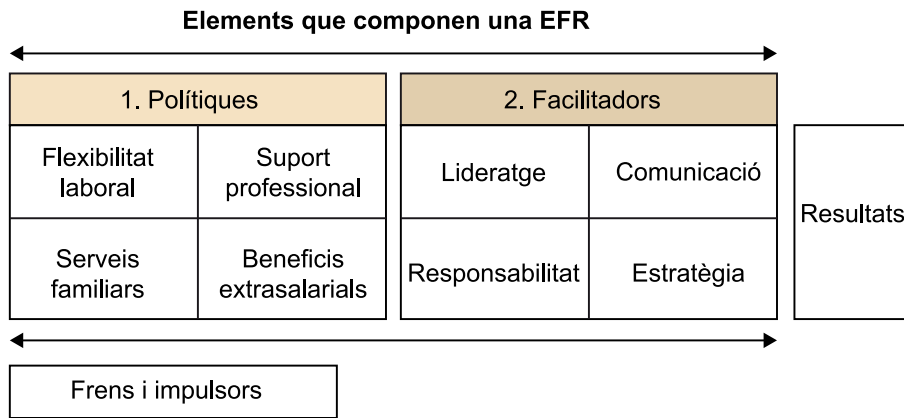
La perspectiva de l'empresa familiarment responsable

Un altre model per a auditar la conciliació laboral és el que ens proporciona el certificat EFR⁶:

⁶Empresa familiarment responsable.

Segons Chinchilla (2007) la família ha passat a ser un nou *stakeholder* en l'àmbit organitzacional, per la qual cosa, mirar la incidència de l'empresa en la família és important, ja que, encara que no és única (altres agents com les administracions públiques també hi incideixen) sí que hi pot influir molt significativament. Així es pot sustentar la importància d'una organització ecològica humanament parlant també segons Chinchilla (2007) i cobra sentit parlar d'una **organització familiarment responsable**.

Els elements principals que componen una empresa familiarment responsable es reflecteixen en l'esquema següent:



En aquest model es considera que els resultats són fruit de les polítiques, que reben frens i impulsos i que han de disposar dels elements facilitadors que hem exposat.

1) Les **polítiques**. Respondrien al què fa l'organització en l'àmbit de la conciliació.

- La **flexibilitat laboral**. Dins de la jornada, al llarg de la trajectòria professional (excedències) i espacial. Aquesta flexibilitat horària va lligada al canvi de paradigma de treballar per hores a treballar per objectius, del control a l'autocontrol, etc. Alguns exemples d'aquesta flexibilitat laboral serien:
 - Horari laboral flexible
 - Lloc de treball compartit
 - Lliure elecció d'horaris
 - Compactar hores per a tenir dies lliures
 - Jornades reduïdes
 - Sistemes de permisos i excedències flexibles
 - Vacances flexibles
 - Teletreball i treball a distància
 - Períodes sabàtics
 - Bancs de temps lliure remunerat
 - Etc.
- El **suport professional**. Informació, formació i assessorament per a conciliar treball i família. Alguns exemples d'aquesta política són:
 - Formació en gestió del temps, en gestió de l'estrès, de conflictes, etc.
 - Assessorament professional, personal/familiar, etc.
- Els **serveis familiars**. Serveis amb la finalitat de reduir les càrregues de treball fora del lloc de treball dels treballadors subvencionant-lo parcialment o íntegrament. Solen anar vinculats a reduir la càrrega de les persones empleades fora del seu lloc de treball, facilitant l'accés a infraestructures i serveis per a la cura de persones i la realització de tasques domèstiques.
 - Guarderies fora o dins de l'empresa

- Provisió o pagament dels serveis de guarderia o cangur durant els viatges de treball o hores extres
 - Reserva de places en col·legis propers al centre de treball
 - Serveis per a la cura de persones dependents (centres de dia, etc.)
 - Altres serveis: tintoreria, compres, transport, aparcament, restaurants, gimnasos, etc.
- **Qualitat en l'ocupació** incloent-hi els **beneficis extrasalarials**, que constitueixen una altra forma de retribució. Alguns exemples:
 - Foment de l'estabilitat i reducció de la temporalitat
 - Mesures de flexiseguretat
 - Assegurances de vida o de malaltia
 - Serveis sanitaris per al treballador i la seva família
 - Plans de jubilació
 - Tiquets restaurant
 - Cotxe d'empresa
 - Retribució a la carta⁷.
 - **Desenvolupament i competència professional:** mesures dissenyades per a concebre carreres professionals de llarg recorregut compatibles amb la vida privada dels col·laboradors.
 - **Igualtat d'oportunitats:** mesures dissenyades entorn de la diversitat amb la finalitat de fomentar la igualtat d'oportunitats, especialment les relacionades amb gènere, discapacitat, edat, raça, nacionalitat, etc.
 - **Perspectiva de gènere:** mesures per a minimitzar i impedir els possibles desajustos de gènere en l'organització (en la selecció, contractació, retribució, pla de carreres, etc.).

⁽⁷⁾La retribució a la carta consisteix a oferir al personal la possibilitat de dedicar una part de la retribució variable a serveis personals en condicions avantatjoses: compra d'equips informàtics, cursos d'idiomes, viatges, etc.

2) A més de les polítiques, el model necessita els **facilitadors**. Responen a la manera com aborda l'organització l'àmbit de la conciliació.

- **Lideratge** de la direcció respecte al personal en relació amb el procés de canvi per a convertir-se en una empresa familiarment responsable. Són un exemple per als treballadors quant a conciliar i integrar aquest enfocament en el seu dia a dia i en el clima laboral.
- **Comunicació:** el pla de conciliació ha de comunicar-se internament i externament. Seguint Chinchilla (2007):

“Per a avaluar l'efectivitat de les polítiques FR existents en una companyia, ha de mesurar-se la «bretxa de percepció», és a dir, la diferència entre el que esperen els directius amb la implantació de polítiques, i els resultats obtinguts des del punt de vista dels empleats. Si de manera transversal en l'organització hi ha un desconeixement de les polítiques disponibles, o si ha i conceptes erronis sobre qui en pot fer ús, la seva presència pot comportar greuges comparatius. Aquest és un risc que disminueix dràsticament si es du a terme un procés de comunicació eficaç i rigorós, durant el procés de disseny, introducció i implantació de qualsevol política”.

- **Responsabilitat.** Per a gestionar el canvi és necessari que s'apliquin de manera respectuosa les mesures necessàries i que imperi una cultura flexible i responsable que es construeix sobre la base de la confiança, la maduresa i la professionalitat de cadascun dels involucrats (Chinchilla, 2007).
- **Estratègia.** Destinar temps, persones i recursos a la conciliació i al canvi per a convertir-se en una empresa responsable.

3) El tercer element són els **frens i impulsors**. Els definim com a elements culturals, pràctiques o costums de l'organització presents que poden millorar les polítiques de conciliació o generar incongruències amb elles.

Exemple

Si l'horari de les reunions màxim és de quinze a setze hores, aquest aspecte de la cultura de l'empresa és un impulsor. Si per exemple solen posar-se de divuit a vint hores, culturalment tindrem un fre. Si s'han donat alguns casos de promoció de persones en reducció de jornada per cura d'un fill serem davant un aspecte cultural impulsor. Si se sap que la reducció de la jornada és un *handicap* per a l'ascens professional tindrem un fre.

4) I, finalment, tindríem els **resultats**. Per al model és bàsic mesurar l'impacte dels elements anteriors per a establir àrees de millora contínua, reorientar polítiques, treballar sobre qüestions culturals, etc.

Podríem proposar l'esquema següent amb els deu passos per a convertir-se en una empresa familiarment responsable:

Taula 6. Passos per a convertir-se en una empresa familiarment responsable

Núm.	Pas
1	Compromís per part de l'alta direcció , que haurà d'estendre's també de manera general a la resta de l'organització.
2	Existència de recursos per al canvi i les polítiques conciliadores: en recursos humans, en materials i en temps. Existència d'un departament o secció dedicada al tema.
3	Diagnòstic de l'estat de l'empresa en termes de conciliació. Aquest diagnòstic anirà dirigit sobretot a la direcció, als empleats i al mercat (a fer un <i>benchmarking</i> sobre la posició de l'organització respecte a altres corporacions del mateix sector).
4	Prospecció i anàlisi de les necessitats familiars dels treballadors (utilitzant els mètodes de prospecció més típics com els qüestionaris, enquestes, dinàmiques de grup, etc.). Aquest pas és important per a conèixer qüestions intangibles relacionades amb la cultura i els costums de la plantilla, la qual cosa ens permetrà avançar en el coneixement dels frens i impulsors que definia el model.

Núm.	Pas
5	<p>Disseny d'un pla integral de conciliació que inclogui les polítiques, les mesures i els elements facilitadors. Encara que la resta de passos són auditables, aquest és un dels que tenen més pes, per la qual cosa enunciaré com ha de ser aquest pla en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les polítiques i mesures s'han de descriure de manera clara i concreta, sense ambigüitats. • Han d'incloure el seu públic objectiu i la durada. • Han d'estar escrites preferiblement, pensant en la seva conservació, llegibilitat i interpretació per part de tota l'organització. • S'han comunicar convenientment a tots els seus beneficiaris. • Han d'incloure objectius per a avaluar en el pas 10.
6	Elaboració d'un manual d'aplicació del pla del pas anterior.
7	Formació i entrenament dels quadres intermedis i directius per a aconseguir un lideratge exemplificador en l'àmbit de la conciliació. Posteriorment aquesta formació s'amplia a tota la plantilla. Normalment, no s'aborda només el coneixement sobre el model de gestió d'empresa familiarment responsable, sinó també altres aspectes com l'equilibri emocional, la salut i el benestar, la gestió eficaç del temps, el <i>coaching</i> i el lideratge, la direcció per objectius, etc.
8	Integrar en l'estratègia de l'empresa els valors familiars: en la missió, en la visió i en els propis valors organitzacionals generals.
9	Execució del pla, amb especial interès en la seva comunicació.
10	Avaluació per a la millora contínua seguint els objectius establerts i establint alguna metodologia de millora de procés, com les que hem vist en punts anteriors.

Font: adaptat de Chinchilla –*Ser una empresa familiarmente responsable ¿Lujo o necesidad?*– i del model EFR de la Fundació Més Família

Beneficis de l'aplicació del model

Els beneficis del model d'empresa familiarment responsable, com a model de gestió del procés de conciliació en l'organització, en l'àmbit de la responsabilitat social empresarial són diversos. Entre aquests, els que destaca la mateixa Fundació Més Família, que ha liderat la certificació i acreditació del model, són:

- **Millora de la reputació i la marca.**
 - Prestigi enfront de la competència, enfront de la societat i dels seus empleats.
- **Atracció i retenció del talent.**
- **Increment de la competitivitat i la productivitat.**
- **Augment de la motivació i el compromís dels empleats. Millora del clima laboral.**
- **Atracció d'inversió socialment responsable.**

3.4. L'auditoria laboral de legalitat

En aquest àmbit, l'esquema d'auditoria es fonamenta més en normes d'auditoria que ja existeixen, per la qual cosa el procés serà una mica menys flexible i lògicament molt més normativista.

3.4.1. Definició

L'**auditoria legal** analitza i revisa el grau d'adequació de les actuacions i documentació laboral de l'organització a les normes existents, com també que els processos estiguin documentats seguint les exigències jurídiques esmentades.

Com hem dit, el procés en una auditoria de conformitat d'aquestes característiques **conté més elements formals**, que són els que comentarem a continuació.

Una altra definició d'*auditoria laboral*:

“Una auditoria laboral o sociolaboral es un proceso sistemático y documentado de revisión y comprobación de la actividad sociolaboral de una empresa, realizada por personal cualificado independiente, para verificar el cumplimiento de la legalidad, comprobar que la administración del personal se realiza de acuerdo con los principios de buena gestión y que se preserva la seguridad y salud de los trabajadores”.

A. Medina López. *Gestión y auditoría de la nómina* (pàg. 5). Madrid: Centro Europeo de Auditores Sociolaborales (CEAL).

3.4.2. El procés de l'auditoria legal

Després d'un primer contacte amb el client (en el qual s'avalua si, tenint presents les dades inicials, es pot dur a terme l'auditoria amb relació al cronograma, recursos, informació disponible, etc.) **s'elabora la carta o contracte per encàrrec**. En l'auditoria laboral de legalitat és un punt absolutament imprescindible. Seguint E. del Bas Marfá (2011) en *la seva Guía de Auditoría Laboral de Legalidad*:

La manera més eficaç de cobrir la responsabilitat professional de l'auditor, com també d'evitar defraudar expectatives a l'entitat auditada és extremar el rigor i precisió en la determinació de l'objecte de l'encàrrec, això és, de l'abast de l'auditoria en la carta o contracte per encàrrec.

L'abast d'una auditoria laboral ha de concretar-se mitjançant:

- El **tipus d'auditoria**⁸ i, per tant, d'informe que se sol·licita.
- Les **àrees que s'han d'auditar**. Segons CEAL s'identifiquen les catorze àrees següents:
 - Obligacions formals de l'entitat

Contracte per encàrrec

Inclou, a més de l'abast, alguns altres punts com la informació i responsabilitat de l'entitat i de l'equip auditor, els terminis i la planificació, honoraris, confidencialitat, etc.

⁽⁸⁾D'opinió, preventiva o *due diligence*, de compliment, informe mixt, etc.

- Relació jurídica de socis, administradors i directius amb l'entitat
 - Contractació laboral
 - Contractes i subcontractes
 - Classificació professional i mobilitat funcional
 - Jornada de treball, descansos i permisos
 - Salaris i retribucions
 - Seguretat social
 - Mobilitat geogràfica
 - Modificació substancial de condicions de treball
 - Suspensions i extincions
 - Seguretat i salut en el treball (no substitutiva de l'auditoria obligatòria de la Llei 31/1999)
 - Representació legal dels treballadors
 - Contenciosos pendents
- **Període temporal:** en una data concreta o un període temporal concret.
 - Nombre de treballadors i de centres de treball.
 - Paràmetres de mostreig estadístic o no estadístic (població, tipus de mostra, nivell de confiança, marge d'error, etc.).

Una vegada formalitzat l'encàrrec, es programa i es planifica l'auditoria. En aquesta fase, en l'auditoria laboral de legalitat es **recopila la informació** (entorn, sector⁹, característiques sociolaborals de l'empresa i organització d'aquesta¹⁰). En aquest tipus d'auditoria és absolutament imprescindible disposar d'aquesta informació, com també **conèixer i avaluar el sistema de gestió intern de l'empresa, la uniformitat i fiabilitat de les actuacions de l'empresa en l'aplicació de la normativa** (externa i interna) **en matèria sociolaboral**. El producte final d'aquesta fase seria el programa d'auditoria. Seguint les normes tècniques de CEAL, el programa d'auditoria inclouria: 1) tipus per encàrrec, 2) àrees de risc i objectius de cadascuna (les catorze àrees comentades anteriorment), 3) abast, 4) normes sociolaborals aplicables, 5) àrees que requereixen una actuació especial, 6) documentació específica que s'ha de sol·licitar, 7) proves d'auditoria que s'han de fer, 8) identificació del risc o probabilitat detectada (omissió d'obligacions formals, contractes en frau de llei, incentius mal aplicats, etc.), 9) assignació de treballs a l'equip auditor, 10) mitjans de control, 11) valoració dels sistemes de gestió interns, 12) coordinació de col·laboracions, 13) logística, 14) cronograma i 15) pautes de revisió del programa.

⁽⁹⁾Especialment d'interès és conèixer si existeix en el sector normativa sociolaboral específica, estructura i política salarial del sector, convenis col·lectius, etc.

⁽¹⁰⁾En aquest cas, a més de la informació general de l'empresa (activitat, productes o serveis...), han de contemplar-se: centres de treball, plantilles, modalitats contractuals, convenis col·lectius, relacions amb empreses del grup, estructura organitzativa, model de gestió preventiva, etc.

Fonts d'informació

Són fonts d'informació, des d'auditories prèvies, publicacions professionals, estadístiques oficials, documentació sindical, llocs a Internet, etc.

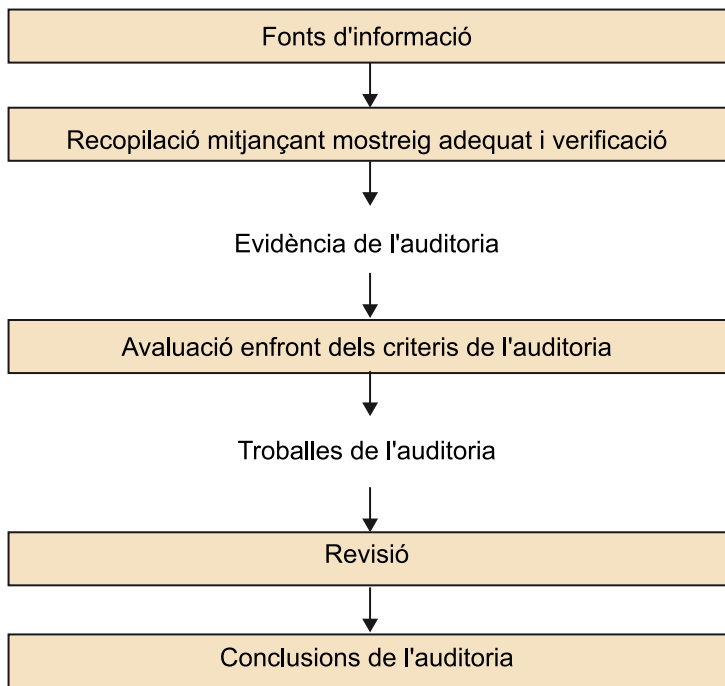
A més d'altres activitats, per a avaluar la fiabilitat del sistema de gestió interna, i seguint E. del Bas Marfá (2011) en la seva *Guía de auditoría laboral de legalidad*, podríem treballar, entre d'altres, amb els indicadors següents:

- La major o menor qualificació professional d'empleats i directius i la seva formació continuada.
- Existència de reunions periòdiques per a l'intercanvi d'informació i actuacions de millora.
- Divisió racional de funcions i fixació clara de responsabilitats.
- Polivalència i intercanviabilitat dels empleats adscrits a la gestió interna.
- Existència d'un règim d'autorització a diferents nivells.
- Procediments de supervisió i/o fiscalització dels treballs dels empleats o dels assessors externs.
- Qualitat i actualització de l'aplicació informàtica utilitzada.
- Qualitat dels sistemes d'arxiu i custòdia de la documentació.
- Realització d'auditories externes i internes anteriors.
- Existència de manuals o normes de procediment, memòries i informes.
- Documentació interna: control de presència, absentisme, torns, etc.
- Registres d'entrades i cessaments d'empleats.
- Seguiments actualitzats de plantilles mitjanes i rotació del personal.
- Confecció de piràmides d'edats i antiguitats.
- Control d'empleats d'altres empreses que presten serveis en l'entitat, d'empreses subcontractistes i d'empleats contractats per mitjà d'ETT.
- Resums de nòmines i grau de desenvolupament d'aquests.
- Sistemes de control de venciments de contractes laborals.
- Sistemes de control de bonificacions de la Seguretat Social.
- Control de la IT.
- Etc.

Sistema de gestió intern de l'empresa

Conjunt de procediments i metodologies que utilitza l'empresa per a vetllar per l'adequació d'aquesta a la normativa x, en aquest cas, als principis i normes sociolaborals, i per a controlar-la.

Passant a la **fase d'execució de l'auditoria**, la norma UNE-EN ISO 19011 ens ofereix un esquema d'aquesta fase bastant il·lustrativa.



Vegem amb una mica més de deteniment cada fase:

1) **Informació.** Es recopila mitjançant entrevistes, observació, revisió de documents, llistes de control o *check lists*, registres d'inspecció, auditories anteriors, actes de reunions, llistes d'indicadors, altres fonts externes. Sovint aquesta informació recopilada no s'ha revisat al 100% (si l'univers és molt gran es fa un mostreig). Aquesta informació llança les **proves objectives** que, avaluades, donen lloc al punt següent.

Proves

Seguint les normes tècniques de CEAL es defineix la prova de l'auditor com la convicció raonable que tots els fets i dades sociolaborals expressats en la documentació examinada han estat i estan degudament suportats en temps i contingut pels fets que els motiven.

2) Les **troballes de l'auditoria** són totes les dades, proves o informacions que ens ajuden a treure les conclusions perquè destaquen que hi ha incompliments normatius, hi ha pèrdues de bonificacions o avantatges per una falta d'eficiència en la gestió sociolaboral, destaquen problemes futurs (per exemple, possibles demandes futures per contractes signats en frau de llei). Després de la revisió de cada àrea, l'auditor ha d'estar en condicions de saber si l'àrea crítica revisada compleix els principis i normes sociolaborals i si ho pot justificar de manera objectiva i raonada.

3) Amb l'avaluació de la informació i les troballes d'auditoria es prepara l'informe **final** que es comentarà prèviament entre els interessats i que s'haurà de repartir en funció de la llista de distribució pactada prèviament. Aquest informe podrà expressar una opinió:

- **Favorable.**
- **Amb excepcions.** Favorable amb alguns matisos.
- **Desfavorable.** L'auditor considera que les troballes són negatives, i que la situació laboral trobada no s'adequa a la normativa de referència.
- **Denegada.** L'auditor no opina perquè ha trobat limitacions a l'auditoria, incerteses significatives per a formar-se una opinió, etc.

Informe final

Les normes tècniques de CEAL el defineixen de la manera següent:

"L'informe d'auditoria sociolaboral és un document en el qual es mostra l'abast del treball efectuat per l'auditor i la seva opinió professional sobre l'adequació sociolaboral de l'entitat, tenint en compte les diferents normes i principis d'aplicació, com també les presents normes tècniques".

3.4.3. Àrees a auditar

A continuació trobareu una exposició succinta de què és el que es revisa en cada àrea crítica.

Taula 7. Aspectes a revisar en cada àrea

Àrea	Contingut
Obligacions formals de l'entitat	Compliment de les obligacions formals en matèria laboral, de Seguretat Social i de prevenció de riscos laborals.
Relació jurídica de socis, administradors i directius amb l'entitat	Revisió completa de totes les persones esmentades, sense poder, en aquest cas, aplicar-se mostres i extreuant les mesures de confidencialitat pel perfil de les persones. En aquest cas s'ha de concretar la relació jurídica de cadascun amb l'entitat, la seva retribució i tractament fiscal i el seu enquadrament correcte dins dels diferents règims de la Seguretat Social.
Contractació laboral	Revisió dels contractes per a detectar contractes en frau de llei, contractacions d'estrangers irregulars, incompliments associats a contractes de relleu, interinitat, obra o servei, etc.
Contractes i subcontractes	Anàlisi de la legalitat de la subcontractació respecte a relacions laborals encobertes, cessió il·legal de treballadors, etc. S'inclou aquí l'anàlisi dels TRADE entre altres.
Classificació professional i mobilitat funcional	Concreció de l'adequació d'aquesta classificació formal en el contracte i el treball real signat per una mostra d'empleats i analitzat mitjançant l'observació de l'auditor.
Jornada de treball, descansos i permisos	Comprovació de l'adequació del temps de treball, descansos i permisos a la legalitat. Especialment cal revisar les hores extres no retribuïdes ni cotitzades, la superació del límit màxim anual d'aquestes hores, etc.

Àrea	Contingut
Salari i retribucions	Comprovació de la legalitat dels salaris, la seva integració correcta en les bases de cotització de la Seguretat Social i la seva tributació correcta en l'IRPF. Revisió de les percepcions exemptes de cotització o tributació, del salari en espècie, impagaments, etc.
Seguretat Social	Compliment de la normativa de la Seguretat Social: afiliació, altes, baixes i cotització, enquadrament en els règims adequats, correcció d'epígrafs CNAE, bonificacions de la Seguretat social aplicades, cotització d'endarreriments, etc.
Mobilitat geogràfica	Adequació a la legalitat dels supòsits de canvi de centre de treball, desplaçament temporal, etc.
Modificació substancial de les condicions de treball	Anàlisi dels canvis que representin modificacions substancials, existència de causes que les justifiquin i adequació formal a la legalitat del procediment establert.
Suspensions i extincions	Revisió individualitzada dels casos. Per exemple, la simulació d'un acomiadament per a l'accés indegut a la prestació per desocupació.
Seguretat i salut	Verificació de la documentació d'aquest àmbit i de l'existència d'una veritable política preventiva en l'empresa (formació, plans d'emergència, vigilància de la salut, etc.). No substitueix les auditories legals i obligatòries de prevenció de riscos laborals.
Representació legal dels treballadors	Revisió de l'existència de representació legal que desenvolupi les seves funcions amb les garanties degudes entre altres.
Contenciosos pendents	Coneixement dels contenciosos pendents i dels possibles en un futur.

Resum

Al llarg del mòdul hem anat veient d'una manera més pragmàtica l'auditoria sociolaboral, des de la perspectiva del procés. Així, l'auditoria sociolaboral comporta un conjunt d'activitats planificades que impliquen la participació d'un conjunt de recursos per a assolir una finalitat fixada prèviament, en aquest cas, la d'avaluar les polítiques sociolaborals i la seva adequació a normes, estàndards o objectius prefixats. Com tot procés, hi són aplicables les tècniques de millora de processos que, encara que molt lligades al camp de la qualitat i de la producció, també són d'utilitat per a qualsevol procés de servei com el de fer una auditoria. A més, en el camí cap a l'excel·lència dels recursos humans en les organitzacions, la millora contínua és una peça angular.

El procés en una auditoria sociolaboral implica un conjunt de fases. En el mòdul hem pogut veure un procés ampli que incorporava la perspectiva més legal amb la provinent més del món de la psicologia i del *management*. Assenyalades les sis fases que hem vist en l'apartat 2, cal destacar que han d'aplicar-se a l'objecte que s'ha d'auditar amb flexibilitat i lògica, sense tenir-les totes, només algunes, com a passos necessaris encara que no suficients en el procés auditor.

Així, a més de conèixer l'objecte d'estudi de manera macro i micro, de manera externa i interna (entorn, sector, tecnologia, programa, política, activitats, etc.) i de recaptar tota la informació, es passa al cor de l'auditoria analitzant dades, obtenint proves i fent troballes d'auditoria en una fase més d'execució per a elaborar, posteriorment, les conclusions. Conclusions que han de ser consensuades i comunicades i que no tanquen el circuit perquè, en el terreny dels recursos humans, l'auditoria supera la frontera i passa a ocupar funcions de consultoria, elaborant plans de millora, fent el seguiment d'aquests plans i avaluant al final el procés de canvi que ha tingut lloc en l'organització.

Veure l'aplicabilitat del procés d'auditoria a quatre àmbits en la direcció de persones ens ha servit, també, per a baixar del pla teòric al pla pràctic i per a poder incrementar les nostres competències per a dirigir una auditoria parcial en els àmbits estudiats. Vistos aquests quatre àmbits, creiem que ja podeu estar en disposició d'aplicar vosaltres mateixos el procés d'auditoria a les moltes altres àrees que engloben els recursos humans en les organitzacions del segle XXI.

En aquest mòdul s'han vist conceptes introductoris de l'auditoria sociolaboral, metodologies quantitatives i qualitatives, auditories parcials de la de recursos humans, estratègica, de responsabilitat social i legal, per la qual cosa també el podeu utilitzar com a guia de síntesi de l'assignatura globalment.

Activitats

1. Utilitzeu el cicle PHVA de millora contínua per a superar una problemàtica laboral; en concret, la poca assistència a la formació interna en una organització pública com, per exemple, l'Agència Tributària.
2. Documenteu-vos sobre l'auditoria comptable financera i compareu aquest procés amb el procés comú presentat en el mòdul.
3. Proposeu un esquema del procés d'una auditoria de selecció i reclutament.
4. Imagineu un cas en què, mitjançant una auditoria de comunicació, es detecta que hi ha soroll per part de l'emissor, derivat d'una certa desconfiança en la comunicació entre receptor i emissor de diferents nivells jeràrquics. Dissenyeu un pla de millora per a anul·lar aquest soroll i millorar la comunicació en l'organització.
5. Feu una llista de, almenys, deu documents oficials que recopilaríeu de l'organització en una auditoria laboral de legalitat.

Exercicis d'autoavaluació

1. Una de les eines més utilitzades en la fase de recopilació d'informació d'una auditoria és...
 - a) el diagrama sagital.
 - b) el full de recollida de dades.
 - c) la pluja d'idees.
2. El procés d'auditoria sociolaboral que proposen els materials procedeix principalment...
 - a) dels models ISO de qualitat.
 - b) de l'auditoria comptable.
 - c) de l'auditoria del sistema humà.
 - d) d'una combinació de diversos procediments.
3. En l'auditoria de comunicació se sol usar...
 - a) el model prescriptiu.
 - b) el model col·laboratiu.
 - c) el model de provisió.
4. En l'auditoria de la comunicació organitzacional l'eina per excel·lència és...
 - a) el qüestionari.
 - b) l'entrevista.
 - c) Totes dues opcions.
5. La formació en l'organització cobreix principalment les necessitats empresarials.
 - a) Vertader.
 - b) Fals.
6. La fase imprescindible en el procés de formació en l'auditoria és...
 - a) el diagnòstic i detecció de les necessitats.
 - b) el disseny de la formació.
 - c) l'establiment d'objectius.
 - d) l'avaluació de la transferència i l'impacte de la formació.
7. El model MAFDENA gira entorn...
 - a) de la dimensió interna, externa, d'eficàcia i d'eficiència.
 - b) de dimensions, espais i nivells d'anàlisi.
 - c) de dimensions, espais i entorns.
8. En una auditoria de conciliació laboral des de la perspectiva legal, en l'àmbit públic, la norma o normes de referència serà...

- a) l'EBEP.
- b) l'EBEP i l'Estatut dels treballadors.
- c) Cap opció no és correcta.

9. Un bon pla de conciliació laboral en l'empresa...

- a) ajuda a millorar-ne el clima laboral.
- b) reté el talent en l'organització.
- c) en millora la productivitat.
- d) Totes són correctes.

10. Una auditoria laboral de legalitat representa un procés...

- a) més documentat que el d'una auditoria d'un altre tipus.
- b) amb més documentació que el d'un altre tipus d'auditoria.
- c) amb més documentació legal que el d'un altre tipus d'auditoria.
- d) més subjectiu que altres auditories.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. **b** El full de recollida de dades és molt útil per a recopilar informació en una auditoria.
2. **d** Tal com hem vist en el mòdul, aquest procediment es fonamenta en diverses perspectives: la comptable, la de qualitat o la del sistema humà entre d'altres.
3. **b** En el cas de l'auditoria de comunicació organitzacional sol optar-se pel model col·laboratiu per dos motius principalment: a) La naturalesa de l'auditoria, que contínuament interactua amb les persones i té un grau de subjectivitat relativament superior al d'altres àrees auditables. b) L'èxit de l'auditoria es correlaciona positivament amb el nivell d'implicació de les persones de l'organització.
4. **a** El qüestionari és l'eina més utilitzada pels seus múltiples beneficis (vegeu l'apartat 3.1.3.1).
5. **b** Fals. Cobreix tant les empresarials com les de les tasques i les de les persones.
6. **d** Encara que totes són imprescindibles, la pedra angular és l'avaluació de la transferència i l'impacte de la formació.
7. **b** Vegeu l'apartat 3.2.4.2.
8. **c** No solament serà aplicable l'EBEP sinó també les normes de rang superior com la Constitució, la Llei d'igualtat, etc.
9. **d** Un bon pla de conciliació té múltiples efectes en diferents aspectes de l'organització: clima, motivació, rendiment, imatge, etc.
10. **c** Conté un bon volum de documentació oficial atès que bona part del seu treball consisteix a revisar l'adequació de l'actuació de l'empresa a lleis, normes, instruccions o similars.

Glossari

abast *m* Marc o límit de l'auditoria. Matèries, seccions, serveis, temes, departaments, etc. que són objecte d'aquesta auditoria.

aprenentatge *m* Procés d'adquisició de coneixements, habilitats, valors i actituds, per mitjà de la formació, l'educació, l'experimentació, etc.

assetjament per raó de gènere *m* Qualsevol comportament en el treball que té lloc en funció del sexe d'una persona, amb el propòsit o l'efecte d'atemptar contra la seva dignitat i de crear un entorn intimidatori, degradant o ofensiu.

assetjament sexual *m* Qualsevol comportament en el treball, verbal o físic, de naturalesa sexual, que tingui el propòsit o produeixi l'efecte d'atemptar contra la dignitat d'una persona, en particular quan es crea en un entorn intimidatori, degradant o ofensiu.

auditoria d'igualtat *f* Conjunt d'activitats que, a partir d'una anàlisi de diferents aspectes que afecten la força laboral de l'empresa (i diferències per gènere), permet avaluar i concretar les àrees de risc per a l'empresa i determinar un pla d'acció per a aconseguir la igualtat efectiva.

cohesió grupal *f* Procés dinàmic que es reflecteix en la tendència del grup a mantenir-se i restar unit en la cerca dels objectius instrumentals o per a satisfer les necessitats afectives dels membres.

competència professional *f* Conjunt de coneixements i capacitats que permeten l'exercici de l'activitat professional conforme a les exigències de la producció i l'ocupació. La competència professional comprèn un conjunt de capacitats de diferent naturalesa que permeten aconseguir un resultat. Aquesta competència està vinculada a l'acompliment professional, no és independent del context i expressa els requeriments humans valorats en la relació home-treball.

comunicació organitzacional *f* Intercanvi permanent i diari d'informació, d'idees i també de sentiments entre les persones d'una organització.

conciliació *f* Conjunt de mesures dirigides a mantenir l'equilibri en les diferents dimensions de la vida (familiar, personal i laboral) amb la finalitat de millorar el benestar, la salut i la capacitat de treball personal.

cultura corporativa/organitzacional *f* Conjunt de normes, hàbits i valors, que practiquen els individus d'una organització i que en fan la seva forma de comportament.

diagrama *m* Representació gràfica en la qual es mostren les relacions entre les diferents parts d'un conjunt o sistema o els canvis d'un fenomen determinat.

estratègia *f* Patró d'una sèrie d'accions que ocorren en el temps, planificades prèviament i en les quals s'estableixen les metes i polítiques principals d'una organització.

feedback *m* Vegeu **retroalimentació**.

formació *f* Procés que en una organització és sistemàtic, impulsat i gestionat per aquesta i dirigit als seus col·laboradors, i cerca desenvolupar les competències i les capacitats d'aquests, per aconseguir els objectius que l'organització té plantejats, tenint en compte la persona com a tal.

lideratge *m* Capacitat d'inspirar i/o guiar individus o grups.

millora contínua *f* Filosofia o orientació que intenta optimitzar i augmentar la qualitat d'un producte, procés o servei.

retroalimentació *m* Conjunt de reaccions o respostes que manifesta un receptor respecte a l'actuació de l'emissor, cosa que aquest té en compte per a canviar o modificar el seu missatge.
en feedback

shareholder *m* Accionista, propietari. L'enfocament d'una empresa cap als *shareholders* és el de generar valor per a la propietat, per als accionistes. Es contraposa a l'enfocament dels *stakeholders*.

stakeholder *m* Qualsevol individu o grup que pugui afectar o ser afectat pel comportament d'una organització. Per exemple: treballadors, indústria, govern, consumidors, tercer sector, proveïdors, administració pública, societat civil, etc.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Bas Marfà, E. del (2011). *Guía de auditoría laboral de legalidad*. València: Ciss. Grupo Wolters Kluwer.

Benavides, J. i altres (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

Chinchilla, N. (2006). *Ser una empresa familiarmente responsable, ¿lujo o necesidad?* Madrid: Prentice-Hall.

Dolan, S.; Schuler, R. S.; Valle Cabrera, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Fuertes García, F. J. (2005). *Introducción a la auditoría sociolaboral*. Murcia: Diego Marín ("Colección Tresmiles").

Gómez de la Fuente, M. C. (2012). *Auditoría de comunicación en las organizaciones. Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México*. Tesis doctoral. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.

Lado Campelo, M. (2013). *Introducción a la auditoría sociolaboral: una perspectiva desde los recursos humanos*. Espanya: Bubok Publishing.

Pineda, P. (1995). *Auditoría de la formación en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Pineda, P. i altres (1999, octubre i novembre). "¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones?". *Capital Humano* (núm. 126 i 127). Madrid.

Poza Lleida, J. M. (1992). *Introducción a la auditoría laboral "Social Audit"*. Barcelona: Mutua Cyclops.

Quijano de Arana, S. D.; Navarro Cid, J. (1999). "El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa". *Rev. de Psicol. Gral. y Aplic.* (vol. 52, núm. 2-3, pàg. 301-328).

Quijano S.; Navarro, J.; Yepes, M.; Berger R.; Romeo, M. (2008). "La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones". *Papeles del Psicólogo* (vol. 29, núm. 1, pàg. 92-106).

Vázquez, A.; García, A. M. (2003). *Tratado de auditoría laboral*. Barcelona: Grupo Difusión.

Bibliografia complementària

Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. (ISO 14001:2004). UNE-EN ISO 14001:2004 (2004). Madrid: AENOR.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Domínguez, D. R.; Revilla, J. C. (2002). "La auditoría sociolaboral como ámbito para una psicología social crítica". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (vol. 1, núm. 18, pàg. 75-79).

Fuentes García, F.; Sánchez Cañizares, S. (2005). "Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de recursos humanos". *Capital Humano* (núm. 193, pàg. 8 i seg.). Suplement *Selección de Personal*.

