

# Auditoria sociolaboral

Introducció a l'auditoria sociolaboral

Susana Chamorro

PID\_00197678



*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

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. Una primera aproximació al món de l'auditoria</b> .....	9
1.1. Definició .....	9
1.2. Història i evolució de l'auditoria .....	10
1.3. Classificació de les auditories .....	12
1.3.1. Auditories per naturalesa .....	12
1.3.2. Auditories segons el tipus d'auditor i la seva relació amb l'organització que ha d'auditar .....	14
1.3.3. Auditories segons la naturalesa de l'organització que s'ha d'auditar .....	14
1.3.4. <b>Auditories segons l'abast</b> .....	15
1.3.5. Auditories segons la motivació .....	15
1.3.6. Auditories segons la periodicitat .....	16
1.4. L'auditoria en l'actual context econòmic i social .....	16
<b>2. L'auditor</b> .....	18
2.1. Les competències de l'auditor .....	18
2.2. Normes tècniques d'auditoria .....	20
2.2.1. Formació tècnica i capacitat professional .....	20
2.2.2. Independència, integritat i objectivitat .....	21
2.2.3. Diligència professional .....	23
2.2.4. Responsabilitat .....	23
2.2.5. Secret professional i deure de custòdia .....	24
2.2.6. Honoraris .....	24
2.2.7. Publicitat .....	25
2.3. L'auditor sociolaboral .....	25
<b>3. L'auditoria sociolaboral</b> .....	27
3.1. Introducció a l'auditoria sociolaboral .....	27
3.2. El concepte d'auditoria sociolaboral .....	28
3.3. Dimensions de l'auditoria sociolaboral .....	30
3.3.1. Auditories de conformitat .....	32
3.3.2. Auditories operatives .....	35
3.3.3. Auditories estratègiques .....	37
3.3.4. Exemples de problemàtiques que s'han de resoldre amb una auditoria sociolaboral .....	41
3.3.5. Les proves objectives en l'auditoria sociolaboral .....	42
3.4. Beneficis d'implantar una auditoria sociolaboral .....	44

3.5. Dificultats metodològiques i conceptuals en el desenvolupament de l'auditoria sociolaboral .....	45
3.6. El prediagnòstic social .....	47
3.6.1. Dades generals de l'organització .....	47
3.6.2. Anàlisi del balanç social .....	48
3.6.3. Anàlisi de l'estratègia de recursos humans .....	51
3.6.4. Normes i lleis que s'hi puguin aplicar, tant des del punt de vista de la legalitat com de la certificació .....	52
3.7. Conclusions .....	53
<b>Resum</b> .....	56
<b>Activitats</b> .....	59
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	59
<b>Solucionari</b> .....	61
<b>Glossari</b> .....	62
<b>Bibliografia</b> .....	63

## Introducció

Les persones són l'actiu més valuós d'una organització. Han passat de ser un cost a ser considerades una inversió, l'actiu intangible que més pot aportar a l'empresa si està alineat, motivat, compromès, ben dirigit i gestionat eficientment. Per això, mesurar la seva aportació en la consecució dels objectius estratègics de les organitzacions ha transcendit la visió de cost-benefici més clàssica i s'ha situat en una altra de més plural i crítica, que enllaça visions de la comptabilitat dels recursos humans, però també del *management* i de la psicologia social, entre altres.

Atès que l'objecte d'estudi no és estàtic sinó canviant (les persones) i es troben en situacions també dinàmiques (organitzacions) i amb entorns no plàcids sinó turbulents (en canvi continu), qualsevol anàlisi i avaluació del factor humà d'una corporació serà, sens dubte, un procés complex. L'auditoria sociolaboral pot ser una excel·lent eina per a desenvolupar aquest procés de recollida d'informació, anàlisi i valoració del factor humà de l'organització. La seva potència no solament resideix en el resultat final, sinó que tot el procés ens pot anar desgranant tècniques i mètodes (a manera de *living lab*) que ens acostin a poder respondre a algunes de les preguntes següents:

- L'empresa compleix la legalitat laboral?
- L'empresa basa les seves decisions socials en algun sistema d'informació veraç, consistent i actualitzat?
- Hi ha problemes en l'organització? Absentisme, alta rotació, sistemes de selecció poc efectius, programes de capacitació aliens als objectius generals, falta de valoració de l'acompliment de la plantilla, falta d'equilibri entre la política retributiva i les expectatives dels treballadors i les treballadores, i amb la capacitat econòmica de l'empresa...? L'empresa té sistemes per a detectar aquests problemes? I per a anticipar-s'hi?
- S'avalua el compliment de la legalitat i la gestió del pla de prevenció de riscos laborals?
- L'empresa sap quin és el seu talent? Com retenir-lo? Sap com gestiona el coneixement?
- Els beneficis socials són valorats per la plantilla?
- Es mesura el clima laboral? Està estesa la cultura de l'organització?, contribueix a la millora del clima?

- Hi ha un equilibri entre el rendiment econòmic, l'humà i el ressò social en l'organització?
- L'empresa escolta activament els seus grups d'interès en el procés de millora contínua?
- Les polítiques de recursos humans són coherents amb el pla estratègic corporatiu, amb la seva missió, visió i valors?

## Objectius

1. Entendre què és una auditoria, les seves característiques i les seves utilitats.
2. Conèixer de manera general l'evolució de l'auditoria fins als nostres dies.
3. Conèixer la classificació general i les característiques generals dels tipus d'auditories més importants.
4. Assimilar les competències de l'auditor i el perfil de l'auditor sociolaboral.
5. Conèixer les característiques fonamentals d'una auditoria sociolaboral i les seves diferents perspectives.
6. Reconèixer les diferents dimensions i classificacions d'una auditoria sociolaboral: auditoria de conformitat, operativa i estratègica.
7. Conèixer els beneficis i utilitats de l'auditoria sociolaboral.
8. Saber concretar i com superar, en part, les dificultats metodològiques i d'execució d'una auditoria sociolaboral.
9. Conèixer la importància del prediagnòstic social per a executar qualsevol auditoria sociolaboral i aprendre'n l'esquema general d'elaboració.
10. Interioritzar una primera aproximació general i global al concepte d'auditoria sociolaboral.





# 1. Una primera aproximació al món de l'auditoria

## 1.1. Definició

En l'actualitat, constantment sentim parlar d'auditories. Després dels diferents successos esdevinguts en l'àmbit socioeconòmic (crisi financera, casos de corrupció, rescats bancaris, etc.) ens acostumem a trobar amb el terme *auditoria* diàriament. De l'auditoria en l'actual context econòmic i social ens ocuparem més endavant i, en aquest punt inicial, ens acostarem a la seva definició des d'una perspectiva acadèmica però alhora pragmàtica.

L'auditoria és l'avaluació sistemàtica, documentada, periòdica i objectiva que fa un/a professional qualificat/ada 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, perquè puguin prendre decisions.

Per tant, parlem d'una tècnica que implica un procés:

1) **Sistemàtic.** En qualsevol auditoria hi ha un conjunt de processos lògics i organitzats que guien el treball de l'auditor a l'hora de recopilar la informació, i proves que necessita per a emetre la seva opinió final de la manera més fiable possible.

2) **Documentat.** L'avaluació exigeix que, des de l'inici del procés fins al final (del disseny de l'auditoria a les conclusions), tots els passos estiguin ben argumentats i sustentats en proves que ens condueixin a l'obtenció de **proves objectives**.

3) **Periòdic.** Encara que hi pot haver auditories puntuals i aïllades en el temps, la veritable potència d'aquesta eina és que sigui dinàmica i que permeti la comparativa en el temps de l'objecte/àrea/activitat auditada, i facilitar així l'anàlisi de la seva evolució.

4) **Objectiu.** Aquest aspecte es treballarà amb deteniment en l'apartat 2 del mòdul; no obstant això, avancem que l'objectivitat es basa en dos aspectes principalment:

### Prova objectiva

És el resultat d'una prova d'auditoria que ens permet formar-nos una opinió de l'àrea d'estudi X, totalment fonamentada i exempta de subjectivitats. És un conjunt de fets comprovats i pertinents que ens ajuden a sustentar una conclusió, quan verifiquin els fets que s'estan analitzant.

- L'auditor ha de treballar de manera transparent i sota els principis d'independència i neutralitat, entre altres.
- L'auditoria s'haurà de fonamentar sempre en proves objectives, sense espai per a les suposicions, les subjectivitats o les prediccions i hipòtesis no contrastades. Per això, com veiem en la definició, proporcionarà sempre informació veraç i contrastada.

5) **Que ajuda a la presa de decisions.** L'auditoria ens ordena la informació, ens selecciona la més rellevant i fuig en tot moment de la intuïció, basant-se sempre en una racionalitat de les dades. La gran documentació que s'obté en qualsevol procés auditor exigeix que, gairebé sempre, no es treballi amb tot l'univers de dades sinó amb mostres. Per això, es fa imprescindible dominar la tècnica de mostreig, que veurem amb més deteniment en el mòdul 2, dedicat a mètodes i procediments quantitativus.

6) **Que està al servei dels seus grups d'interès,** entenent per aquests un ventall ampli de col·lectius que interactuen amb l'organització. Des dels socis, accionistes, inversors (*shareholders*) fins als denominats *stakeholders*: treballadors, clients, proveïdors, competidors, Administració pública, societat civil, etc.

## 1.2. Història i evolució de l'auditoria

Encara que no és fins a mitjan segle XIX que es troben les primeres definicions d'*auditoria* –tal com la coneixem actualment–, són moltes i molt variades les referències a figures i tècniques similars a l'auditor i a l'auditoria des de l'antiguitat. Aquestes preauditories anaven molt lligades al control i la fiscalització dels béns, que principalment eren en mans de les monarquies en les diferents modalitats. Ja a l'edat mitjana es comença a sofisticar la tècnica fruit dels canvis en l'entorn (més propietaris dels béns, encara que sempre lligats a la noblesa, l'Església i institucions similars i més intensitat comercial i mercantil en les societats de l'època). Així mateix, aquestes preauditories anaven unides a l'antiga pràctica de registrar el carregament d'un vaixell per tal de recaptar els impostos pertinents. L'auditor, representant del rei, fiscalitzava que es registressin tots els articles correctament per tal de liquidar tots els impostos associats a aquests articles.

L'aparició de l'auditoria en un concepte més modern la podem fixar al voltant de la Revolució Industrial, amb el sorgiment de les primeres societats anònimes. L'auditoria, com a professió, va ser reconeguda per primera vegada en la Llei britànica de societats anònimes de 1862. El pas de la propietat unipersonal a la multipropietat de diferents accionistes implicava, a més, que deixessin de coincidir la propietat i la direcció de l'empresa. A aquest procés de delegació de funcions es va associar un control lògic per a verificar que les actuacions dels gerents i gestors més professionalitzats però aliens a la propietat eren solvents, i que la informació econòmica subministrada era veraç i reflectia fidelment la

situació i l'evolució del patrimoni de l'empresa. Aquest control, encaminat a prevenir, evitar i detectar fraus i errors, va representar el primer objectiu de l'auditoria també al segle XX.

La figura de l'auditor comptable a Espanya va néixer el 1942 de la mà de l'Institut de Censors Jurats de Comptes ([www.icjce.es](http://www.icjce.es)).

Així, podríem concretar que **el primer terreny de l'auditoria va ser l'econòmic**. I la seva primera funció, la de vigilar i censurar des d'una perspectiva bastant reactiva i amb objectius clars de control.

Les últimes dècades el concepte de l'auditoria ha superat la dimensió econòmica i, essent com és un procediment amb molt potencial per a la millora contínua, s'ha endinsat en altres terrenys, i ha transcendit així el seu objectiu inicial de control. La seva evolució ha anat de la mà:

- Dels canvis en l'entorn socioeconòmic i polític: globalització, revolució tecnològica, augment de la sensibilitat pel medi ambient, més necessitat de conjuminar l'ètica amb els negocis i més exigència de transparència per part de la ciutadania als organismes públics i a altres organitzacions, etc.
- Dels canvis en les organitzacions: increment exponencial de les funcions en l'empresa, processos intensius de delegació de competències, noves estructures jeràrquiques, internacionalització de les empreses amb filials allunyades de les seves matrius, canvi del paradigma dels recursos humans que passen a estar en el centre de la gestió empresarial, etc.
- De la seva extensió a altres agents. Ja no se circumscriu a l'àmbit privat empresarial, sinó que la complexitat d'agents que operen en qualsevol mercat econòmic i social ha implicat que s'estengués a un altre tipus d'institucions: Administració pública de tots els nivells (des de la local fins a l'estatal), tercer sector i economia social, fundacions, etc.

Així, han sorgit auditories associades a moltes àrees de coneixement. Alguns exemples d'auditories més recents però ja consolidades serien: prevenció de riscos laborals, medi ambient, qualitat, protecció de dades, etc. Així mateix, altres casos d'auditories actuals menys normativitzades que les anteriors però amb molt potencial serien l'auditoria sociolaboral i l'auditoria de responsabilitat social corporativa, entre altres. Finalment, altres exemples actuals però menys treballats metodològicament serien: auditoria d'igualtat de gènere, dels sistemes d'informació, de màrqueting, energètica, lingüística o fins i tot l'auditoria de l'ús de les xarxes socials en l'empresa.

#### ICJCE

L'Institut de Censors Jurats de Comptes d'Espanya és una corporació de dret públic, vinculat orgànicament al Ministeri d'Economia i Hisenda, amb personalitat jurídica pròpia i plena capacitat per a complir les seves finalitats, que agrupa els censors jurats de comptes d'Espanya i les societats d'auditoria de comptes constituïdes d'acord amb les regles previstes legalment.

### 1.3. Classificació de les auditories

Tal com ja hem anat veient en l'apartat anterior, encara que l'auditoria més important és l'economicofinancera, han anat naixent noves formes d'auditoria. Tot i que aquesta evolució és clarament positiva, cal tenir en compte que, en alguns casos, s'està utilitzant erròniament el terme *auditoria*, fent-lo sinònim de qualsevol acció d'inspecció, comprovació o control. Una auditoria habitualment implica control, però no solament control i no exclusivament des del vessant negatiu del terme.

Així, per a ordenar l'important nombre i grau d'heterogeneïtat de les auditories, cal treballar amb algun tipus de classificació, com la que es presenta a continuació.

- Auditories per naturalesa.
- Auditories segons el tipus d'auditor i la seva relació amb l'organització que ha d'auditar.
- Auditories segons la naturalesa de l'organització que s'ha d'auditar.
- Auditories segons l'abast.
- Auditories segons la motivació.
- Auditories segons la periodicitat.

#### Nota

Encara que aquesta classificació està generalment acceptada, no és una classificació tancada i inflexible sinó que es pot ampliar i matisar.

#### 1.3.1. Auditories per naturalesa

Respondrien al que s'audita: l'àmbit economicofinancer, l'àrea de recursos humans, els procediments d'igualtat, les polítiques de conciliació laboral, etc. Sense ànim exhaustiu, us presentem un conjunt d'auditories consolidades i importants actualment:

##### a) L'auditoria comptable

Seguint els articles 1.2 i 1.3 de la Llei d'auditoria de comptes (Reial decret legislatiu 1/2011, d'1 de juliol, pel qual s'aprova el text refós de la Llei d'auditoria de comptes), concretaríem el següent:

1.2. S'entén per auditoria de comptes l'activitat consistent en la revisió i verificació dels comptes anuals, així com d'altres estats financers o documents comptables, elaborats d'acord amb el marc normatiu d'informació financera que sigui aplicable, sempre que l'activitat tingui per objecte l'emissió d'un informe sobre la fiabilitat dels documents esmentats que pugui tenir efectes davant de tercers.

1.3. L'auditoria dels comptes anuals consisteix a verificar aquests comptes a l'efecte de dictaminar si expressen la imatge fidel del patrimoni, de la situació financera i dels resultats de l'entitat auditada, d'acord amb el marc normatiu d'informació financera que sigui aplicable; també comprèn, si s'escau, la verificació de la concordança de l'informe de gestió amb els dits comptes.

##### b) L'auditoria de qualitat

La norma ISO 10011-1 (UNE-EN 30011-1) defineix l'auditoria de la qualitat de la manera següent:

Examen metòdic i independent que es realitza per a determinar si les activitats i els resultats relatius a la qualitat satisfan les disposicions prèviament establertes i per a comprovar que aquestes disposicions es duen a terme eficaçment i que són adequades per a assolir els objectius previstos.

L'auditoria de qualitat pot ser del sistema de la qualitat, del procés, del producte o del servei. El seu objectiu és verificar el compliment del sistema i l'adequació dels elements d'aquest als requisits especificats en la norma de referència. Però, alhora, aporta informació i és una eina per a la millora contínua dels productes, serveis, processos i sistemes.

No són auditories preceptives i les motivacions per a implantar auditories de qualitat són molt diverses, des de la motivació per la millora contínua i la recerca de l'excel·lència (per exemple, per a implantar un model EFQM), fins a l'obligatorietat per a poder contractar amb una administració pública o una gran empresa, com en el cas del sector automobilitic i el de la formació ocupacional a Catalunya per requeriment del Servei d'Ocupació de Catalunya.

### c) L'auditoria de medi ambient

Dirigida a conèixer amb precisió l'impacte de l'activitat d'una organització sobre el medi ambient i avaluar-ne la política i gestió ambientals.

Segons la norma UNE 150050 de gestió mediambiental, l'auditoria del sistema de gestió mediambiental és:

El procés de verificació documentat i sistemàtic per a obtenir i avaluar objectivament proves de l'auditoria per a determinar si el sistema de gestió mediambiental d'una organització compleix els criteris de l'auditoria del sistema de gestió mediambiental, i per a comunicar al client els resultats d'aquest procés.

### d) L'auditoria de prevenció de riscos laborals

D'obligació legal per a algunes empreses, és un instrument de gestió que persegueix avaluar sistemàticament, documentadament i objectivament l'eficàcia del sistema de prevenció de riscos laborals de l'organització i detectar les deficiències que poden comportar incompliments de la normativa vigent. Totes dues activitats tenen un últim objectiu, que és permetre prendre decisions per a millorar el sistema de riscos laborals de la corporació.

### e) L'auditoria de responsabilitat social empresarial

L'auditoria d'RSE és el procés sistemàtic d'avaluació i anàlisi del conjunt d'obligacions i compromisos –parlem, doncs, tant de legalitat com de voluntarietat i ètica– que ha assumit una organització en relació amb l'impacte que la seva activitat produeix en diversos àmbits –laboral, social, mediambiental, de drets humans– i sobre els seus *stakeholders*.

#### SGE 21

En aquest àmbit, una de les normes de referència és l'SGE 21: 2008 de Forética: *Norma per a l'avaluació de la gestió ètica i socialment responsable en les organitzacions*. Segons aquesta norma:

#### Nota

El seu desplegament normatiu el podem trobar a: Llei 31/1995, de prevenció de riscos laborals; RD 39/1997, pel qual s'aprova el Reglament dels serveis de prevenció i les seves modificacions mitjançant els reials decrets 604/2006 i 337/2010.

La **gestió ètica i socialment responsable** constitueix una resposta de les organitzacions als reptes de **transparència, integritat i sostenibilitat**, entesa aquesta última en el triple vessant: econòmic, ambiental i social. Les noves tendències mundials i el ràpid canvi de les expectatives ciutadanes estan contribuint al fet que les organitzacions més eficients incorporin a les seves pràctiques mecanismes que permetin conèixer les motivacions dels seus grups d'interès (clients, proveïdors, persones que integren l'organització, inversors, etc.) i s'hi puguin anticipar.

La **gestió ètica i socialment responsable** és voluntària. No obstant això, requereix un compromís que demostrï almenys tres elements essencials. En primer lloc, la seva integració a l'estratègia i els processos de l'organització. En segon lloc, l'impuls del diàleg i el coneixement de les expectatives dels grups d'interès. Finalment, el foment de la transparència i la comunicació.

## f) L'auditoria dels sistemes d'informació

“El mètode més senzill per a entendre com s'utilitza la informació, quins nivells de servei es demanen, qui són els clients i de quin tipus d'informació s'ha de proveir és una auditoria de la informació. En termes senzills, l'auditoria de la informació consisteix en un procés que examina totes les funcions de l'empresa relacionades amb la informació i determina com s'utilitzen”.

G. St. Clair (1997). “Matching Information to Needs: Managing your Information Services Career”. *Information World Review* (pàg. 20).

### 1.3.2. Auditories segons el tipus d'auditor i la seva relació amb l'organització que ha d'auditar

Aquesta classificació respon a **qui audita**.

- **Auditoria externa.** L'auditor és un professional independent i aliè a l'organització, a la qual només l'uneix l'encàrrec d'auditar, i sobre el qual recau una responsabilitat professional, civil o penal en relació amb la seva actuació. Aquesta independència de l'auditor amb la institució que s'ha d'auditar és la peça clau que garanteix l'objectivitat de tot el procés.
- **Auditoria interna.** L'auditor té una relació laboral amb l'empresa que audita. Encara que es requereix que sigui rigorós i objectiu en el procés, el seu vincle contractual xoca amb el principi d'independència. Són moltes les normes ISO que recullen la necessitat que, abans d'una auditoria externa, es passin auditories internes per a perfeccionar els sistemes de gestió de l'àmbit X. Segons l'Institut d'Auditors Interns d'Espanya, l'auditoria interna és una “activitat d'assegurament que revisa la fiabilitat i integritat de la informació, el compliment de polítiques i regulacions, la protecció dels actius, l'ús econòmic i eficient dels recursos i el compliment de les metes i els objectius operatius fixats per la direcció”.

### 1.3.3. Auditories segons la naturalesa de l'organització que s'ha d'auditar

En aquest grup parlarem de **qui s'audita**.

- **Auditoria privada.** L'entitat que s'ha d'auditar és privada (una empresa, una fundació privada, un grup empresarial, etc.).
- **Auditoria pública.** S'audita un ens públic. L'aparició d'aquest tipus d'auditories va ser motivada per les noves exigències de la societat civil, que han anat augmentant la demanda de més eficiència, qualitat i transparència dels serveis públics. Així mateix, també s'estableixen per a alguns organismes públics algunes auditories legals financeres i de compliment, per a verificar la gestió correcta dels fons públics. Un exemple són les auditories de revisió de la gestió de subvencions procedents de fons europeus.

#### 1.3.4. Auditories segons l'abast

Aquesta classificació respon a la pregunta de **quant s'audita**.

- **Auditoria parcial.** Els límits de l'auditoria són un departament, una activitat, un procés, un producte, etc.
- **Auditoria integral.** Es fa una revisió de tota l'organització. Se solen usar en decisions estratègiques: fusions i absorcions, processos de canvi estratègics com internacionalitzar-se, canviar d'ubicació geogràfica o d'orientació productiva, etc.

#### 1.3.5. Auditories segons la motivació

Aquesta classificació va encaminada a respondre a la pregunta de **per què s'audita**.

- **Auditoria voluntària.** És la direcció de l'empresa la que decideix lliurement fer l'auditoria, normalment per a detectar errors i implantar mesures de millora contínua.
- **Auditoria obligatòria.** Està impulsada per l'existència d'una norma que obliga a ser realitzada. Són obligatòries, per exemple, les auditories de prevenció de riscos laborals, de protecció de dades, etc. en algunes organitzacions i situacions.

Segons la motivació també les podríem classificar de la manera següent:

- Auditoria legal.
- Auditoria de certificació, que busca la conformitat amb un procediment, amb els estàndards fixats, etc.

- Altres: que persegueixin un altre objectiu, sense que hi hagi una motivació legal o de certificació.

### 1.3.6. Auditories segons la periodicitat

- **Auditoria programada.** S'executa de manera sistemàtica en el temps i fixada amb antelació.
- **Auditoria extraordinària.** Es fa *ad hoc* per l'aparició d'algun esdeveniment que exigeix que s'abordi fora de la seva programació ordinària.

## 1.4. L'auditoria en l'actual context econòmic i social

En apartats anteriors ja havíem vist que l'auditoria havia anat evolucionant paral·lelament als canvis en l'entorn polític, social i econòmic, als canvis en les organitzacions i a la nova multiplicitat i complexitat d'agents que operen en els mercats.

En els moments actuals d'aquesta segona dècada del segle XXI l'auditoria, no obstant això, s'ha de repensar i passar per algun tipus de canvi que l'ajudi a posicionar-se novament com una tècnica de prestigi, un instrument útil, de millora contínua i de control proactiu.

D'una banda, des dels aspectes positius, i, tenint en compte el context econòmic de crisi, de l'increment de casos de corrupció tant públics com privats:

- L'auditoria s'hauria de consolidar com una tècnica absolutament necessària en la gestió privada i pública, que permet l'obtenció d'informació, la prevenció d'il·legalitats o comportaments no ajustats als procediments preestablerts i la recerca de l'excel·lència i la transparència en les organitzacions.
- Ha de permetre que la fiabilitat de la informació obtinguda en el procés auditor retorni la confiança als grups d'interès en relació amb l'empresa, la institució pública o el subjecte auditat.

De l'altra, l'existència de nombrosos casos de frau, en què les auditories realitzades no van servir d'alarma per a ser detectats abans, exigeix que les auditories minimitzin els casos de conflictes d'interessos o negligències.

- El grau de professionalitat, diligència, independència, objectivitat, integritat i ètica dels auditors i les firmes d'auditoria ha de ser màxim.

#### Exemples

Alguns exemples de frau són: Cas Enron-Andersen, World Com, Health South, Gescartera i els casos recents de les entitats financeres com Bankia o la CAM.



- S'han de regular de manera més restrictiva, en els casos d'auditories legals sobretot, les incompatibilitats dels auditors, per tal de garantir la seva independència en relació amb l'empresa o la institució que s'ha d'auditar.

Finalment, l'actual context econòmic i les noves demandes de la ciutadania exigeixen el següent:

- No solament empreses privades, sinó també administracions públiques, tercer sector i altres organitzacions com partits polítics, sindicats, fundacions, etc. se sotmetin a auditories per a demostrar, de manera externa i independent, que gestionen els recursos de forma correcta, eficient i ètica.
- S'auditi incorporant-hi valors, principis i codis ètics i de bon govern tant en el subjecte actiu com passiu de l'auditoria.

## 2. L'auditor

L'auditor és, genèricament, un observador, un **oïdor**, un investigador, un analista, un metge especialista en diagnòstic de la salut d'una determinada àrea o procés organitzatiu, etc.

L'arrel etimològica d'auditor és *auditor,-oris*, del llatí, que significa 'oïdor'. Així el defineix el *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans, juntament amb les accepcions següents:

“Que escolta qui parla, perora, canta, etc.

Persona que, sense ésser alumne matriculat a una classe, hi assisteix.

Antigament, persona revestida d'autoritat per a oir l'exposició de fets judicials, econòmics, etc., i dictaminar sobre ells. *Oïdor de comptes*”.

L'auditor és un professional independent, expert en la matèria que ha d'auditar, que observa i verifica l'adequació a les polítiques, els programes, les actuacions, els sistemes, els processos, etc. d'una organització, en una àrea o àrees determinades d'aquesta, a les lleis i normes que els regulen o als estàndards i objectius prefixats.

La figura de l'auditor ha anat evolucionant de manera paral·lela a la del concepte d'auditoria que hem vist en l'apartat anterior. Així, s'ha passat d'uns inicis en què l'auditor era sinònim de *ensor* o *inspector* a un perfil més proactiu, que no solament detecta errors o inconsistències amb la norma o estàndard que regula l'objecte auditat, sinó que també cerca bones pràctiques que, en conjunt, ajudin al procés de millora contínua i excel·lència de les organitzacions.

### 2.1. Les competències de l'auditor

Abans d'endinsar-nos en qüestions més tècniques, cal revisar el **perfil de la persona auditora per mitjà de les seves competències professionals**, enteses com el **conjunt d'habilitats, actituds i coneixements que ha de tenir qualsevol professional per a exercir el seu treball de manera adequada i en el nivell exigible a cada moment**. Si bé és comú a molts camps professionals, en l'auditoria, el grau de correlació entre la qualitat de l'auditoria i el nivell competencial de l'auditor és molt alt i, per tant, és un factor crític per al bon acompliment i rendiment de tot el procés.

Dividirem les competències professionals en tres grans àrees:

- La part més conceptual i/o de pensament crític: els **coneixements**.
- L'àrea més tècnica, relacionada amb les **habilitats** tècniques.
- Les qüestions més personals, lligades als **valors**, a les **actituds** i als **comportaments** en la realització dels treballs.

Al marge dels coneixements i d'algunes habilitats, que veurem més endavant en les normes tècniques d'auditoria més desenvolupades, vegem-ne el perfil d'habilitats i actituds proposat en la taula següent, que recull vint anotacions sobre destreses i actituds en una auditoria:

Taula 1. Habilitats, actituds, valors i comportaments

Habilitats	Actituds, valors, comportaments
Saber escoltar (escolta activa).	Mostrar-se <b>respectuós, obert, receptiu i empàtic</b> : disposat a considerar punts de vista alternatius, a comprendre l'auditat i a generar un ambient de confiança per al treball.
Tenir <b>capacitat analítica, ser estructurat i ordenat mentalment i físicament</b> (les auditories mouen quantitats molt grans de documentació, per la qual cosa l'ordre és primordial i ha de ser transversal en tota l'execució).	Ser <b>discret</b> (la confidencialitat és, a més, un requisit de qualsevol auditoria), no parlar més del necessari, mostrar tacte i reserva al llarg del treball.
Tenir <b>domini del llenguatge</b> (tant verbal com escrit).	Ser <b>tenaç, perseverant i meticulós</b> .
Tenir <b>destresa per a la comunicació</b> (verbal i no verbal) i per a la <b>interrelació personal</b> .	Ser <b>sincer, honest i demostrar ètica professional</b> en tot moment.
Tenir <b>capacitat de concentració</b> (l'auditor haurà de treballar amb "soroll" tant en sentit físic com figurat).	Tenir <b>paciència, estar atent, calmat i amb actitud col·laboradora</b> en tot moment.
Tenir <b>capacitat crítica i objectiva</b> (no jutjar ni avaluar abans d'haver recaptat i analitzat tota la informació).	Tenir <b>aptituds per a treballar sota pressió i adaptabilitat al canvi</b> .
Desenvolupar la <b>capacitat d'observar</b> de manera contínua.	Tenir un ampli <b>sentit de la responsabilitat i del compromís</b> amb el treball.
Tenir <b>capacitat d'organització i planificació</b> .	<b>Mostrar-se assertiu</b> (comunicant de la mateixa manera tant el que és positiu com negatiu).
Tenir facilitat per al <b>lideratge, el treball en equip i la negociació</b> .	<b>Actuar amb criteri propi, amb autoconfiança</b> (però sense un excés de confiança que pugui portar a introduir subjectivitats en les conclusions).
Tenir la capacitat de <b>conjuguar visions globals amb anàlisis més micro</b> fent-les compatibles.	Tenir <b>esperit docent</b> (per a aconseguir transmetre les conclusions de la forma més propera i entenedora possible als interlocutors).

D'aquesta taula s'infereixen els atributs generals que regulen les normes tècniques d'auditoria sobre la figura de l'auditor: diligència professional, independència, objectivitat, etc.

Vegem a continuació aquestes normes, per tal d'analitzar aquests conceptes des d'una òptica més rigorosa.

## 2.2. Normes tècniques d'auditoria

En les últimes dècades, l'auditor comptable ha estat l'auditor per excel·lència i, per això, i per la importància de saber la veracitat dels estats comptables de les organitzacions, ha estat la figura auditora més desenvolupada i regulada. En aquest àmbit s'han desenvolupat un conjunt de **normes tècniques d'auditoria** que creiem que són extrapolables a altres àmbits de l'auditoria, si s'adapten òbviament a l'objecte auditat i a les seves especificitats.

### Normes tècniques d'auditoria

Aquestes normes es regulen en la Resolució de 19 de gener de 1991 de l'Institut de Comptabilitat i Auditoria de Comptes (ICAC).

Les normes tècniques d'auditoria es classifiquen en normes generals, normes sobre execució del treball i normes sobre informes. Ens centrarem en les primeres, que són les que es poden adaptar a l'auditoria sociolaboral. Aquestes normes generals pràcticament no s'han modificat des que es van elaborar, però continuen estant vigents, ja que aquests principis rectoros estan molt relacionats amb els valors de l'actuació auditora, i els valors són relativament perdurables en el temps. A continuació farem un repàs adaptat d'aquestes normes.

### 2.2.1. Formació tècnica i capacitat professional

Norma 1a.: "L'auditoria l'ha de dur a terme una persona o unes persones que tinguin formació tècnica i capacitat professional com a auditors de comptes, i tinguin l'autorització exigida legalment".

D'acord amb aquesta norma, s'exigeix que l'auditor:

- Tingui **formació** en l'àrea que s'ha d'auditar. Normalment s'exigirà un nivell de formació mínim que, generalment, requereix estudis superiors. Així mateix, ha de tenir **formació específica en el terreny de l'auditoria**.
- Tingui **experiència pràctica**, adquirida mitjançant pràctiques amb auditors habilitats, que supervisin els treballs d'auditoria realitzats pels nous professionals que s'inicien en aquest àmbit.
- **S'actualitzi de manera permanent** tant en l'àrea que s'ha d'auditar com en el camp de l'auditoria, i també en les innovacions més generals que hi puguin haver en el món de l'empresa o en la seva professió específicament.
- En definitiva, s'exigeix que l'auditor estigui capacitat professionalment. Un exemple és el cas de l'auditor comptable: s'exigeix que tingui formació universitària, complementada per un curs especialitzat, i que hagi superat una prova de competència professional.

## 2.2.2. Independència, integritat i objectivitat

Norma 2a.: “L’auditor, durant la seva actuació professional, ha de mantenir una posició d’absoluta independència, integritat i objectivitat”.

En relació amb aquesta segona norma general, s’exigeix que l’auditor actui de manera:

1) **Independent:** la independència representa una actitud mental que permet a l’auditor actuar amb llibertat respecte del seu judici professional; per a això s’ha de trobar lliure de qualsevol predisposició que limiti la seva imparcialitat en la consideració objectiva dels fets i en la formulació de les seves conclusions. No ha de tenir cap altre interès en l’objecte auditat que l’estrictament professional, ni ha d’estar subjecte a influències susceptibles de comprometre’l en el seu treball, i és imprescindible que tingui llibertat total per a expressar la seva opinió.

La independència és l’“arma” que té l’auditor per a assegurar la seva objectivitat. Així mateix, aquest atribut d’independència s’ha de veure des d’una doble perspectiva: internament –en el sentit que l’auditor executarà el treball a partir de l’objectivitat de les dades recopilades, analitzant-les amb coherència i sense deixar-se elements importants– i externament, evitant qualsevol situació o circumstància que pugui fer qüestionar a un tercer la seva imparcialitat.

En aquest sentit, l’auditor haurà de rebutjar els treballs en què pugui incórrer en una situació incompatible amb l’exercici de les seves funcions, ja sigui per llei o pels casos previstos en el codi deontològic de l’àmbit d’actuació específic.

La independència de l’auditor s’ha reforçat mitjançant el Reial decret legislatiu 1/2011, d’1 de juliol, pel qual s’aprova el text refós de la Llei d’auditoria de comptes. És interessant fer una lectura general de l’articulat del capítol III (“Exercici de l’activitat d’auditoria de comptes”), sobretot els dos principals articles, que es transcriuen a continuació:

### **Article 12. Principi general d’independència i deure d’adopció de mesures de salvaguarda**

1. Els auditors de comptes i les societats d’auditoria han de ser independents, en l’exercici de la seva funció, de les entitats auditades, s’han d’abstenir d’actuar quan la seva independència en relació amb la revisió i verificació dels comptes anuals, els estats financers o altres documents comptables se’n pugui veure compromesa.

Els auditors de comptes i les societats d’auditoria s’han d’abstenir de participar en el procés de presa de decisions de l’entitat auditada en els termes que preveu l’article 13.

Els auditors de comptes i les societats d’auditoria, per assegurar la seva independència, han d’establir les mesures de salvaguarda que permetin detectar les amenaces a l’esmentada independència, avaluar-les, reduir-les i, quan escaigui, eliminar-les. En qualsevol cas, les mesures de salvaguarda han de ser adequades a la dimensió de l’activitat d’auditoria o de la societat d’auditoria.

Aquestes mesures de salvaguarda han de ser objecte de revisió periòdica i aplicar-se de manera individualitzada per a cada treball d’auditoria, i s’han de documentar en els papers de treball de cada auditoria de comptes.

Les amenaces a la independència poden procedir de factors com l'autorevisió, interès propi, advocacia, familiaritat o confiança, o intimidació. Si la importància d'aquests factors en relació amb les mesures de salvaguarda aplicades és tal que en comprometen la independència, l'auditor de comptes o la societat d'auditoria s'han d'abstenir de realitzar l'auditoria.

2. L'Institut de Comptabilitat i Auditoria de Comptes és l'organisme encarregat de vetllar pel compliment adequat del deure d'independència, així com de valorar en cada treball concret la possible falta d'independència d'un auditor de comptes o societat d'auditoria.

### **Article 13. Causes d'incompatibilitat**

En tot cas, es considera que l'auditor de comptes o la societat d'auditoria no gaudeix de la suficient independència en l'exercici de les seves funcions respecte d'una empresa o entitat, a més dels supòsits d'incompatibilitat previstos en altres lleis, quan es doni alguna de les circumstàncies següents en l'auditor de comptes signant de l'informe d'auditoria:

- a) La condició de càrrec directiu o d'administració, l'exercici de llocs d'ocupació o de supervisió interna en l'entitat auditada, o l'atorgament a favor seu d'apoderaments amb mandat general per l'entitat auditada.
- b) Tenir interès financer directe o indirecte en l'entitat auditada si, en un cas o l'altre, és significatiu per a qualsevol de les parts.
- c) L'existència de vincles de matrimoni, de consanguinitat o afinitat fins al primer grau, o de consanguinitat col·lateral fins al segon grau, inclosos els cònjuges d'aquells amb qui mantinguin aquests últims vincles, amb els empresaris, els administradors o els responsables de l'àrea econòmicofinancera de l'entitat auditada.
- d) La gestió material o preparació dels estats financers o altres documents comptables de l'entitat auditada.
- e) La prestació a l'entitat auditada de serveis de valoració que condueixin a l'avaluació de quantitats significatives, mesurades en termes d'importància relativa, en els estats financers o altres documents comptables de l'entitat esmentada corresponents al període o exercici auditat, sempre que el treball de valoració comporti un grau significatiu de subjectivitat.
- f) La prestació de serveis d'auditoria interna a l'entitat auditada, llevat que l'òrgan de gestió de l'entitat auditada sigui responsable del sistema global de control intern, de la determinació de l'abast, risc i freqüència dels procediments d'auditoria interna, de la consideració i execució dels resultats i recomanacions proporcionats per l'auditoria interna.
- g) La prestació de serveis d'advocacia simultàniament per a l'entitat auditada, llevat que els serveis els prestin persones jurídiques diferents i amb consells d'administració diferents, i sense que es puguin referir a la resolució de litigis sobre qüestions que puguin tenir una incidència significativa, mesurada en termes d'importància relativa, en els estats financers corresponents al període o exercici auditat.
- h) La percepció d'honoraris derivats de la prestació de serveis d'auditoria i diferents del d'auditoria a l'entitat auditada, sempre que aquests constitueixin un percentatge significatiu del total dels ingressos anuals de l'auditor de comptes o societat d'auditoria, considerant la mitjana dels últims tres anys.
- i) La prestació a l'entitat auditada de serveis de disseny i posada en pràctica de sistemes de tecnologia de la informació financera, utilitzats per a generar les dades integrants dels estats financers de l'entitat auditada, llevat que aquesta assumeixi la responsabilitat del sistema global de control intern o el servei es presti seguint les especificacions que estableix l'esmentada entitat, la qual també ha d'assumir la responsabilitat del disseny, execució, avaluació i funcionament del sistema.

2) **Íntegra:** la integritat s'ha d'entendre com la rectitud irreprotxable en l'exercici professional, que l'obliga, en l'exercici de la seva professió, a ser honest i sincer en la realització del seu treball i l'emissió de l'informe. En conseqüència, totes i cadascuna de les funcions que ha de realitzar han d'estar presidides per una honradesa professional irreprotxable.

3) **Objectiva:** el desinterès sincer per part de l'auditor a l'hora de formular les conclusions produirà aquesta posició de neutralitat absoluta, en què no hi haurà espai per a suposicions, especulacions o qualsevol altra subjectivitat. L'auditor ha de tenir una actitud imparcial en totes les seves funcions, ser just i no permetre cap tipus d'influència o prejudici.

### 2.2.3. Diligència professional

Norma 3a.: "L'auditor de comptes, en l'execució del seu treball i en l'emissió del seu informe, ha d'actuar amb la diligència professional deguda".

Respecte a la diligència professional, l'auditor:

- Ha de complir les normes establertes en la professió i, a més, controlar que tots els professionals que participin en el treball d'auditoria les observen adequadament.
- No pot acceptar encàrrecs que superin la seva capacitat professional (tant en quantitat com en qualitat).
- Ha de ser assessorat per altres professionals quan tècnicament ho requereixi el procés d'auditoria que estigui fent, amb l'objectiu de maximitzar la fiabilitat de l'informe final.
- Ha d'establir controls de qualitat continus en els seus treballs, implantant procediments i protocols en els seus processos de servei. Així mateix, ha de facilitar possibles auditories d'aquests sistemes de qualitat. Les mesures de control de qualitat han d'incloure tots els aspectes de l'organització del despatx de l'auditor, ja que la qualitat dels seus treballs depèn directament del conjunt de mitjans personals i materials de què disposa, i dels seus procediments de treball. L'auditor, sigui quina sigui la seva mida i estructura, ha de fer el control de qualitat dels seus treballs, i revisar periòdicament si els seus sistemes de control de qualitat continuen essent apropiats d'acord amb noves circumstàncies, com ara noves normes professionals, estructures de personal més complexes, etc.

### 2.2.4. Responsabilitat

Norma 4a.: "L'auditor de comptes és responsable del compliment de les normes d'auditoria establertes, i al seu torn responsable que els professionals de l'equip d'auditoria les compleixin".

Aquesta quarta norma implica el següent:

- L'auditor és responsable del compliment de les normes d'auditoria establertes, i al seu torn responsable que els professionals de l'equip d'auditoria les compleixin.

- L'auditor ha de prestar serveis de qualitat als seus clients i ser respectuós amb els interessos d'aquests. No obstant això, aquesta orientació als interessos dels clients no ha de xocar amb la seva integritat, objectivitat i independència, i sempre ha d'actuar amb un elevat nivell de responsabilitat i ètica.
- Els auditors poden incórrer en tres tipus de responsabilitats:
  - Civil. Derivada del contracte civil entre l'auditor i l'auditat.
  - Penal. Algunes actuacions poden implicar delictes tipificats com a tals en el Codi penal.
  - Administrativa, en relació amb el seu col·legi professional, responsabilitat vinculada al fet de tenir conductes que infringeixin les normes de la professió, actuacions que poden implicar sancions administratives, econòmiques o d'inhabilitació per a exercir l'activitat d'auditor.

**Nota**

Dins de la parcel·la de la responsabilitat, es pot matisar que, estrictament, entre les funcions de l'auditor no s'inclou la realització de previsions de successos futurs. Per tant, l'emissió d'un informe sense excepcions sobre l'àmbit "x" de l'empresa no constitueix garantia per a situacions sobrevingudes en dates posteriors a l'emissió de l'informe.

### 2.2.5. Secret professional i deure de custòdia

Norma 5a.: "L'auditor ha de mantenir la confidencialitat de la informació obtinguda en el curs de les seves actuacions".

L'auditor ha de mantenir una confidencialitat estricta sobre la informació obtinguda en el transcurs del seu treball. Aquest deure es fa extensiu a totes les persones que, d'alguna manera o una altra, participen en l'auditoria. L'auditor no pot revelar cap dada sense l'autorització expressa del client, excepte en casos de resolució judicial. No obstant això, l'auditor ha de recollir en l'informe qualsevol negativa del client a mostrar tota la informació requerida per l'auditor i que sigui necessària per a l'execució correcta dels treballs.

Així mateix, la informació obtinguda en el transcurs de les seves activitats no es pot usar en el seu profit ni en el de terceres persones.

Finalment, el deure de custòdia implica que l'auditor ha de conservar i custodiar durant cinc anys des de la data de l'informe la documentació i els papers de treball de l'auditoria.

### 2.2.6. Honoraris

Encara que aquesta norma no és tan extrapolable a altres terrenys de l'auditoria, sí que hi podríem incloure alguns aspectes que es conclouen de la norma sobre el preu just del treball:



Els honoraris, que no necessàriament han d'estar regulats corporativament de manera estricta, però sí que podrien tenir una escala de referència per a evitar tant pressupostos desorbitats com preus de risc que puguin fer dubtar de la professionalitat i qualitat de la firma auditora proveïdora.

### 2.2.7. Publicitat

Norma 6a.: "L'auditor no pot fer publicitat que tingui per objecte la captació de clients".

En altres terrenys de l'auditoria aquesta norma podria semblar una mica excessiva. Sense prohibir estrictament la publicitat, podríem parlar de garantir una publicitat transparent, inequívoca i amb un objectiu informatiu. Una possibilitat podria ser fer publicitat corporativa, que ajudés a millorar en general les auditories d'un camp específic, en lloc d'un missatge promocional agressiu i particular d'una firma auditora concreta.

## 2.3. L'auditor sociolaboral

Així com el títol d'auditor de comptes i l'auditor en prevenció de riscos laborals estan reconeguts i regulats legalment, no ho està l'auditor sociolaboral. L'auditoria sociolaboral no és un terreny regulat encara a Espanya. Tot i que l'última dècada hi ha hagut esforços per reglamentar la professió, només s'han fet des de la perspectiva de l'auditoria legal laboral més que des d'una perspectiva més holística, que és la que veurem al llarg de l'assignatura. Destaquem com dels més actius dins la professió el Consell General de Graduats Socials, que disposa del Registre Nacional de Graduats Socials Auditors Sociolaborals, i l'Associació Espanyola d'Auditors Sociolaborals (que neix per mitjà del Centre Europeu d'Auditors Sociolaborals, CEAL) i que té un caràcter més interprofesional.

Tot i que no existeix aquesta regulació de la professió, podem construir un perfil idoni de l'auditor sociolaboral, encara que novament no obligatori:

### 1) Formació:

- **Titulació universitària** (licenciatura, diplomatura o grau universitari). Algunes titulacions que optimitzarien el treball de l'auditor serien: ciències del treball, relacions laborals, ciències econòmiques i empresarials, psicologia, dret, sociologia o enginyeria industrial principalment.
- Formació específica en els aspectes següents:
  - Prevenció de riscos laborals.
  - Direcció, gestió i desenvolupament de recursos humans.
  - Organització empresarial.
  - Psicologia organitzacional.
  - Psicologia social.
  - Dret del treball i de la Seguretat Social.

- Estadística.
  - Tècniques d'investigació social, metodologies quantitatives i qualitatives.
  - Informàtica (usuari mitjà-avançat).
- Formació en auditoria:
    - Principis i procediments.
    - Metodologia, eines i tècniques.
    - Normes tècniques d'auditoria.

**2) Experiència laboral:** almenys tres anys en els àmbits formatius generals i específics concretats en el punt anterior.

La formació i l'experiència suposarien l'apartat de coneixements no tractat en l'apartat 2.1. Cal recordar que la resta de competències, les habilitats i les actituds, acabarien de conformar el perfil òptim de l'auditor sociolaboral, i que totes i cadascuna són absolutament extrapolables a l'àmbit dels recursos humans de l'auditoria.

Així mateix, no ja respecte del perfil sinó del rol que exerceix l'auditor sociolaboral, seria desitjable també observar les normes tècniques desenvolupades en l'apartat anterior. Aquesta reglamentació ajudaria a conformar una actuació professional ètica, eficient i de qualitat de la figura de l'auditor sociolaboral.

## 3. L'auditoria sociolaboral

### 3.1. Introducció a l'auditoria sociolaboral

Abans d'entrar en el concepte d'auditoria sociolaboral, es fa imprescindible fer una petita reflexió sobre com ha evolucionat el seu àmbit d'estudi durant les últimes dècades.

L'evolució la podem concretar en tres fases diferenciades:

- Funció administrativa, en què l'aspecte central era la gestió més administrativa i burocràtica del personal.
- Funció més social, de la mà de la psicologia social (Herzber, McGregor, Likert, etc.), que introdueix una dimensió més humana.
- Funció més estratègica, que seria l'actual i en què:
  - Els recursos humans són un component clau per a la competitivitat i l'excel·lència de les organitzacions. De fet, en un context en què la tecnologia és un actiu al qual s'accedeix fàcilment, el factor diferenciador principal passen a ser les persones.
  - És una condició absolutament necessària que el factor humà estigui perfectament alineat amb l'estratègia corporativa.

#### **Algunes característiques de la nova perspectiva estratègica dels recursos humans**

A aquesta nova fase s'arriba, en bona part, pels importants canvis en l'entorn. Més competència, mercats globalitzats, tecnologia en contínua evolució i més accessible, etc. I, actualment, la profunda crisi econòmica que estem travessant també afecta i reforça la necessitat d'aquesta nova perspectiva, en què:

- El treball ha de ser **una experiència** i això ha de servir com a fórmula de motivació. Així mateix, sembla clar que, en el context de crisi actual, fomentar el vincle emocional de la persona amb la institució també és positiu.
- La captació, gestió i retenció del talent apareix com una funció nova.
- S'intenta evolucionar des de l'avaluació de l'acompliment a l'avaluació del talent.
- Sorgeixen noves dimensions al voltant de la capacitació del personal en què s'han de promoure la creativitat i la innovació i l'ús eficient de la tecnologia, i accedir a noves metodologies com l'aprenentatge electrònic (*e-learning*), i, a més, incorporar-hi el concepte de formació al llarg de la vida amb les persones de l'organització.
- S'ha de fomentar la intraemprenedoria.
- S'evoluciona des de la política de retribució fins a la de compensació en relació amb els beneficis, no solament econòmics sinó també socials.

- Etc.

En aquesta funció i posició més estratègica es fa imprescindible disposar de nous procediments i metodologies per a valorar si l'empresa o institució ha implantat i gestiona correctament aquests nous models organitzacionals. Models que, com hem vist, alineen i concilien l'estratègia corporativa amb la humana. Veurem que l'**auditoria sociolaboral**, en algunes de les seves dimensions sobretot, es pot configurar com un instrument òptim per a comprovar, valorar i avaluar aquesta contribució estratègica.

### 3.2. El concepte d'auditoria sociolaboral

Malgrat que el concepte d'auditoria sociolaboral ja no és nou, encara no té una accepció més o menys única i acceptada de manera general. Les fronteres del terme són, encara, una mica difuses i depenen, en gran part, de l'òptica de l'autor. Així, hi ha perspectives més legalistes que conviuen amb altres que potencien més l'àrea de recursos humans, altres de més lligades a la responsabilitat social corporativa i altres de connectades amb la psicologia social.

De fet, la definició ha anat evolucionant durant les últimes dècades i trobem referències en la bibliografia acadèmica relacionada amb la comptabilitat dels recursos humans (Rousseau, 1983; Likert, 1967), l'auditoria dels recursos humans (McConnell, 1989; Hussey, 1995; Cantera, 1995), l'auditoria social (Medawar, 1976; Zadek i Evans, 1993; Owen i altres, 2000), el balanç social (Chevalier, 1977; García Echevarria, 1982; Parra, 1989, 1993), etc., però continua sense haver-hi gaires entrades que tinguin com a objecte d'estudi el binomi d'auditoria sociolaboral.

El concepte d'auditoria sociolaboral es compon d'un terme d'antiquíssimes referències, el d'*auditoria*, però que en el seu maridatge amb l'adjectiu *sociolaboral* amb prou feines té referències conegudes [...]

Vegem de manera general algunes d'aquestes visions de l'auditoria sociolaboral:

- Des de la **perspectiva de la comptabilitat dels recursos humans**: estén els principis comptables a l'àmbit dels recursos humans fent càlculs sobre costos d'aquests i beneficis generats per aquests. La visió més economicista d'aquesta perspectiva era matisada per alguns autors com Likert, afegint a aquest flux d'inversions i beneficis aspectes de caràcter més humà, com el treball cooperatiu, entre altres. Aquesta visió intenta implantar mètodes amb càlculs monetaris per a mesurar l'aportació dels recursos humans a l'organització. Utilitza mètodes com els indicadors clau relacionant costos amb ingressos. Un exemple d'indicador seria una taxa de productivitat del capital humà.

- Des de la **perspectiva de l'auditoria de recursos humans** es proposa una avaluació de l'efectivitat de les polítiques de recursos humans en l'organització i del seu impacte en les persones. En aquesta perspectiva, alguns autors introdueixen el concepte d'auditoria estratègica, que veurem més endavant. En aquesta perspectiva s'usen models com el ROI (*return on investment*).
- Des de la perspectiva de l'auditoria social es parla del balanç com a metodologia per a analitzar la contribució dels recursos humans al desenvolupament de l'organització i a la millora de la qualitat de vida de les persones. Altres autors aborden l'auditoria social des de la perspectiva de la responsabilitat social corporativa.
- La perspectiva psicosocial inclou les visions anteriors (sistemes de gestió dels recursos humans, coherència i interdependència entre el factor humà i les estratègies corporatives i la qualitat de vida de les persones) i els factors psicosocials (clima, cultura, desenvolupament de grups socials, participació, lideratge, etc.). En el mòdul 3 podrem aprofundir en el model de l'auditoria del sistema humà (Quijano, 2011), model que es basa en les dimensions següents: entorn, estratègica, disseny (tecnologia i estructura), disseny (sistemes de direcció de les persones), processos psicològics i psicosocials, qualitat dels recursos humans, efectivitat organitzativa, retroalimentació i relacions.
- I, finalment, des de la visió més jurídica i administrativa, tindriem la perspectiva legal.

“Una auditoría 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).

En el material de l'assignatura, encara que en alguns moments es parli d'alguna parcel·la concreta de l'auditoria sociolaboral, s'abordarà des d'una perspectiva més holística, plural (d'integració de tots els col·lectius) i crítica. Una visió que inclou la parcel·la legal, la visió del factor humà i la responsabilitat social de l'organització en relació amb els seus grups d'interès. Un *stakeholder* important –però no l'únic– és el del col·lectiu de treballadors i treballadores.

Així, proposem una possible definició com la següent:

L'auditoria sociolaboral és un procediment objectiu i independent mitjançant el qual s'observen, s'analitzen i s'avaluen les polítiques i els programes de recursos humans i també la seva adequació i contribució a l'estratègia corporativa, i, posteriorment, se suggereix un full de ruta dirigit a millorar la direcció i gestió del factor humà de l'organització.

Així mateix, l'auditoria sociolaboral té una dimensió externa que intenta avaluar el grau d'integració en l'empresa de les preocupacions socials, mediambientals i ètiques del que es denomina responsabilitat social corporativa.

Seguint A. Olaz, P. Ortiz i M. Sánchez-Mora, en l'article "Propuesta metodológica para la construcción de un modelo de auditoria sociolaboral a partir de las dimensiones cultura y clima en la organización", podríem afirmar el següent:

"La auditoría sociolaboral, si por algo puede caracterizarse, es por el siempre legítimo interés de ofrecer una visión multidimensional de los ritmos internos de la organización y a través de ellos diagnosticar, tratar y mejorar su actuación en ese espacio donde el Capital Humano se erige en el elemento clave del sistema".

A. Olaz; P. Ortiz; M. Sánchez-Mora (2009). "Propuesta metodológica para la construcción de un modelo de auditoria sociolaboral a partir de las dimensiones cultura y clima en la organización". *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales* (any 14, número 14). Universitat de Saragossa, Facultat de Ciències Socials i Humanes.

Una altra visió molt similar ens la donen F. Fuentes García i S. Sánchez Cañizares en l'article "Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de recursos humanos", en què defineixen l'auditoria sociolaboral de la manera següent:

"La actividad desarrollada por expertos (externos o internos) consistente en la evaluación de la gestión y política de recursos humanos, su adecuación estratégica así como de la revisión de obligaciones legales y contables relacionadas, realizada en una organización concreta, con el objeto de emitir una opinión y propuestas de mejora utilizando una serie de procedimientos y pruebas de auditoría".

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

### 3.3. Dimensions de l'auditoria sociolaboral

En el pla operatiu, si intentéssim executar una auditoria sociolaboral definida com en l'últim paràgraf de l'apartat anterior ens trobaríem amb un problema de mida. L'abast de la definició és tan complex i ambiciós que el treball seria el que podríem denominar "elefant" quan parlem de gestió del temps. Per a poder treballar més pragmàticament, cal dividir aquest "elefant" en parcel·les més petites i de menys abast, per a abordar-les amb més seguretat.

Així, proposem el següent esquema de dimensions de l'auditoria sociolaboral, amb el qual determinarem, per mitjà d'una classificació general d'auditories (de compliment / operatives / estratègiques), els principals tipus d'auditories sociolaborals que s'han de fer i que recullen bona part de les perspectives analitzades anteriorment.

Taula 2. Dimensions de les auditories sociolaborals

Definicions		
Auditories de compliment o de conformitat	Auditories operatives o d'eficàcia	Auditories estratègiques
Busquen verificar la fiabilitat i qualitat de les informacions i, també, veure si es compleixen les normatives i reglamentacions legals, o bé altres normes (no legislatives però sí de certificació per exemple).	Persegueixen observar si els procediments aplicats són els més adequats, funcionen correctament i també si els resultats s'han aconseguit amb el menor cost possible (eficiència).	Valoren si les actuacions auditades estan alineades amb les estratègies i els objectius generals de l'organització.
Tipus d'auditories		
Auditories de compliment o de conformitat	Auditories operatives	Auditories estratègiques
Auditoria legal	Auditoria humana o de recursos humans	Auditoria estratègica
Auditoria de prevenció de riscos laborals	Auditoria de l'acció social	Auditoria de la responsabilitat social corporativa

Font: elaboració pròpia a partir de Galan (2000)

A partir d'aquests apartats, veurem una auditoria sociolaboral parcial com l'auditoria de la conciliació laboral, com a exemple vehicular per a mostrar millor els conceptes. Començarem definint aquest concepte:

Definicions de **conciliació laboral** n'hi ha moltes, però una de molt propera és la que es presenta en la *Guía para la conciliación de la vida laboral y familiar* elaborada per la Confederació d'Empresaris d'Andalusia (CEA) i que es presenta a continuació.

“Conciliación, en **sentido estricto**, se refiere a la compatibilización de los tiempos dedicados a la familia y al trabajo. Pero en un sentido amplio, hace referencia al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal, de ocio, estudio e investigación, y a disponer de tiempo para uno mismo. Conciliar, significa, por tanto, mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.

Conciliación en un **sentido amplio** hace referencia al conjunto de medidas tendentes a paliar las dificultades que, la dicotomía entre la vida laboral, y la vida personal y familiar presenta. Es un tema que no se agota en el cuidado de menores, personas mayores, enfermas o con discapacidad, porque la persona realiza su vida de diversas formas y no sólo en familia. La conciliación hace referencia a la posibilidad de gestión del propio tiempo, (como es el caso de los autónomos), y la del trabajador. De ahí que hablar de conciliar supone enfrentarnos a un problema, no sólo de cantidad de tiempo, sino también la forma de distribuir el tiempo”.

### 3.3.1. Auditories de conformitat

L'auditoria legal consisteix en la comprovació de l'adequació de les actuacions i la documentació laboral de l'organització a les normes existents (principalment la legislació laboral i de la Seguretat Social).

Per a J. M. de la Poza Lleida, en el seu manual *Introducción a la auditoría laboral*, aquesta auditoria “[...] tiene por objeto lo que concierne a las relaciones industriales o al departamento de personal de una empresa, especialmente sueldos y salarios, asistencia social, contratos colectivos, vinculaciones con la Seguridad Social, Ministerio de Trabajo y, por extensión, a todo el aspecto administrativo y contable correspondiente a los trabajadores, practicado por un experto (graduado social) con plena objetividad e independencia, con el objetivo de emitir un dictamen (opinión) técnica sobre su análisis”.

J. M. de la Poza Lleida (1992). *Introducción a la Auditoría Laboral “Social Audit”* (pàg. 79 i seg.). Barcelona: Mutual Cyclops.

Aquest primer tipus d'auditoria s'assimila més a les auditories més generalitzades, ja que té paràmetres, models o normes per a comparar amb la realitat auditada. Aquestes normes no són cap altra cosa que la vastíssima legislació sociolaboral existent.

L'auditoria legal verificarà el grau de correcció que té l'empresa a l'hora d'aplicar les lleis laborals, però també buscarà que els processos estiguin documentats seguint les exigències jurídiques esmentades.

Inspirant-nos en J. M. Poza Lleida, el treball que es duu a terme en aquesta auditoria es podria subdividir en tres àrees principals de compliment, que es reflecteixen en la taula següent:

Taula 3. Tipologia d'obligacions

Obligacions laborals	Obligacions econòmiques	Obligacions fiscals
Control d'afiliació i cotització dels treballadors. Tipologies contractuals. Jornada i calendaris laborals. Processos de negociació col·lectiva. Modificació, suspensió i extinció de la relació laboral. Expedients de regulació d'ocupació. Permisos de treball d'empleats no comunitaris. Regulacions per a la integració de persones amb diversitat funcional. Etc.	Salaris (bases, complements, plusos, etc.) d'acord amb l'Estatut dels treballadors i els convenis col·lectius pertinents. Correcció de les indemnitzacions per acomiadaments. Càlculs de liquidacions. Revisions salarials. Cotitzacions a la Seguretat Social. Anàlisi de la coherència entre la documentació laboral i les partides comptables de despeses de personal. Control del pagament efectiu de salaris (balanços de caixa corroboració de transferències, retards, etc.). Etc.	Adequació de la gestió laboral, principalment a la normativa de l'IRPF (capítol de rendiments del treball, retencions i ingressos a compte). Fiscalitat de les retribucions no dineràries. Fiscalitat dels col·laboradors (retencions, etc.). Etc.

#### Exemple

Es verifica no solament que s'apliqui correctament l'IRPF en el càlcul de les retencions dels treballadors, sinó que hi hagi el full salarial o nòmina, el model 115 de retencions de l'IRPF, ec.



L'auditoria de prevenció de riscos laborals es considera una auditoria legal, però, per la rellevància que té, rep un tractament independent.

**Nota**

Es regula en l'article 30 de l'RD 39/1997, de 17 de gener, pel qual s'aprova el Reglament dels serveis de prevenció (modificat per l'RD 604/2006, de 19 de maig).

L'auditoria de prevenció de riscos laborals, seguint la normativa que la regula, "és un instrument de gestió que persegueix reflectir la imatge fidel del sistema de prevenció de riscos laborals de l'empresa, valorant-ne l'eficàcia i detectant les deficiències que puguin donar lloc a incompliments de la normativa vigent per a permetre l'adopció de decisions adreçades al seu perfeccionament i millora".

**Objectius de l'auditoria de PRL**

- Comprovar com s'ha realitzat l'avaluació inicial i periòdica dels riscos, analitzar-ne els resultats i verificar-los, en cas de dubte.
- Comprovar que el tipus i la planificació de les activitats preventives s'ajusten al que disposen la normativa general i la normativa sobre riscos específics que hi sigui aplicable, tenint en compte els resultats de l'avaluació.
- Analitzar l'adequació entre els procediments i mitjans requerits per a fer les activitats preventives necessàries i els recursos de què disposa l'empresari, propis o concertats, tenint en compte, a més, la manera com estan organitzats o coordinats, si escau.
- Valorar la integració de la prevenció en el sistema general de gestió de l'empresa, tant en el conjunt de les seves activitats com en tots els nivells jeràrquics d'aquesta, mitjançant la implantació i aplicació del Pla de prevenció de riscos laborals, i valorar l'eficàcia del sistema de prevenció per a prevenir, identificar, avaluar, corregir i controlar els riscos laborals en totes les fases d'activitat de l'empresa.
- Ponderar el grau d'integració de la prevenció en la direcció de l'empresa, en els canvis d'equips, productes i organització de l'empresa, en el manteniment d'instal·lacions o equips i en la supervisió d'activitats potencialment perilloses, entre altres aspectes.

El principal objectiu d'aquestes auditories legals és prevenir sancions de l'autoritat laboral, de denúncies i demandes dels treballadors o dels seus representants col·lectius o de qualsevol procediment contenciós sobre les relacions laborals de l'organització, i lògicament, minimitzar els costos que generin els processos anteriors (costos judicials, costos de substitució de treballadors accidentats, absentisme laboral, etc.).

Així mateix, les auditories de conformitat poden proporcionar a l'organització alguns beneficis més indirectes, però no per això menys importants, com ara:

- El reforç positiu de la imatge corporativa.
- La millora del clima laboral.
- La retenció del talent, que valora millor corporacions legals, amb comportaments ètics i segurs des del punt de vista de la PRL.

- L'obtenció d'una font d'informació fiable per a diferents grups d'interès de l'empresa: accionistes, inversors, clients, Administració pública, treballadors, sindicats, comitè d'empresa, autoritat laboral, etc. Font d'informació especialment útil en situacions específiques com les següents: concursos de creditors, expedients de regulació d'ocupació, fusions i absorcions, projectes de creixement i internacionalització, etc., atès que els facilitarà als col·lectius esmentats la foto del factor humà de l'organització (situació, característiques, dimensió, etc. de la plantilla).

En relació amb l'exemple vehicular d'**auditoria de la conciliació laboral**, es posa de manifest que alguns conceptes poden tenir diverses perspectives i pertànyer a totes les dimensions. Així, podríem dir que l'auditoria de la conciliació laboral té una dimensió legal, atès que hi ha normatives que regulen, més o menys àmpliament, aquest concepte. En concret són:

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

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

En relació amb l'última llei, reconeix el dret a la conciliació laboral, familiar i personal i alhora fomenta la coresponsabilitat entre homes i dones. Així, una auditoria de conciliació laboral en una empresa o en una administració pública es podria remetre a verificar el compliment d'aquestes normatives. En l'articulat s'exposa de la manera següent:

#### **Capítol II de la Llei 3/2007. Igualtat i conciliació**

##### **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 a 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.

Aquesta part d'auditoria més legal de la conciliació basa molt la seva atenció en el tema dels permisos:

- Retribuïts: maternitat, paternitat, lactància, vacances i altres permisos.
- No retribuïts: reducció de jornada, excedències, etc.

La recollida d'informació en aquesta auditoria, per a analitzar-la posteriorment, es basa molt en la documentació i a comparar-la amb la norma. De tots els tipus d'auditories sociolaborals, és la recol·lecció de dades més simple i la més unida a les metodologies quantitatives que, com veurem més endavant, busquen explicar l'objecte auditat més que comprendre'l, amb una posició de l'auditor més estàtica. En aquest tipus d'auditories, es descobreixen les dades amb poc marge d'interpretació (o es compleix la norma  $x$  o no es compleix per exemple).

### 3.3.2. Auditories operatives

L'**auditoria humana** avalua l'eficàcia dels models de gestió estratègica dels recursos humans implantats en l'organització. Té l'objectiu de detectar i eliminar els programes de recursos humans que no són eficaços, incentivar els que sí que ho són i, així, dotar la direcció d'un instrument per al disseny i la planificació general de la seva política social.

Aquest tipus d'auditoria ha d'analitzar les **àrees clau en la direcció i gestió de les persones**, sense perdre de vista les interrelacions que es generen entre totes elles. Així mateix, ha de comprovar que totes aquestes polítiques i programes estiguin correctament documentats. Ja vam veure en l'apartat de concepte d'auditoria sociolaboral que aquesta part inclou diverses visions (la comptabilitat dels recursos humans, la de recursos humans pròpiament dita, la social i la perspectiva psicosocial).

Àrees que intervenen en l'auditoria humana.

- **Inventari de personal.** Nombre de treballadors, edat, sexe, nacionalitat, categories, tipologia de contractes, absentisme, rotació, etc.
- **Planificació dels recursos humans.** Previsió de les necessitats a curt, mitjà i llarg termini.
- **Reclutament i selecció.** Segons Gómez-Mejía i altres (2001), el reclutament és el primer pas del procés de contractació i implica la reserva de candidats per a un determinat lloc de treball. I la selecció queda definida com el procés mitjançant el qual es decideix si es contractarà o no cadascun dels candidats al lloc.
- **Descripció de llocs de treball.** Perfils definits necessaris, adequació del perfil del personal actual als llocs de treball ocupats, etc.
- **Formació i desenvolupament.** Seguint Gómez-Mejía i altres (2010), la formació és “el procés pel qual els empleats adquireixen noves habilitats i coneixements o corregeixen les deficiències en el seu rendiment”. Al seu torn, el desenvolupament “es vincula amb l'esforç per a proveir els empleats de les habilitats que l'organització necessitarà en el futur”.
- **Compensació i beneficis.** També seguint Gómez-Mejía i altres (2010), definim la compensació total com la retribució que rep un empleat pel seu treball. Consta de tres components: salari fix (la part que rep regularment), *pay incentive*, en funció del rendiment del treball i beneficis socials (plans de pensions, assegurances mèdiques, guarderies, etc.).
- **Avaluació de l'acompliment o del talent.** Definida com la identificació, anàlisi i gestió del rendiment global d'una persona en l'empresa. Seguint Dolan i altres (2003), aquesta pràctica persegueix descobrir en quina mesura és productiu un empleat i si podrà millorar el seu rendiment futur.
- **Pla de carrera.** Nombre de promocions, tipus, condicions, etc.
- **Clima laboral.** Grau de cohesió intergrupala, sistemes de reconeixement de l'organització, relacions dels líders amb els seus col·laboradors, nivell d'autonomia de les persones, condicions físiques del treball, etc.
- **Cultura organitzativa.** Hil i Jones (2001) la defineixen com “una suma determinada de valors i normes que són compartits per persones i grups d'una organització i que controlen la manera com interaccionen els uns amb els altres i ells amb l'entorn de l'organització. Els valors organitzacionals són creences i idees sobre el tipus d'objectius i la manera apropiada com s'haurien d'assolir. Els valors de l'organització desenvolupen normes, guies i expectatives que determinen els com-

portaments apropiats dels treballadors en situacions particulars i el control del comportament dels membres de l'organització dels uns amb els altres”.

L'**auditoria de l'acció social** interna consisteix en l'observació, l'anàlisi i l'avaluació de les diferents actuacions socials de l'organització en benefici del seu personal.

#### **Aspectes que es poden analitzar des de l'auditoria de l'acció social**

- Assegurança mèdica complementària.
- Ajuda per a l'habitatge.
- Menjadors i economats.
- Ajuda per al transport.
- Beques formatives i educatives.
- Assessorament jurídic i fiscal gratuït.
- Gimnàs.
- Mesures de flexibilitat laboral.
- Guarderies laborals
- Serveis de suport per a l'assistència de persones grans i persones amb diversitat funcional.
- Reduccions horàries per conciliar.
- Sistemes flexibles d'excedències.
- Sistemes de promoció professional en igualtat d'oportunitats.
- Mesures de recol·locació (*outplacement*) davant situacions de crisi o d'expedients de regulació d'ocupació.
- Programes formatius integrals per a la promoció ascendent o horitzontal.
- Sistemes reals de plans de carrera, etc.
- Col·laboració de l'organització amb els treballadors en programes socials: donacions de sang, recollida de joguines, etc.
- Suport al voluntariat.
- Finançament de projectes socials col·laborant amb donacions directes, *crowdfunding* o similars.
- Pràctiques responsables de contractació.
- Possibilitat de teletreball i altres mesures de conciliació.
- Contractació de col·lectius en situació de risc d'exclusió social.
- Estabilitat contractual de la plantilla.
- Equitat salarial.
- Existència de sistemes d'avaluació de l'acompliment i del talent, mèrits, etc.
- Etc.

Dins d'aquestes auditories de caràcter més operatiu, l'**auditoria de la conciliació laboral** la podríem trobar:

- En l'auditoria humana a cavall entre les parts de retribució i compensació (beneficis no econòmics).
- En l'auditoria de l'acció social. En aquest cas, seguint el que ens marca la norma SGE 21 de Forética, en la versió 2008, que ens diu el següent:

“Les organitzacions han d'implementar accions per al benefici del seu personal, concebent-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 que 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”.

En concret, en l'article 6.4.4, la norma ens diu:

“L'organització ha de facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral dels treballadors mitjançant polítiques actives de les quals ha de mantenir registres de resultats”.

En comparació amb l'auditoria legal, la recopilació de dades en aquesta tipologia es complica. Entren en joc tècniques més complexes que la mera recopilació de dades i les tècniques analítiques, com ara l'observació directa, la indirecta, el qüestionari, l'entrevista, etc., que veurem amb més profunditat en el proper mòdul. Així mateix, en aquest àmbit són les metodologies qualitatives les que més entren en joc, atès que es pretén comprendre la realitat auditada més que no pas explicar-la. La diferència entre explicar i comprendre la realitat la podeu ampliar en el mòdul 3, sobre metodologia qualitativa de l'auditoria sociolaboral. Seguint E. Torras Virgili, en la seva exposició de les metodologies qualitatives del mòdul 3 d'aquest material:

“l'auditor que usa la metodologia qualitativa, en canvi, formula preguntes, estableix objectius i busca models de relacions inesperades o imprevistes. En la metodologia qualitativa les condicions situacionals no es coneixen ni es controlen”.

En aquest àmbit l'auditor transcendeix la fase de descobrir i comparar dades per a interpretar dades, per la qual cosa supera el perfil fiscalitzador per apropar-se més al perfil de consultor que s'erigeix com el soci assessor estratègic laboral de l'empresa. En aquest tipus d'auditories la majoria d'auditors s'apropen al que veurem en el mòdul 3 com a posició interpretativista en què es dona importància a les dades, però també a la perspectiva del professional auditor en el resultat final del procés. Algunes metodologies qualitatives serien: l'observació participant, la sistemàtica, el *focus group*, l'anàlisi documental, l'anàlisi del discurs, la investigació-acció, etc.

Això és així també per a les auditories de caràcter més estratègic que es veuran a continuació.

### 3.3.3. Auditories estratègiques

L'auditoria estratègica és l'avaluació de l'adaptació i aportació de les polítiques i pràctiques de recursos humans a les estratègies generals de l'empresa.

S. Dolguin; R. S. Shuler; R. Valle Cabrera (1999). *Gestión de recursos humanos* (pàg. 428 i seg.). Madrid: McGraw-Hill.

En conseqüència, l'auditoria estratègica en el marc de les auditories sociolaborals requereix:

- Que l'empresa tingui i desenvolupi una estratègia, millor encara si es regeix per la denominada *direcció estratègica*.
- Que tingui també una estratègia en relació amb el factor humà de l'organització.

- I, posteriorment, es pugui avaluar si totes dues estratègies són coherents i compatibles entre si.

### **Aplicacions pràctiques de l'auditoria estratègica**

- En situacions de fusions i absorcions empresarials.
- En casos d'expedients de regulació d'ocupació.
- En situacions de creixement empresarial.
- En projectes d'internacionalització.
- En qualsevol procés de canvi o innovació estratègic.

#### **Una petita aplicació pràctica de l'auditoria estratègica**

L'empresa X, davant l'actual crisi i amb l'estancament de la demanda nacional, decideix emprendre un projecte d'internacionalització del seu producte. La seva intenció és adreçar-se al mercat asiàtic que, últimament, ha començat a valorar molt el producte que ven. Per a comprovar si les polítiques de recursos humans estan alineades amb les estratègies generals empresarials l'auditor podria:

1) Acudir a l'inventari de recursos humans per a verificar si hi ha treballadors amb un nivell de qualificació suficient per a afrontar un procés d'internacionalització.

Si els perfils trobats no s'adapten perfectament a les necessitats del projecte, hauria de recórrer a una altra política:

2) Es podria dirigir a valorar la planificació dels recursos humans per veure si hi està prevista la incorporació de persones amb competències en comerç internacional i amb coneixements de diverses llengües, entre aquestes el xinès.

Si ens trobéssim amb una altra negativa podria fer l'últim intent:

3) Revisar si en les polítiques de formació i desenvolupament s'ha previst el disseny i implementació d'accions dirigides a millorar la capacitació del personal en idioma, comerç internacional, tràmits per a la internacionalització, etc.

Si tots els intents finalitzen amb resultats negatius, l'auditor podria concloure que les polítiques de gestió de recursos humans de l'empresa no estan alineades amb els objectius estratègics de l'empresa.

### **L'auditoria de responsabilitat social corporativa (RSC)**

Abans d'entrar en l'auditoria pròpiament dita, vegem com es pot definir la responsabilitat social corporativa. Us n'oferim, a continuació, dues visions:

1) Definició de la guia RS 10 Sistemes de gestió de la responsabilitat social, Aenor, 2009:

L'RSC és la responsabilitat d'una organització davant els impactes que les seves decisions i activitats ocasionen en la societat i el medi ambient, mitjançant un comportament transparent i ètic que:

- Contribueixi al desenvolupament sostenible. Desenvolupament que satisfà les necessitats de la generació present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seves pròpies necessitats (Comissió Brundtland, *El nostre futur comú*, 1987), la salut i el benestar de la societat.
- Prengui en consideració les expectatives dels seus grups d'interès.
- Compleixi la legislació aplicable i sigui coherent amb la normativa internacional de comportament.
- Estigui integrat en tota l'organització i es porti a la pràctica en les seves relacions.

2) Seguint la Comissió Europea, en el llibre verd *Fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social corporativa de les empreses*, quedaria definida de la manera següent:

"L'RSC és la integració voluntària, per part de les organitzacions, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i en les seves relacions amb els seus interlocutors".

Per tant, podríem afirmar el següent:

- És voluntària, però és un compromís de les organitzacions de conjuminar els beneficis socials, econòmics i mediambientals en el seu comportament. L'RSC no perd de vista la necessitat de les empreses de tenir beneficis, sinó que demana que es maximitzin beneficis de manera social, ètica i sostenible.
- Permet conèixer les expectatives dels seus grups d'interès o *stakeholders* (clients, proveïdors, persones que integren l'organització, inversors, accionistes, societat civil, etc.) per integrar-les en els seus objectius estratègics i operatius.
- És una resposta a les noves sensibilitats ciutadanes que exigeixen, i molt més en l'actual context econòmic de crisi:
  - Transparència.
  - Sostenibilitat.
  - Ètica i integritat.
- I, seguint el que marca l'SGE 21, la norma per a l'avaluació de la gestió ètica i socialment responsable en les organitzacions. Forética / SGE 21 / versió 2008, exigeix que les organitzacions:
  - Integren l'RSC en les seves estratègies i els seus processos empresarials o organitzacionals.
  - Impulsin el diàleg i el coneixement de les expectatives dels grups d'interès.
  - Fomentin la transparència i la comunicació.

Vista aquesta breu introducció sobre l'RSC, definim a continuació el concepte d'auditoria d'RSC:

L'**auditoria d'RSC** és el procés sistemàtic d'avaluació i anàlisi del conjunt d'obligacions i compromisos que ha assumit una organització en relació amb l'impacte que la seva activitat produeix en diversos àmbits –laborals, socials, mediambientals, de drets humans, etc.– i sobre els seus *stakeholders*.

### **Lectures complementàries**

Comunicació de la **Comissió Europea** relativa a la responsabilitat social de les empreses: *Una contribució empresarial al desenvolupament sostenible* (2002).

Comunicació **Comissió Europea**: *Posar en pràctica l'associació per al creixement i l'ocupació: fer d'Europa un pol d'excel·lència de la responsabilitat social de les empreses* (2006).

Corporate Sustainability Assessment Questionnaire- SAM Research Dow Jones Sustainability Indexes.

Declaració tripartida de l'**Organització Internacional del Treball** sobre les empreses multinacionals i la política social.

Directrius de l'**Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic** per a les empreses multinacionals.

Directrius de l'**Organització Internacional del Treball** aplicables.

Guia d'AENOR. Ètica, Sistema de Gestió de la Responsabilitat Social de les empreses.

**Pacte Mundial de les Nacions Unides.**

Actualment ja hi ha un bon nombre de normes i procediments per a auditar l'RSC. Encara que ho veurem amb més deteniment en l'últim mòdul de l'assignatura, esmentem-ne alguns: norma AA 1000, SA 8000, SGE 21 de Forética, índexs GRI, etc. I altres normes paral·leles que poden servir parcialment per a alguns aspectes de l'RSC serien:

- **ISO 9001:2000.** Sistema de gestió de la qualitat. Requisits.
- **ISO 14001:2004.** Sistema de gestió mediambiental. Requisits amb orientacions per al seu ús.
- **OHSAS 18001:2007.** Sistemes de gestió de la seguretat i salut en el treball. Requisits.

Dins d'aquestes auditories més estratègiques, i entroncant amb l'auditoria de l'acció social interna, trobem l'**auditoria de la conciliació laboral** lligada íntimament a la responsabilitat social empresarial. Seguint l'SGE 21, en relació amb auditar la conciliació, hem de tenir present:

- Que l'organització ha d'haver implementat mesures que facilitin aquesta conciliació.



- En la selecció d'aquestes mesures, és molt positiu que el personal hi hagi participat i que l'alta direcció hagi fomentat aquesta participació.
- Avaluar la satisfacció d'aquesta participació.

Així, hem vist que un concepte com la conciliació pot pertànyer a totes les dimensions de l'auditoria sociolaboral, la qual cosa ens corrobora la complexitat del terme i les fronteres difuses entre una classificació i una altra, fruit de l'extraordinària quantitat i heterogeneïtat dels factors que influeixen en el component "persones" de les empreses i institucions.

### **3.3.4. Exemples de problemàtiques que s'han de resoldre amb una auditoria sociolaboral**

A continuació s'exposen algunes situacions i els tipus d'auditories sociolaborals que s'hi podrien implantar:

- **Absentisme laboral.** Auditoria de **recursos humans**. També hi pot haver causes de PRL (absentisme justificat per accident laboral o malaltia professional...) i, per tant, en segon lloc podríem posar auditoria **legal**.
- **Baix nivell d'utilització de l'àrea habilitada com a menjador d'empresa.** Auditoria de l'**acció social**. Un benefici social no valorat potser?
- **Rotació laboral massa elevada** (superior a la mitjana desitjable). Auditoria de **recursos humans** en primer lloc però, com que cada vegada es constata més que les persones valoren els beneficis socials (acció social) i l'ètica i el comportament responsable de la seva organització, també es podrien realitzar secundàriament una auditoria de l'**acció social** i una altra de l'**RSC**. Així mateix, per acabar, podríem veure si les sortides es deuen a temes legals (els treballadors denuncien o no l'empresa per incompliments legals).
- **Empitjorament de la imatge que tenen els clients de l'empresa.** En aquest cas, des del punt de vista de l'auditoria sociolaboral (pot tenir aquest problema una altra anàlisi des d'una perspectiva de qualitat, de producció, de màrqueting, etc.) podríem analitzar temes de desmotivació, poca implicació i clima laboral de l'organització. Auditoria de **recursos humans**.
- **Inexistència total de rotació de personal.** Una certa rotació té un efecte "higienitzador" en l'empresa i, per tant, poca rotació pot estar relacionada amb una política de recursos humans no gaire eficient per a retenir talents i desprendre's de personal no adequat per a l'organització. Auditoria de **recursos humans**.

- **Baix grau de motivació i implicació detectats després de fer una enquesta de clima laboral.** Per a analitzar les causes una auditoria de **recursos humans**. En funció dels resultats (de la determinació d'aquestes causes) també se'n podrien fer d'altres tipus.
- **Baix nivell de participació en les activitats extraempresarials de l'empresa** (sopars i festes de Nadal, partits de futbol de cap de setmana entre treballadors de diferents departaments, etc.). Auditoria de **l'acció social**. Una activitat social poc valorada? Auditoria de **recursos humans**. O un clima laboral no gaire bo?
- **Baix nivell d'utilització de la intranet corporativa per part dels treballadors.** Auditoria de **recursos humans**. Política de comunicació interna amb problemes? Poca motivació del personal en relació amb la seva utilització?
- **Escàndol mediàtic sobre una multinacional per pràctiques abusives en les plantes de producció en països asiàtics.** Auditoria d'**RSC** com a mesura de màrqueting social i per a iniciar el procés de millora de la seva responsabilitat social global.
- **Augment significatiu de la sinistralitat laboral.** Auditoria de **prevenció de riscos laborals**.
- **Auditoria estratègica.** En general, és correcte aplicar una auditoria estratègica en qualsevol situació de canvi estratègic, absorcions, fusions, aliances amb altres empreses per a expansionar-se internacionalment, llançament d'una nova línia de productes, intents de penetració en nous mercats, etc.
- **Auditoria de responsabilitat social corporativa.** En cas que una empresa hagi desenvolupat un sistema de gestió ètic o responsable (per exemple, una memòria GRI, una SA 8000 o una norma similar), seria convenient que els resultats els audités algú "neutral i extern" a l'empresa, per a verificar si el comportament ètic i social de l'organització que es plasma en la seva memòria reflecteix fidelment el comportament diari de l'organització.

### 3.3.5. Les proves objectives en l'auditoria sociolaboral

Una de les claus de les auditories està en les denominades *proves objectives*. Com s'obtenen aquestes proves? A continuació podreu trobar una breu definició de cadascuna de les formes i alguns exemples relacionats amb els tipus d'auditories sociolaborals que hem anat veient.

1) **Proves físiques:** mitjançant inspeccions oculars es constatarà l'existència real de determinats objectes, actius, persones, etc.

- **Auditoria legal:** comprovar visualment l'existència i indicació de sortides d'emergència en les instal·lacions (forma part dels plans d'emergència, dins la part legal de l'auditoria de prevenció de riscos laborals).
- **Auditoria de l'acció social:** comprovar l'existència de menjadors per als treballadors amb zones de relax com a benefici social que dóna l'empresa a recursos humans.
- **Auditoria de l'RSC:** donant una ullada ràpida a les oficines centrals de l'empresa es pot comprovar si hi ha un bon nivell de sensibilització en relació amb el reciclatge, verificant l'existència de contenidors especials per al paper, la reutilització de tònors, etc.

2) **Proves documentals:** mitjançant la verificació de qualsevol suport escrit o multimèdia, com documents, registres, factures, contractes, estatuts, CD-ROM, etc.

- **Auditoria de recursos humans:** comprovació de l'existència d'algun tipus de fitxa o document de seguiment de carrera del treballador des de l'inici de la seva vinculació laboral en l'empresa. Comprovació de l'existència dels qüestionaris de satisfacció de l'última acció formativa interna feta per l'empresa.
- **Auditoria estratègica:** comprovació de l'existència d'un pla de formació a mitjà i a llarg termini per tal de reorientar i augmentar els coneixements dels treballadors en relació amb els canvis previstos. Hi pot haver moltes accions formatives dutes a terme en l'empresa, però no un pla de formació orientat i coherent amb la missió, la visió i la política estratègica de la corporació.

3) **Proves analítiques:** en general s'utilitzen càlculs per a verificar si els registres, informes, etc. de l'organització són correctes.

- **Auditoria legal:** verificació de la correcció del càlcul de les tres últimes indemnitzacions per finalització de contracte temporal que s'hagin fet.
- **Auditoria de l'RSC:** comprovació de la correcció dels càlculs sobre consums de recursos naturals de l'empresa, qüestió que s'ha de recollir i analitzar sistemàticament en els procediments mediambientals tipus ISO 14001, i que formen part de la branca mediambiental de l'RSC.
- **Auditoria estratègica:** si entenem que la retribució és un factor clau per a la retenció del talent humà de l'organització, una prova analítica seria determinar quin percentatge d'aquestes retribucions de l'empresa es troben per sobre de la mitjana del mercat (*benchmarking* salarial).

**4) Proves verbals:** mitjançant converses amb el personal de l'empresa, els clients, etc.

- **Auditoria de recursos humans:** mitjançant una entrevista es poden recopilar, entre altres qüestions, les percepcions dels treballadors sobre el clima laboral de l'organització. En general, l'entrevista oral és un excel·lent instrument i una òptima prova verbal de prova objectiva per tractar temes de certa complexitat, molt qualitatiu i/o subjectiu.
- **Auditoria de l'acció social:** amb un petit conjunt de converses amb diferents treballadors de l'empresa es pot constatar el seu grau de valoració i satisfacció sobre un determinat benefici social que estigui donant l'empresa.

### **3.4. Beneficis d'implantar una auditoria sociolaboral**

Als avantatges que ja s'han comentat en apartats anteriors podem sumar els següents beneficis derivats de fer una auditoria sociolaboral:

- Permet avaluar la marxa global del sistema de recursos humans: com funciona cada programa i si la seva interrelació és coherent. Així mateix, permet corroborar si aquestes polítiques estan alineades amb els objectius corporatius i la seva contribució a assolir-los. Ajuda a detectar programes obsolets o ineficients i a concretar els que sí que són rendibles i els punts forts de l'organització.
- Ajuda a conèixer l'opinió sobre l'organització i les expectatives laborals del client intern: els treballadors.
- Fomenta i millora la comunicació interna.
- Millora el nivell de compromís del personal i la seva cohesió grupal (clima laboral), sobretot si els treballadors s'impliquen al 100% en el procés.
- Fomenta i estimula la cultura del canvi.
- Complementa els programes de qualitat total i excel·lència de l'organització.
- Consolida una cultura i un enfocament proactiu en l'organització per a prevenir problemes o evitar que tornin a passar, la qual cosa redueix en un estalvi de costos a mitjà termini.
- Reserva temps per a la reflexió, la qual cosa implica més probabilitat de millorar les coses pel que fa al disseny, la planificació i l'execució.

- Detecta costos de recursos humans ocults o excessius.
- Concreta l'estat de salut de les persones, la qualitat de vida del factor humà i contribueix a la seva millora.
- Dóna a conèixer els punts forts i febles que afecten les persones.
- Permet, en el vessant més ètic i social, establir un compromís amb els seus grups d'interès en relació amb les seves expectatives, per la qual cosa pot millorar la imatge corporativa.
- Respecte al departament de recursos humans:
  - Fa que guanyi en prestigi i credibilitat davant altres departaments.
  - Ajuda a reforçar la relació d'aquest departament amb la resta d'àrees, fomentant la idea que la responsabilitat en les persones ha de ser compartida per tots els directius i àrees. Tots els directius són directius de recursos humans.

En definitiva, la implantació d'aquest tipus d'auditories de manera sistemàtica ha d'implicar una millora global de l'organització. Ha de fer-la més competitiva, ètica i sostenible i, per tant, maximitzar-ne la probabilitat de supervivència en el mercat, en un entorn turbulent i canviant com l'actual, on el paradigma econòmic ha canviat i les expectatives socials han canviat el rumb cap a nous valors d'ètica i responsabilitat.

### **3.5. Dificultats metodològiques i conceptuals en el desenvolupament de l'auditoria sociolaboral**

1) El terme *auditoria* pràcticament no s'ha usat en la psicologia social, matèria clau per a treballar amb l'auditoria sociolaboral.

2) El concepte d'auditoria no s'utilitza com en altres camps socials o econòmics. Excepte pel que fa a l'aspecte legal, no acostuma a haver-hi informació sociolaboral clara i inequívoca i subjecta a normes. Això implica que, excepte en el vessant d'auditoria legal o administrativa, en la resta d'àmbits no hi ha normes i procediments perfectament delimitats sobre els quals comparar, certificar o avaluar.

3) Així mateix, la informació sociolaboral té un component qualitatiu molt important. Qualsevol procés d'anàlisi, comparativa i avaluació implicarà la necessitat de quantificar. En el terreny sociolaboral no hi ha, a més, una tradició consolidada de mesurar, per la qual cosa s'incrementa la complexitat de les fases d'execució de l'auditoria. Així i tot, cal destacar que no sempre és necessari tenir informació quantitativa. La informació qualitativa també és vàlida

i la seva consistència dependrà del suport metodològic que l'avalí. Això ho anirem veient en els propers mòduls. Renunciar a la informació qualitativa ens empobrirà el mètode sense cap mena de dubte.

4) L'auditoria exigeix que hi hagi:

- Uns criteris estandarditzats per a valorar la informació. Encara no hi ha en aquest àmbit de l'estudi criteris clars i acceptats generalment.
- Uns paràmetres i estàndards prefixats per a comparar.

Els estàndards més utilitzats en recursos humans són de quatre tipus:

- De quantitat: nombre d'empleats, índex de sinistralitat, nombre de processos de selecció posats en funcionament, quantitat d'hores de formació executades, etc.
- De qualitat: tipus d'accions formatives fetes, estat del clima laboral en l'organització, etc.
- De cost: cost total de l'acció formativa, despesa dels processos de reclutament, cost total del personal, costos dels accidents laborals, costos de l'absentisme, etc.
- De temps: temps d'adaptació dels nous empleats, durada dels processos de selecció, mitjana de permanència dels treballadors en l'empresa, etc.

5) L'objecte d'estudi no és únic, és molt variat, heterogeni fins i tot i, per això, requerirà tècniques molt diferents. Així com en l'auditoria legal les tècniques d'auditoria comptable són fàcilment extrapolables, quan es tracta d'aspectes humans, hi entren en joc altres tècniques lligades a la investigació social (i que veurem en propers mòduls). Així mateix, en el cas de l'anàlisi de les polítiques de recursos humans se'n pot analitzar l'eficàcia (en genèric, com a programa empresarial), però, com que es tracta de persones, també es pot avaluar l'efecte que tenen aquestes polítiques en les persones.

6) El fet que entrin en joc aspectes qualitatius i mètodes lligats a la investigació social (entrevistes, qüestionaris, etc.) implica que l'auditor sociolaboral no pot mantenir al cent per cent la seva objectivitat (i sí la seva independència), ja que formarà part del resultat les seves interpretacions, sense que això impliqui una arbitriietat gratuïta.

7) L'auditoria sociolaboral no té una frontera clara entre el que és auditoria i consultoria. Com que normalment s'introdueixen en la part final una fase de suggeriments i propostes de solucions, es transcendeixen les fronteres de l'auditoria estricta i es barregen totes dues tècniques. Aquesta barreja pot provocar problemes d'objectivitat i independència, tant pel mix de serveis com pel punt de vista de l'auditor.

8) El mateix departament de recursos humans pot ser reticent a aplicar una auditoria sociolaboral. S'ha de superar, llavors, el concepte d'auditoria com a procés d'inspecció que provocarà sancions. S'haurà de transmetre a tota l'organització que és una **activitat preventiva, proactiva, constructiva i d'aprenentatge** i no un sistema de fiscalització i control.

### 3.6. El prediagnòstic social

Tal com hem vist en l'apartat anterior, una de les principals dificultats que té l'auditoria sociolaboral és que ha de tenir un punt previ d'anàlisi per a poder comparar i avaluar els resultats de l'auditoria. Una possibilitat de construir aquest punt previ és la realització d'un prediagnòstic social.

El **prediagnòstic social** és una recopilació ordenada i classificada de dades de l'organització i d'informacions d'aquesta i de les normes o lleis aplicables.

Ha d'estar format per quatre grups d'informació:

- Dades generals de l'organització, del sector i de l'entorn, per a poder tenir clar el marc d'actuació.
- Anàlisi del balanç social.
- Anàlisi de l'estratègia de recursos humans.
- Normes i lleis que s'hi puguin aplicar, tant des del punt de vista de la legalitat com de la certificació.

#### 3.6.1. Dades generals de l'organització

- Informació bàsica de l'empresa o l'entitat: activitat, forma jurídica, volum de negoci, propietat (distribució del capital), etc., atenent especialment totes les variables que tinguin a veure amb els recursos humans: nombre i perfil dels treballadors, evolució de la plantilla durant els últims exercicis, etc. La sol·licitud d'un inventari de personal és recomanable, atès que aquest és el banc de dades que alimenta totes les àrees i que, posteriorment, l'auditor ha d'analitzar.
- Informació del sector: situació (crisi, consolidació, en creixement, etc.), composició (sector concentrat o molt dispers, mida de les empreses, etc.), repartiment de quotes de mercat, volum de la competència, barreres d'entrada o de sortida, etc.

### 3.6.2. Anàlisi del balanç social

És el pas més important del prediagnòstic social i consisteix a reunir dades ordenades i sistemàtiques i relacionar-les mitjançant indicadors per a poder analitzar, valorar i, posteriorment, comunicar la situació sociolaboral de l'empresa, i també els seus compromisos socials en relació amb els seus grups d'interès.

Actualment no solament s'utilitza per a fer prediagnòstics previs, sinó que ja s'utilitza com una eina amb entitat pròpia de gestió empresarial i avaluació de l'acompliment i els compromisos de l'RSC.

Hi ha diversos models de balanç social. En el material es treballarà amb més profunditat en el mòdul 4, però en aquesta introducció abordarem el model de l'Organització Internacional del Treball i, prèviament, parlarem de la metodologia bàsica per a confeccionar un balanç social.

Els passos que s'han de seguir en la metodologia de balanç social els podríem concretar amb aquestes cinc indicacions:

1) El balanç social s'ha de comunicar i negociar amb tots els agents implicats (en el nostre cas, principalment treballadors) perquè sigui comprès per tots i augmenti el compromís i la implicació entre tots els àmbits de l'organització.

2) Seguint Parra Luna (1989), el balanç social ha d'incorporar un conjunt de variables que responguin a un **patró universal de valors**: salut, seguretat, riquesa material, coneixement, llibertat, justícia distributiva, poder, autorealització, prestigi i conservació de la naturalesa.

3) El balanç social ha d'oferir informació de qualitat, amb dades agrupades de manera coherent i de fàcil accés.

4) Els indicadors triats per cadascuna de les variables han de ser:

- Rellevants i eficaços, ja que ens han de proporcionar la informació que necessitem.
- Verídics i verificables.
- Quantificables.
- Consistents en el temps; per tant, caldrà obviar els indicadors que siguin merament conjunturals.
- Altament correlacionats amb el que es pretén avaluar.
- Estandarditzats, perquè, encara que són diferents, s'hauran d'integrar en el mateix sistema.



5) S'ha d'assignar a cada indicador un pes o ponderació per a atorgar-hi la importància relativa de cadascun i així evitar una igualació indeguda entre ells.

A continuació us presentem un model de balanç extret i adaptat de l'Organització Internacional del Treball.

### Model de balanç social

Aquest balanç se centra en tres camps de l'àrea interna (no treballarem l'àrea externa, més lligada a l'RSC, que es podrà veure amb més deteniment en altres parts de l'assignatura).

- Característiques sociolaborals.
- Serveis socials.
- Integració i desenvolupament.

Cadascuna de les àrees se subdivideixen en variables sobre les quals es construeixen indicadors per a analitzar-les, com s'observa en la taula següent.

Taula 4. Model de balanç social

Camps, variables i indicadors	
Característiques sociolaborals	Indicadors
Demografia (identificació de les característiques dels treballadors)	Indicadors de gènere, edat, estat civil, nivell educatiu, temps de vinculació a l'organització, procedència geogràfica, tipus de contracte, equitat per gènere, etc.
Absentisme (referit al nombre d'hores de treball perdudes pel personal, a les causes i als costos)	Indicadors sobre malalties comunes, maternitat, accidentalitat, malalties professionals, altres causes i costos d'absentisme, etc.
Rotació del personal (entrades i sortides del personal)	Indicadors sobre ingressos, índexs de rotació, índex de selecció, etc.
Jornada laboral (mostra les jornades, la flexibilitat d'aquestes, horaris i dies de treball, etc.).	Indicadors sobre les hores extraordinàries treballades, vacances, possibilitats de teletreball, etc.
Salari i prestacions (quantitats econòmiques que hagi pagat l'empresa per aquests conceptes durant el període)	Indicadors sobre salaris, prestacions, reclamacions salarials, indemnitzacions, beneficis extrasalarials, etc.
Relacions laborals (relació laboral entre els treballadors i l'empresa en diferents activitats)	Indicadors sobre participació sindical, tipus de negociació laboral, vagues, demandes i reclamacions, aportacions de l'empresa al sindicat, capacitació sindical, etc.
Serveis socials de l'empresa al treballador	Indicadors
Salut i riscos professionals	Indicadors sobre el pressupost en salut, aportacions a pòlisses privades, pressupost en programes de prevenció de riscos laborals, taxes de sinistralitat, malalties professionals, cost de les baixes, reubicacions laborals de treballadors per accident o malaltia professional, etc.
Beneficis socials	Indicadors sobre l'existència, pressupost, satisfacció en relació amb aquests beneficis socials: fons de pensions, economats, habitatge, alimentació, transport, altres serveis especials (jurídics, psicològics, fiscals, etc.).

### Vegeu també

Per aprofundir més en la construcció d'indicadors, podeu veure el mòdul 2 de tècniques quantitatives, en l'apartat de dades, variables, factors i indicadors i, sobretot, l'apartat 4 ("Indicadors. Tipus, aplicació i disseny").

<b>Camps, variables i indicadors</b>	
<b>Integració i desenvolupament del personal</b>	<b>Indicadors</b>
Informació i comunicació	Indicadors sobre informació de l'acompliment, canals de comunicació, etc.
Desenvolupament del personal (inclou les accions realitzades per a cobrir la necessitat que el treballador s'identifiqui amb els objectius de l'empresa, mitjançant el seu creixement i desenvolupament)	Indicadors sobre l'avaluació de l'acompliment, ascensos o promocions, participació en grups de millora o cercles de qualitat, etc.
Capacitació i formació	Indicadors sobre volum, qualitat, efectes i satisfacció de la formació, etc.

Vegem a continuació la construcció d'alguns indicadors basats en les variables i els conceptes enunciats.

### Exemples d'indicadors

- $(\text{Nombre de contractes indefinits} / \text{Nombre total de contractes}) \times 100$ .
- Nombre d'accidents anuals.
- $(\text{Nombre d'hores perdudes per accidents laborals} / \text{Nombre d'hores laborals totals}) \times 100$ .
- Taxa d'evolució dels accidents.
- Cost de substitució dels treballadors de baixa per accident o malaltia professional.
- $(\text{Nombre de dones en càrrecs directius} / \text{Nombre de càrrecs directius}) \times 100$ .
- Cost unitari mitjà per procés de selecció.
- Mitjana de dies de durada dels processos de reclutament.
- Taxa de selecció: mitjana de candidats per lloc que s'ofereix.
- Nombre de persones seleccionades que no superen el període de prova.
- Nombre d'empleats promocionats.
- Tant per cent de vacants ocupades internament.
- Temps mitjà de permanència d'un empleat en una categoria laboral determinada.
- Tant per cent de promocions per variables (sexe, edat, àmbit geogràfic de treball, formació, categoria laboral, etc.).
- Cost mitjà de la capacitació per a l'adaptació a nous llocs de treball del personal promocionat.
- Salari mitjà total (també analitzable per categories com a sexe, edat, etc.).
- Creixement mitjà de la retribució.
- Tant per cent del salari que és variable en funció del rendiment o l'acompliment.
- Equitat salarial per categories (aquest indicador tan genèric l'analitzariem tenint en compte els principals conceptes estadístics: mitjana, rang, variància, desviació típica, mediana, etc.).

Dues consideracions més:

1) El sistema es basa molt a construir correctament indicadors. Un indicador és una mesura quantitativa que relaciona dues o més variables i que ha de servir de guia per a controlar i valorar el nostre objecte d'estudi.

Els indicadors han de ser:

- Fàcils de recopilar.
- Objectius, senzills i precisos.
- Clars, fàcils d'interpretar.
- Quantificables/mesurables.
- Comparables en el temps.
- Dissenyats per experts en l'organització a l'àrea de recursos humans i sota criteris d'utilitat per a la presa de decisions posteriors i útils en termes de cost/benefici.

2) És important saber que la potència d'aquesta eina resideix, a més, en l'anàlisi d'aquests indicadors i en la interrelació que es pot fer en encreuar resultats dels uns amb els altres. Per exemple, encreuar dades sobre estabilitat contractual per sexe, equitat salarial i sexe, salari respecte del mercat i rotació laboral, etc.

Seguint l'exemple vehicular de l'auditoria de la conciliació laboral, podríem treballar alguns indicadors en aquest àmbit, afegint-hi la perspectiva de la igualtat.

Taula 5. Indicadors de conciliació i igualtat

Àrea	Àmbit	Indicador
Plantilla / Inventari de personal	Composició general	Nre. i % de dones i homes en la plantilla.
	Nivells de responsabilitat	Nre. i % de dones i homes en els nivells de responsabilitat.
	Composició per departaments	Nre. i % de dones i homes per departaments, desagregat per sexe i total.
Condicions laborals	Salari	Distribució de la plantilla per bandes salarials i grups professionals, desagregats per sexe.
	Contractes i jornada	Nre. i % d'homes i dones per tipus de contracte i jornada.
Gestió de personal	Absentisme laboral	Nre. d'hores d'absentisme anual injustificat del total de la plantilla / Nre. total d'hores de treball anual del total de la plantilla desagregada per gènere i total.
	Conciliació	Nre. de persones de la plantilla que s'han aconseguit a permisos de maternitat, paternitat o excedències per a tenir cura de familiars dependents respecte del nombre de persones de la plantilla que es podrien acollir a aquests permisos o excedències, desagregat per sexe. Nre. de persones de la plantilla que s'han aconseguit a mesures de flexibilitat, ja siguin temporals o espacials, desagregat per sexe.
	Reconeixement professional i promoció	Nre. de promocions durant l'últim exercici / Nombre total de promocions per categoria professional, en l'últim exercici per sexe i total.
	Selecció i contractació	Nre. d'incorporacions en els últims exercicis / Nombre de candidatures rebudes per sexe.
	Formació	Nre. i % de dones i homes per cada formació celebrada en un any.
Diagnòstic extern	Comunicació corporativa	Anàlisi de la comunicació corporativa de l'empresa.
Cultura i clima laboral	Comunicació interna	Anàlisi de la comunicació interna de l'empresa.
	Opinió de la plantilla	Grau de satisfacció dels empleats i empleades en l'empresa envers les mesures d'igualtat i conciliació.

Font: taula extreta del *Cuaderno de Trabajo 5, Indicadores de conciliación e igualdad*. Xarxa Concilia. Àrea de Govern de Família i Serveis Socials. Ajuntament de Madrid.

### 3.6.3. Anàlisi de l'estratègia de recursos humans

Finalment haurem de conèixer l'estratègia corporativa i de recursos humans de l'organització (aspecte que lliga amb l'auditoria estratègica).

L'estratègia de recursos humans és el full de ruta general per a aconseguir que el factor humà atorgui a l'organització un diferencial competitiu.

L'estratègia de recursos humans ha de ser congruent amb la missió, la visió i els valors de l'empresa, ha d'estar alineada amb els objectius estratègics i contribuir a assolir-los.

Després de traçar l'estratègia, s'abordarà el disseny de les estratègies de reclutament, retribució, acompliment, capacitació, etc.

#### **3.6.4. Normes i lleis que s'hi puguin aplicar, tant des del punt de vista de la legalitat com de la certificació**

En aquest últim pas s'haurien de recopilar totes les referències legals i altres normes que hi puguin ser aplicables. Bona part d'aquestes ja les hem anat veient en els punts anteriors. Alguns exemples serien:

- Constitució espanyola (alguns preceptes sobre qüestions laborals i protecció social).
- Estatut dels treballadors. Llei general de la Seguretat Social. Reial decret legislatiu 1/1994, de 20 de juny, pel qual s'aprova el text refós de la Llei general de la Seguretat Social.
- Llei orgànica 4/2000, d'11 de gener, que regula els drets i les llibertats dels estrangers a Espanya (preceptes sobre Seguretat Social).
- Llei 40/2007, de 4 de desembre, de mesures en matèria de Seguretat Social.
- Llei 27/2011, d'1 d'agost, sobre actualització, adequació i modernització del sistema de Seguretat Social.
- Llei 36/2011, de 10 d'octubre, reguladora de la jurisdicció social.
- Llei orgànica 11/1985, de llibertat sindical (RCL 1985, 1980).
- Llei 31/1995, de prevenció de riscos laborals, i les seves posteriors modificacions (Llei 50/1998, Llei 39/1999, Llei 54/2003, RDL 5/2000).
- Llei 56/2003, d'ocupació.
- Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes.
- Normativa europea.

- Convenis col·lectius específics del sector o de l'empresa.
- Normes ISO.
- Model EFQM.
- Norma SGE 21
- Model GRI (*global reporting initiative*).
- Etc.

### 3.7. Conclusions

L'auditoria sociolaboral no és una tècnica fàcil d'abordar per la seva multiplicitat de perspectives, el seu amplíssim abast i la seva barreja de metodologies quantitatives i qualitatives per a la recopilació, l'anàlisi i la valoració de la informació sociolaboral de l'organització. Així mateix, una vegada s'implanta, acostumen a presentar barreres no solament tècniques sinó també personals, basades en la desconfiança en relació amb el procés i la hipotètica fiscalització que comporta sempre el terme *auditoria*.

Així mateix, no és un concepte diàfan i no té una definició generalment acceptada, per la qual cosa sempre s'haurà de matisar per la visió des de la qual s'estigui liderant el procés auditor.

Així i tot, són clars els beneficis que té, que persegueixen el següent: un alineament global dels recursos humans amb les estratègies corporatives, un augment de l'eficiència de les polítiques laborals, un plus de seguretat sobre el compliment legislatiu i un acostament a les expectatives (escoltades prèviament) dels seus grups d'interès.

Per això, sembla clar que fer un esforç per implantar auditories sociolaborals ha de tenir els seus rèdits en forma de beneficis econòmics, socials i sostenibilitat global. I també és imprescindible advertir a l'organització que, abans d'implantar-la, haurà de buscar un equilibri entre els beneficis de la seva aplicació i els costos (tant directes com indirectes o ocults) que generarà.

Algunes recomanacions per a dur a terme aquest procés serien:

- Convèncer tots els implicats de la seva bondat i utilitat com a instrument de gestió i de millora contínua. És imprescindible evitar que sigui un informe més i convertir-lo en un mètode dinàmic i amb capacitat de donar *feed-back* a totes les àrees de l'empresa, i rendibilitzar-lo al màxim.

- Tenir la implicació de l'alta direcció i un pressupost específic per a executar-lo.
- Definir clarament els objectius i les àrees de l'auditoria, essent realista amb les capacitats i la situació de l'empresa.
- Rendibilitzar el procés aprofitant les tecnologies de la informació i la comunicació.
- Equilibrar el que és quantitatiu amb el que és qualitatiu al llarg del procés auditor.
- No actuar de manera simplista a l'hora de buscar les causes de les desviacions: generalment els problemes no són monocausals, sinó que hi sol haver diverses arrels interrelacionades de les problemàtiques detectades.
- Comunicar els resultats i els problemes detectats, consensuant amb totes les àrees implicades les solucions i els programes de millora que s'hi han d'implantar.

Per acabar, sense oblidar el context de recessió econòmica que tenim al nostre territori, finalitzem el mòdul apuntant algunes utilitats de les auditories sociolaborals en aquesta conjuntura de crisi persistent i global que estem patint:

- Des de la perspectiva de l'auditoria legal, pot evitar abusos de les empreses en relació amb els seus treballadors i treballadores en una situació de certa pressió i por de perdre el lloc de treball, i on es detecten amb més freqüència que en dècades passades actuacions fraudulentas en relació amb els drets dels treballadors i les treballadores (contractes en frau de llei, jornades fora dels horaris establerts, retribucions per sota del conveni, etc.). Així mateix, destaca la seva utilitat per a l'autoritat laboral davant l'existència d'un nombre molt alt d'expedients de regulació d'ocupació.
- En un context de dificultats econòmiques, és encara més important que en altres moments la planificació, direcció i gestió eficient de les plantilles. Les auditories sociolaborals ajuden a identificar males pràctiques per tal de no repetir-les i poden suggerir les mesures per a fomentar el talent i ajustar-lo a les necessitats de l'organització (tant quantitativament com qualitativament), millorar el grau d'acompliment dels recursos humans, etc.
- També hi ha alguns aspectes clau de la política salarial que poden ser repensats en aquest nou paradigma econòmic, i que es poden objectivar mitjançant les auditories. Qüestions com els desorbitats incentius salarials rebuts per alguns càrrecs directius d'alguns sectors en crisi són, com a mí-

nim, possibles ítems poc ètics i gens sostenibles que podríem argumentar per mitjà de les tècniques d'auditoria.

- La incertesa, la inseguretat i la pèrdua de confiança dels treballadors i les treballadores de la plantilla davant el seu possible futur laboral poden empitjorar el clima laboral de l'organització, amb conseqüències problemàtiques (efecte negatiu en l'absentisme laboral, rotació, rendiment, acompliment, etc.). Poder detectar a temps aquestes problemàtiques implicarà un estalvi de costos a mitjà i llarg termini.
- Com ja s'ha comentat anteriorment, l'auditoria sociolaboral, en la dimensió estratègica de responsabilitat social corporativa, pot ajudar a reforçar la imatge de l'organització i a millorar-ne la credibilitat i la transparència general en relació amb els seus *stakeholders*, tant interns com externs. Pot ser la clau per a la millora de la competitivitat de la corporació a mitjà termini.
- L'auditoria sociolaboral pot donar suport a un procés de canvi estratègic de l'empresa que, actualment, s'enfronta a nous reptes derivats de la crisi financera i econòmica mundial.
- I, finalment, la seva possible utilitat per a fer una transició entre la direcció per objectius i una més visió més moderna com la direcció per valors.

## Resum

Al llarg del mòdul us hem anat presentant el món de l'auditoria i hem fet una primera aproximació a l'auditoria sociolaboral. És important que hàgiu assimilat que l'auditoria és un instrument d'anàlisi i avaluació molt valuós per a les organitzacions. Transcendent la primera fase de control, ha anat evolucionant cap a ser una eina per a la recerca de l'excel·lència de les organitzacions en qualssevol àrea, processos, polítiques o àrees en què se circumscriu el seu àmbit d'estudi.

El prestigi i la solvència de l'eina no solament es genera per la metodologia pròpiament dita, sinó que la figura de l'auditor o auditora és primordial per a assegurar que la tècnica s'aplica de manera rigorosa. L'auditor preserva els atributs principals de l'auditoria: objectivitat, independència (si es tracta d'una auditoria externa), diligència i integritat. El full de ruta de l'auditor s'ha de regir sempre pel treball ben fet, basat en proves objectives que fugin d'intuïcions i format per un conjunt d'actuacions sempre transparents, responsables i ètiques.

L'auditoria sociolaboral, encara que ja faci unes quantes dècades que és objecte d'estudi, és un concepte relativament nou. Nascut després de la revolució de la direcció de recursos humans, persegueix valorar la variable "persones" en les organitzacions, no solament des del punt de vista de la seva actuació, sinó també de la seva contribució a la missió, la visió i els valors de l'empresa, i de la seva pròpia satisfacció en la seva faceta laboral. Cal que n'hàgiu comprès el pluralisme metodològic: la diferència d'enfocament en funció de la perspectiva des de la qual l'estem estudiant (dret, economia, psicologia social, etc.), les diferents tècniques (només enunciades i que anirem veient en propers capítols) i les diferents dimensions (de conformitat, operatives, estratègiques, etc.). A més, haureu pogut conèixer els tipus d'auditories en una primera aproximació: l'auditoria legal, la de recursos humans, la de l'acció social, l'estratègica, la de la responsabilitat social corporativa, etc.

També és important saber en què ens pot ajudar l'auditoria sociolaboral i, paral·lelament, els problemes que ens podem trobar en implantar-la. Una d'aquestes dificultats, relacionada amb l'esforç inicial de tenir una "foto" o punt de partida zero amb la qual fer comparacions, és superada, com hem vist, amb el prediagnòstic social, en què la concreció de camps, variables i indicadors es converteix en clau.

L'auditoria sociolaboral té, com hem vist, grans potencialitats: la millora de les persones dins d'un nou estil de direcció per objectius i valors, en el centre de les estratègies organitzacionals, l'avaluació de l'esforç de les empreses a equilibrar la triple línia d'objectius (econòmics, socials i ambientals), i la dotació



de més nivell de responsabilitat, transparència i ètica en les actuacions de les empreses, administracions i qualsevol altre tipus d'institucions. Sens dubte, tots aquests són objectius més que necessaris per a alinear-se al nou paradigma ecosocial i econòmic, per a sobreviure, per a crear marca i reputació en un temps tan turbulent com l'actual.



## Activitats

1. Busqueu informació sobre les recents fallides d'algunes entitats bancàries a Espanya i reflexioneu sobre el paper que van tenir les auditories en aquests casos de pèssima gestió empresarial.

2. Indiqueu mesures de cadascuna d'aquestes àrees i construïu indicadors a partir d'aquests àmbits per a fer una auditoria de la conciliació laboral.

- Comunicació interna.
- Capital humà.
- Sensibilització.
- Control econòmic de les mesures.
- Flexibilitat laboral.
- Desenvolupament professional.
- Serveis a la persona.
- Contractació i retribució.

3. Esmenteu quin tipus d'auditories sociolaborals (legal, de recursos humans, estratègica, etc.) executaríeu en les situacions següents. Argumenteu la resposta.

- Expedient de regulació d'ocupació.
- Projecte de futur de digitalització i informatització dels processos de l'empresa.
- Detecció de fugida del talent més qualificat de l'empresa.
- Fusió amb una companyia proveïdora del sud-est asiàtic.
- Increment de les demandes laborals per diversos motius.

4. Per comprovar si una empresa compleix la seva política de conciliació laboral, esmenteu tres proves diferents per a trobar proves objectives d'aquest compliment: una prova verbal, una d'analítica i una altra de documental.

## Exercicis d'autoavaluació

1. Un auditor extern...

- a) no pot ser un treballador per compte d'altri de l'empresa.
- b) ha de mantenir l'objectivitat en tot moment, tret que una autoritat judicial li aixequi aquest requisit i li demani l'opinió subjectiva en un procediment judicial.
- c) és un professional independent que ha d'actuar diligentment.
- d) no pot treballar per compte d'altri en l'empresa, però sí que en pot ser accionista minoritari.

2. Una auditoria no és una tècnica...

- a) documentada.
- b) objectiva.
- c) interna.
- d) sistemàtica.

3. Quina de les competències següents no és destacable en un auditor?

- a) Pacència.
- b) Extraversió.
- c) Saber escoltar activament.
- d) Capacitat de negociació.

4. Les proves objectives són...

- a) proves visuals que ens proporcionen una base de judici objectiva per tal de treure les conclusions posteriorment.
- b) una de les tècniques per a auditar.
- c) parts fonamentals de qualsevol auditoria.
- d) un conjunt de resultats de les proves utilitzades exclusivament en una auditoria comptable.

5. Una auditoria de recursos humans...

- a) audita les fases de reclutament, desenvolupament i retribució.

- b) audita, entre altres, reclutament, compensació, desenvolupament i clima laboral.
- c) audita selecció, inventari, formació i carrera.
- d) Totes les opcions són vàlides.

6. Una auditoria de la responsabilitat social corporativa és...

- a) una auditoria integral.
- b) una auditoria sociolaboral.
- c) una auditoria voluntària.
- d) una auditoria de l'acció social de l'empresa.

7. Què no auditarem en una auditoria de conformitat?

- a) Les liquidacions de retencions de l'IRPF.
- b) El conveni col·lectiu.
- c) La durada de les jornades laborals.
- d) La legalitat de les hores extraordinàries.

8. L'auditor sociolaboral...

- a) comprova, entre altres, que els fets esdevinguts es corresponguin amb la legalitat establerta.
- b) segons la posició que adopti, pretindrà explicar o conèixer i interpretar la realitat.
- c) ha de ser titulat en tercer grau.
- d) té un perfil amb certes similituds al del clàssic auditor comptable.

9. Una auditoria sociolaboral...

- a) necessita estàndards per a la comparativa.
- b) no mesura l'eficàcia dels recursos humans.
- c) dóna molta importància a la fase de les recomanacions.
- d) avalua l'eficiència dels programes de recursos humans.

10. El prediagnòstic social...

- a) consisteix a fer un balanç social.
- b) és el pas previ a l'auditoria sociolaboral.
- c) és una recopilació ordenada i classificada de dades de l'organització que s'ha d'auditar.
- d) entre altres qüestions ha de tenir en compte l'estratègia de recursos humans de l'organització.

## **Solucionari**

### **Exercicis d'autoavaluació**

1. c

2. c

3. b

4. c

5. b

6. c

7. b

8. c

9. b

10. a

## Glossari

**alineament** *f* Referit als recursos humans, implica la coherència de les polítiques de recursos humans i l'actuació de les persones d'una organització en relació amb la missió, la visió i les estratègies corporatives. Una organització amb les seves persones ben alineades aconseguirà que el factor humà representi el seu diferencial competitiu.

**assertivitat** *f* Habilitat social que permet a la persona defensar els seus drets sense agredir ni ser agredit.

**auditor -a** *m i f* Professional independent (si és extern), expert en la matèria que ha d'auditar, que observa i verifica l'adequació a les polítiques, els programes, les actuacions, els sistemes, els processos, etc. d'una organització, en una àrea o unes àrees determinades d'aquesta, a les lleis i normes que els regulen o als estàndards i els objectius prefixats.

**auditoria** *f* Avaluació sistemàtica, documentada, periòdica i objectiva que fa un professional de la subjecció a les normes, els models o els procediments establerts en una àrea o activitat d'una organització. Proporciona informació per a la presa de decisions, informació que haurà de ser verídica, solvent i contrastada.

**auditoria sociolaboral** *f* Procediment objectiu i independent mitjançant el qual s'observen, s'analitzen i s'avaluen les polítiques i els programes de recursos humans, i també la seva adequació i contribució a l'estratègia corporativa, per concloure amb suggeriments dirigits a millorar la direcció i gestió del factor humà de l'organització.

**autolideratge** *m* Desenvolupament del lideratge propi i individual de la persona que permeti aconseguir alts nivells d'acompliment en la realització de les seves funcions.

**competència** *f* Característiques de la persona relacionades amb una actuació d'èxit en el seu lloc de treball. S'acostumen a dividir en coneixements, habilitats i actituds.

**empatia** *f* Acció de pensar què sentiríem en lloc de l'altre en determinades circumstàncies.

**escolta activa** *f* Habilitat per a escoltar i entendre la comunicació no solament des del punt de vista del receptor sinó també de l'emissor.

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

**living lab** *m* Model d'innovació oberta i col·laborativa en què tots els actors o grups d'interès en un procés d'innovació (empreses, universitats, ciutadania, Administració pública, etc.) participen activament cocreant i avaluant el procés, per mitjà de les tecnologies de la informació i la comunicació.

**management** *m* Tot allò relatiu a la gestió d'una organització.

**prediagnòstic social** *m* Recopilació ordenada i classificada de dades de l'organització i d'informacions d'aquesta i de les normes, els procediments o les lleis que hi són aplicables.

**prova** *f* Indici tangible per a sustentar els resultats del procés d'auditoria.

**shareholder** *m* Accionista, propietari. L'enfocament d'una empresa cap als *shareholders* és 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 el comportament d'una organització o ser afectat per aquest. Per exemple: treballadors, indústria, Govern, consumidors, tercer sector, proveïdors, Administració pública, societat civil, etc.

## Bibliografía

### Bibliografía bàsica

**Antona, J. P.** (1993). *L'Audit Social de Conformité*. París: Dalloz.

**Capapé, J.; Susaeta, L.; Pin, J.; Gallifa, A.; García, R.; Revilla, J. C.** (2011). "El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos: un análisis de la realidad de las empresas que operan en España". Document d'investigació. IESE Business School, Universidad de Navarra.

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

**Comisión de las Comunidades Europeas** (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Brussel-les: Comisión Europea.

**Comisión de las Comunidades Europeas** (2002). *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Brussel-les: Comisión Europea.

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

**Domínguez, D. R.; Revilla, J. C.** (2002). "La auditoria 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". *Capita Humano* (núm. 193, pàg. 8 i següents). Suplement de selecció de personal.

**Gan, F.** (1996). *Manual de programas de desarrollo de RRHH*. Barcelona: Apóstrofe.

**Gómez-Mejías, L. R. i altres** (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

**Medina López, A.** *Gestión y auditoría de la Nómina*. Madrid: Centro Europeo de Auditores Sociolaborales (CEAL).

**Nevado Peña, D.** (1999). *Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos*. Conca: Ediciones de la Universidad de Castilla -La Mancha.

**Olaz, A.** (2009). "Diseño de un Modelo de Valoración Cuantitativo de procesos del Clima Laboral en la Gestión de Recursos Humanos". *Capital Humano* (núm. 230, pàg. 92-96).

**Olaz, A.; Ortiz, P.; Sánchez-Mora, M.** (2009). *Auditoría sociolaboral de recursos humanos. Relación entre cultura organizativa y clima laboral. Igualdad, desarrollo y cooperación* (pàg. 362-376).

**Organización Internacional del Trabajo** (2001). *Manual de Balance Social*. Colòmbia: OIT.

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

**Poza Lleida, J. M.** (1992). *Principios de Auditoría Sociolaboral*. Bilbao: Deusto.

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

### Bibliografía complementària

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

**Sistemas de gestió de la qualitat.** *Fundamentos y Vocabulario (ISO 9000:2005)*. UNE-EN ISO 9000:2005 (2005). Madrid: AENOR.

**Norma ISO 10.011-1** (UNE-EN 30011-1). Guías para auditorías de Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente.

**SGE 21** (2008). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Norma para la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones*. Madrid: Forética. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética.

**Ayuntamiento de Madrid, Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales, Dirección de Igualdad de Oportunidades** (2007). *Hablemos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en nuestras empresas*. Madrid: Empresas y Conciliación.

**Garmendia, J. A.; Parra Luna, F.** (1993). *Sociología Industrial y de los Recursos Humanos*. Madrid: Taurus.

**Herzberg, G.** (1966). *Work and the nature of Man*. Nova York: The World Publishing Company.

**Likert, R.** (1968). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.

**McGregor, D.** (1990). *El aspecto humano de las empresas*. Mèxic: Diana.

**Sánchez Fernández de Valderrama, J. L.** (1997). *Teoría y práctica de la Auditoría I*. Madrid: Pirámide.