

Aproximació metodològica integral: l'auditoria sociolaboral com a procés

Jordi Ribas Sebastian

PID_00197681



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

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. L'esquema de les auditories sociolaborals: conceptes i procediments	9
1.1. Aspectes generals	9
1.2. Característiques del procediment de l'auditoria sociolaboral	9
1.3. La consideració de l'àmbit social com a requisit per al desenvolupament	11
1.4. Els valors organitzacionals en les auditories sociolaborals	11
1.5. El pluralisme metodològic de l'auditoria sociolaboral	13
1.6. Introducció a l'enfocament basat en processos	17
1.6.1. El diagnòstic en l'enfocament basat en processos	18
1.6.2. L'avaluació en l'enfocament basat en processos	19
1.7. Una proposta d'esquema multidisciplinari	21
1.7.1. Fase A. Preparació de l'auditoria	26
1.7.2. Fase B. Realització de l'auditoria	27
1.7.3. Fase C. Informació	28
1.7.4. Fase D. Seguiment	29
1.8. Cas 1. El model de procés del GRI	29
1.9. Cas 2. El model de procés de l'OSHAS	31
2. Àmbits de l'auditoria sociolaboral més actuals	33
2.1. Auditoria legal: de compliment o de conformitat	35
2.1.1. Auditories de salut laboral: model OSHAS	35
2.1.2. Auditories ambientals: models ISO14000 i EMAS	37
2.1.3. Auditories de qualitat: model ISO	39
2.2. Auditoria de recursos humans: operatives o d'eficàcia	41
2.2.1. Auditoria de clima i cultura organitzacional	41
2.2.2. Auditoria d'igualtat	44
2.2.3. Auditoria de comunicació	45
2.3. Auditories estratègiques	47
2.3.1. L'excel·lència com a estratègia: model EFQM	48
2.3.2. Auditories socials	49
2.3.3. El balanç social	49
2.4. Cas 3. El balanç social de la XES	50
2.5. Auditories de responsabilitat social	52
2.6. Les auditories ciutadanes del deure i auditories de transparència	54

2.7. Cas 4. Informe final de l'auditoria integral del deute equatorià	55
Resum	57
Activitats	59
Exercicis d'autoavaluació	59
Solucionari	61
Glossari	62
Bibliografia	63

Introducció

L'auditoria sociolaboral com a procés comprèn una gran diversitat de mètodes, tècniques, disciplines, enfocaments i visions que aporten una gran riquesa metodològica a aquesta jove disciplina. Tradicionalment els processos d'auditoria comporten una forta càrrega prescriptiva i fiscalitzadora, un tret psicosocial que no hem d'ignorar, ja que molt sovint s'ha arribat a naturalitzar i s'ha convertit en un seriós contratemps per al desenvolupament i l'evolució d'una disciplina que busca la seva maduresa en nous plantejaments i visions molt més obertes, participatives, col·laboratives i orientades a les necessitats humanes de tots els grups d'interès implicats.

En aquest sentit, les auditories sociolaborals, com a procés, es consoliden com un conjunt de tècniques, mètodes i procediments que, combinats, van més allà de l'avaluació sistemàtica i planificada d'un o diversos aspectes de l'organització i el seu entorn, i es converteixen en un *living lab* o "caixa d'eines", capaç d'aportar millores substancials en els aspectes ecosocials de les organitzacions i les seves activitats de producció de béns i serveis.

D'altra banda, en un context tan complex i dinàmic com l'actual, els plantejaments reduccionistes i dogmàtics, si bé solen complir una funció dins la lògica del sistema, s'acaben convertint en obstacles que impedeixen el desenvolupament de plantejaments i visions de caràcter molt més transformador.

Es dona la circumstància, a més, que molts dels plantejaments que provenen del model socioeconòmic dominant s'estan revelant perjudicials, nocius, injustos i irresponsables, a causa que són lògiques que es fonamenten en valors de baixa qualitat ètica. Aquestes lògiques prenen el lucre, la competitivitat i la propietat privada com a vectors de decisió, mercantilitzen el capital humà i consideren els recursos naturals infinits, i per tant el creixement econòmic, il·limitat.

Aquest paradigma socioeconòmic portat a extrems ens ha conduït a l'actual situació de col·lapse; per tant, les solucions necessàries per a contribuir a resoldre aquests problemes no es poden plantejar sota les mateixes lògiques amb què s'han creat i necessiten nodrir-se d'altres formes d'entendre la realitat i altres visions molt més arrelades en lògiques de coneixement obert, valors cooperatius, suport mutu, esperit democràtic i participatiu, respecte pel medi ambient, compromís social, valorització del capital humà, etc.

A manera de recapitulació, aquest mòdul tracta de donar una visió de les auditories sociolaborals, que posa l'accent en el següent:

- el **potencial** d'innovació i transformació;
- la **diversitat** de mètodes, tècniques i procediments;
- la **riquesa** de visions, enfocaments i plantejaments;
- la **complexitat** de l'entorn i la realitat socioeconòmica, i
- els **reptes** que ens desafien.

Es tracta també d'anar incorporant-hi noves competències professionals que permetin enfocar la realitat d'aquest camp de coneixement amb esperit crític i pluridisciplinari, i facilitar la identificació dels principals reptes que s'han d'abordar i les possibles solucions que caldrà dissenyar.

Objectius

- 1.** Conèixer els aspectes procedimentals comuns de les auditories sociolaborals.
- 2.** Comprendre els trets metodològics fonamentals de les auditories sociolaborals.
- 3.** Conèixer les especificitats metodològiques i procedimentals dels diferents tipus d'auditories sociolaborals.
- 4.** Conèixer i adquirir les competències mínimes necessàries per a dissenyar i posar en marxa una auditoria sociolaboral.
- 5.** Donar els elements pràctics i teòrics necessaris per a continuar construint coneixement sobre les auditories sociolaborals.
- 6.** Conèixer el potencial innovador de les auditories sociolaborals com a caixa d'eines per a la millora de processos interns i externs.
- 7.** Conèixer diferents aproximacions metodològiques d'aplicació de les auditories sociolaborals.

1. L'esquema de les auditories sociolaborals: conceptes i procediments

1.1. Aspectes generals

A continuació s'aborden alguns elements generals sobre els principals aspectes procedimentals que s'han de tenir en compte en tot procés d'auditoria sociolaboral.

Des dels components dels esquemes, fins als elements i tipus de processos, es tracta de donar les eines metodològiques per a dissenyar processos d'auditoria sociolaboral que garanteixin tenir en compte totes les particularitats de cada cas sense perdre fiabilitat i validesa en els resultats del diagnòstic.

Tal com hem vist en el mòdul 1, una manera útil de classificar les auditories sociolaborals és per àmbit d'intervenció. Se'n defineixen tres grans grups:

- Àmbit de compliment o de conformitat, que intenta verificar la fiabilitat i la qualitat de les informacions i si es compleixen les normatives i les reglamentacions legals.
- Àmbit operatiu o d'eficàcia, que tracta d'observar si els procediments aplicats són els adequats i funcionen correctament, i també si els resultats s'han aconseguit a un cost raonable segons criteris d'eficiència.
- Àmbit estratègic, que valora si les actuacions auditades són coherents i contribueixen activament a assolir els objectius generals i estratègics de l'organització.

Situant el tipus d'auditoria que vulguem realitzar en algun d'aquests grups, ja estem delimitant un marc metodològic i conceptual que ens donarà pistes sobre els objectius concrets de l'auditoria, i sobre els mètodes i les tècniques més adequats i coherents que es poden utilitzar.

1.2. Característiques del procediment de l'auditoria sociolaboral

El món de les auditories sociolaborals, com que es tracta d'una disciplina jove i en creixement i evolució constants, és per naturalesa un àmbit de coneixement eclèctic que es nodreix de diverses fonts, pràctiques i experiències simultàniament, en un intent perseverant, permanent i constant de desenvolupar-se i d'evolucionar, però sobretot de revaloritzar-se com a eina molt útil, i de vegades necessària, per a millorar aspectes tan importants de l'organització com la qualitat laboral, la qualitat professional, el benestar i la seguretat dels

treballadors, el respecte per l'entorn i el medi ambient, el compromís social o el grau de participació en l'organització, entre altres, elements d'una gran transcendència estratègica sobretot per a les mitjanes i petites empreses i per a microempreses.

Però aquesta diversitat i certa dispersió també han propiciat l'emergència d'accions diverses que s'allunyen de les bones pràctiques professionals. Per tant, convé delimitar bé de què estem parlant quan ens referim a una auditoria sociolaboral, i què implica tant en el pla conceptual com de processos, per la qual cosa s'haurien de tenir en consideració almenys les tres característiques següents:

- Ser conscient de la necessitat de revaloritzar i redimensionar el fet "social", o més ben dit l'"ecosocial", i ser proper a les metodologies d'investigació adequades per a això. L'auditor sociolaboral ha de raonar com un investigador buscant proves per a donar resposta a les preguntes formulades en l'auditoria, i com a investigador centrat a estudiar i a analitzar el comportament de les organitzacions també ha de tenir en compte la seva cultura, el clima, la missió, els valors i el context. Les organitzacions no són entitats simples aïllades del seu entorn, sinó que més aviat són com organismes complexos que es relacionen i interaccionen en un entorn també complex i dinàmic.
- Tenir un fonament teoricopràctic sòlid i coherent. Es fa imprescindible que el procediment de l'auditoria sociolaboral estigui fonamentat en un model d'organització ben definit. Les aproximacions procedimentals basades únicament en intuïcions professionals entorn de l'organització o en el bagatge professional de l'auditor són insuficients. El prediagnòstic organitzacional pren una rellevància crucial en tot procés d'auditoria sociolaboral. Cal conèixer bé l'organització, les persones clau, la seva cultura, el clima, i els punts forts i febles, si es pretenen fer anàlisis i plans de millora de processos.
- Tenir un fonament teoricopràctic adequat a l'objectiu de l'auditoria sociolaboral. Són diverses les disciplines que aporten models d'organització, entre les quals es poden esmentar la psicologia, l'economia, el dret o l'enginyeria. L'auditor pot triar el model de cadascuna de les disciplines en funció de l'objectiu de l'auditoria sociolaboral, però també pot prendre elements de cadascuna i combinar-los en funció de les especificitats i particularitats de cada cas, i de les circumstàncies i problemàtiques que s'hagin d'afrontar. No és tant la imatge de l'alquimista combinant elements per a trobar la pedra filosofal, sinó més aviat la del ferrer amb la seva caixa d'eines especialitzat a fabricar noves i innovadores eines per a atendre noves necessitats.

1.3. La consideració de l'àmbit social com a requisit per al desenvolupament

“La evolución de las condiciones del entorno empresarial y la necesidad de las organizaciones de adaptarse a las mismas han provocado una continua preocupación por el desarrollo de procesos y actividades que permitan mejorar la competitividad y eficiencia, lo que se ha traducido en reducciones de costes, innovación, mejora de la calidad, búsqueda de nuevos mercados, procesos de fusión, etc.

Sin embargo, desde hace varios años, a esta situación hay que añadir nuevas variables relacionadas con la preocupación por los temas sociales y medioambientales, que provocan que la sociedad demande no sólo información económica sino también las repercusiones y consecuencias que las acciones empresariales tienen o van a tener en su propio bienestar y en el medio ambiente que nos rodea.

Esta mayor preocupación ha sido respaldada de manera legal, y son cada vez más las reglamentaciones que velan por los derechos, la salud y el bienestar de la sociedad en general. Ante esta situación parece necesario para el desarrollo empresarial, no sólo la competitividad y la eficiencia desde un punto de vista económico, sino también prestar una especial atención al elemento humano y social presentes en la actividad de cada empresa.

Según la teoría de sistemas (Aguirre, Castillo y Tous, 2003), la empresa puede ser considerada como un conjunto de elementos dirigidos hacia un fin, y que interactúan entre sí mismos y con el entorno. Esta interacción supone responsabilidades con la sociedad, con el medio ambiente, con los elementos con los que se relaciona de manera más directa (proveedores, clientes, etc.) y, por supuesto, con las personas que conforman y constituyen la fuerza creadora e innovadora de las organizaciones.

De esta forma podemos considerar la empresa como un sistema de producción con un objeto económico de creación de valor, utilidad y riqueza que puede conseguirse a corto plazo, pero también como un sistema de interacciones sociales internas y externas que bien gestionado garantiza su supervivencia y crecimiento. Es por ello por lo que hay que ubicar su objeto económico dentro de un contexto de desarrollo integral, asumiendo un compromiso hacia los miembros que la componen y el entorno que la rodea. Una idea parecida se puede encontrar en el Informe sobre Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, al establecer que el crecimiento económico es tan solo un medio para conseguir el fin del desarrollo humano (PNUD, 1996”).

Dolores Tous Zamora; Antonio Manuel Ciruela Lorenzo. “Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social”. *Revista CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (novembre, núm. 053).

1.4. Els valors organitzacionals en les auditories sociolaborals

Cal destacar també la importància dels valors organitzatius a l'hora de dissenyar un procés d'auditoria sociolaboral. No entrarem en aquesta assignatura a detallar les virtuts i els defectes de la direcció per valors, però sí que és rellevant reflexionar sobre les següents consideracions, tenint en compte que tot procés humà, sigui del tipus que sigui, és travessat pels valors interns i externs de la persona o l'organització que duu a terme aquest procés, i hi està subjecte.

“Entenem per valors organitzatius el conjunt de creences d’inspiració humanista que orienten l’activitat d’una organització més enllà dels criteris estrictament econòmics, i que tendeixen a harmonitzar la consecució d’objectius amb els mitjans ètics evitant d’instrumentalitzar les persones. En una cultura organitzativa saludable tots els seus membres incorporen els valors i es comprometen a complir-los. Els valors es poden entendre en tres dimensions que generalment coexisteixen:

- Psicosocial: qualitat moral que empeny a fer grans empreses i a afrontar els perills.
- Econòmica: significació d’una cosa mesurada d’acord amb el seu mèrit relatiu, adequació, escassetat, preu o interès.
- Eticoestratègica: convicció o creença estable en el temps, segons la qual un determinat model de conducta o finalitat existencial és preferible al model oposat.

En un context en què han proliferat les males pràctiques que s’han estat desenvolupant en absència evident d’ètica en sectors crítics de l’activitat econòmica, la crisi de confiança fa forat, però alhora la confiança, la transparència i la innovació emergeixen com els valors que millor poden orientar la conducta externa i la interna de les organitzacions”.

Valors organitzatius. Fundació Factor Humà (pàg. 1 i 2)

En aquest sentit cal posar els valors en acció, omplir-los de continguts amb manifestacions concretes, i les auditories sociolaborals són una eina molt adequada per a fer-ho. Els valors no poden ser una simple enumeració, llista o memòria retòrica. L’estratègia de l’organització ha d’estar en sintonia i harmonia amb els seus valors, i els objectius de l’auditoria, també. Mitjançant els processos d’auditoria els valors de l’organització es poden traduir en accions concretes mesurables i avaluable.

Per a fer una bona radiografia dels valors de l’organització és recomanable avaluar a fons, almenys, els elements organitzacionals següents:

- **La visió i missió de l’organització.** Tot projecte mogut per valors organitzatius ha d’estar integrat en el pla estratègic i disposar dels mecanismes de seguiment i avaluació. Això implica analitzar la visió i la missió a la llum dels valors del pla i, si és necessari, reformular-los per tal d’adequar-los al projecte.
- **L’estil de direcció.** La implicació de la direcció no pot ser només formal, sinó que s’ha de fer des del convenciment ètic. Requereix un lideratge congruent amb els valors i compromès amb la mesurabilitat i transparència del procés.
- **Les pràctiques organitzatives.** Perquè hi hagi coherència entre la posada en pràctica sistemàtica i els valors de l’organització s’ha de revisar el disseny de diversos subsistemes organitzatius:
 - Administració i desenvolupament estratègic: sistemes i processos organitzatius, administració de recursos, mecanismes de reconeixement.
 - Estructura organitzativa: organigrama i espais coherents amb els valors.

- Sistemes d'informació: una gestió del coneixement que incorpori les dimensions ètica i creativa.
- Polítiques de gestió del personal: selecció, formació, compensació i sistemes de promoció/desvinculació específicament basats en valors compartits. Socialitzar les persones nouvingudes perquè encaixin en la nova cultura i establir mecanismes per a conservar les persones treballadores més compromeses.
- Processos de treball: tant si són fonamentals com de suport, s'han de dur a terme mitjançant competències derivades dels valors organitzacionals. El mesurament de l'acompliment i dels incentius ha d'estar d'acord amb els valors que es defineixin.
- Conductes quotidianes: hàbits, rituals i símbols alineats amb els valors.
- **Les pràctiques d'equip.** Dinàmica i processos de grup, etapes de formació d'equips d'alt rendiment.
- **Les pràctiques individuals.** Autoadministració i desenvolupament, solució de problemes i presa de decisions, pràctiques de lideratge.

Es comença a proposar el concepte d'empresa 3.0, com a comunitats humanes d'interessos amb la finalitat de satisfer necessitats racionals de la societat proveint-la de productes o serveis pels quals obté com a contrapartida un benefici raonable.

- L'empresa 3.0 aspira a obtenir prou benefici per a poder seguir contribuint al desenvolupament social d'una manera sostenible.
- En l'empresa 3.0 no es parla de gestió de recursos humans, sinó de gestió de la comunitat o gestió de les persones. La transparència es revela com el factor fonamental per a generar el sentiment de comunitat i permetre que persones treballadores i organització siguin interdependents i se sentin coresponsables.

1.5. El pluralisme metodològic de l'auditoria sociolaboral

Com ja s'ha anat comentant anteriorment, les auditories sociolaborals són el conjunt de pràctiques, iniciatives i experiències orientades a avaluar l'impacte dels aspectes ecosocials de les organitzacions, i es nodreixen de diverses disciplines, mètodes i tècniques simultàniament. Totes, pel fet de ser considerades auditories sociolaborals, tenen en comú almenys que, d'una banda, hi ha un compromís i un objectiu explícit de valorar o d'avaluar aspectes sociolabo-

rals de l'organització, i de l'altra, hi ha una reflexió prèvia sobre la solidesa i l'adequació dels fonaments teoricopràctics que subjeuen al desplegament de l'auditoria.

Recordem que l'auditor sociolaboral és un observador de la realitat; per tant, en la seva pràctica professional no pot modificar intencionalment el que és objecte d'avaluació al llarg del procés de diagnòstic de l'auditoria, ja que l'objectiu és fer una "fotografia" de la realitat com més fidel millor. D'això dependrà en gran manera l'èxit de les propostes de millora que es derivin de l'auditoria. És en aquesta fase de desplegament de propostes de millora en què es poden plantejar estratègies i metodologies amb una marcada vocació transformadora en els punts que s'han de millorar, i alhora plantejar altres estratègies i metodologies de caràcter funcionalista en els punts que s'han de reforçar.

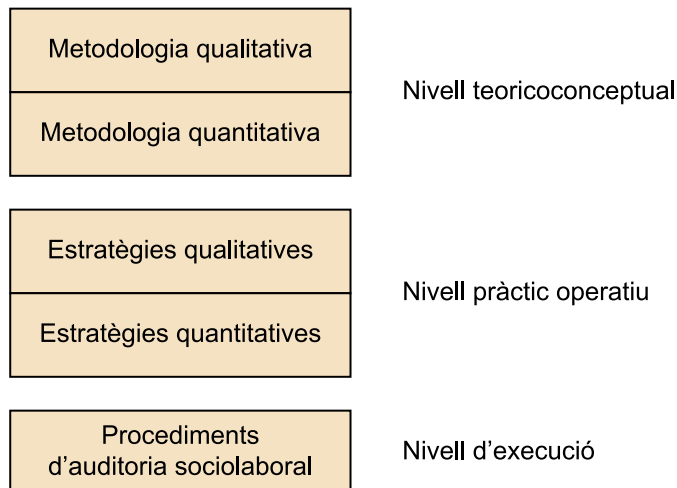
Així doncs, cal tenir molta cura a l'hora de dissenyar els procediments que seguirem en una auditoria, i procurar adoptar el rol més adequat en cada fase del procediment, és a dir, un rol més d'antropòleg en la fase de diagnòstic, i un rol més d'enginyer social en la fase de desplegament de les propostes de millora.

Cal tenir en compte que els dissenys experimentals, de caràcter conductista-positivista, com a tècnica d'investigació capaç de manipular i controlar les condicions de producció dels fenòmens psicosocials, no són vàlids com a solució metodològica en la fase de diagnòstic de l'auditoria sociolaboral.

No obstant això, com es veurà al llarg de l'assignatura, hi ha un ampli ventall de mètodes i tècniques no experimentals de caràcter tant quantitatiu com qualitatiu, que provenen de la sociologia i la psicologia, i que conformen la caixa d'eines per a avaluar les aportacions ecosocials de l'organització i constitueixen la base per al disseny de procediments d'auditoria sociolaboral.

En definitiva, és rellevant diferenciar entre mètode i procediment, ja que això ens ajudarà en el procés de disseny i formulació de l'auditoria, i facilitarà aquest procés, i, a més, ens permetrà delimitar d'una manera més òptima i eficient la planificació de les accions i el rol i les funcions de l'auditor, i de tots els grups d'interès implicats.

Figura 1. Nivells d'enfocament en el disseny d'una auditoria sociolaboral



Vegem a continuació els principals estils metodològics que l'auditor sociolaboral pot adoptar o combinar en la posada en pràctica de l'auditoria.

1) El mètode històric

Dels mètodes d'anàlisi de la realitat social, és el menys utilitzat pels auditors sociolaborals. No entenen per mètode històric la reconstrucció i interpretació del passat, sinó que hi donen un significat proper al que hi atorga la sociologia.

“[...] que fa falta interrogar-se i interrogar la realitat social sobre el curs patit del que s'estudia, sobre com ha arribat a ser, com és o fins i tot per què ha arribat a ser-ho [...]”.

M. García, J. Ibáñez i F. Alvira (2002, pàg. 18)

El mètode històric aporta al mètode d'auditoria sociolaboral la inclusió del temps. De manera que aquesta variable sempre és present en l'estudi de la realitat sociolaboral.

L'ús del mètode històric permet l'establiment de seqüències temporals i també una aproximació causal. Acceptant la complexitat del que és social, l'auditor sociolaboral trobarà en el mètode històric una via per a arribar a la multiplicitat de causes que es donen en un àmbit.

2) El mètode criticoracional

Especialment alguns tipus d'auditoria sociolaboral, com l'auditoria de responsabilitat social, però també totes les orientacions de l'auditoria sociolaboral que van més enllà d'una mera conformitat normativa, són molt coherents amb l'ús del mètode criticoracional que es fa des de la sociologia. Aquest mètode planteja la tornada a la discussió sobre les finalitats socials. L'auditor, en la seva pràctica professional, ha de fer un exercici racional de crítica de les finalitats, de la negació que el que existeix és un ordre natural necessari.

3) El mètode quantitatiu

L'auditor sociolaboral utilitza mètodes estadístics per a obtenir resultats concrets després de plantejar els seus problemes inspirant-se en el mètode científic. El sentit de la mesura, el resum estadístic i les proves d'hipòtesi formen part de la pràctica professional de l'auditor sociolaboral, però únicament ha d'usar el mètode quantitatiu quan hi hagi aspectes del seu objecte que l'hi permetin o ho exigeixin.

4) El mètode qualitatiu

Tradicionalment s'ha contraposat al mètode quantitatiu, però a la pràctica es complementen i combinats ofereixen un ampli ventall de mètodes i tècniques vàlids i adequats.

Mètode i objecte d'estudi. Compartim plenament l'afirmació que l'actitud humanista i naturalista en extrem "[...] traeixen la peculiaritat de l'objecte de coneixement de les ciències socials que imposa en un dels seus aspectes la consideració quantitativa i l'entorpeix en altres: és l'objecte el que ha de determinar el mètode adequat d'estudi i no les espúries consideracions ètiques desproveïdes de base racional o científisme obsessionats amb el prestigi de les ciències de la naturalesa".

M. García, J. Ibáñez i F. Alvira (2002, pàg. 36)

5) El mètode comparatiu

Aquest mètode, propi de la sociologia, en paraules de García, Ibáñez i Alvira:

"[...] substitueix en les ciències socials l'impossible o molt difícil mètode experimental propi de les ciències fisiconaturals".

M. García, J. Ibáñez i F. Alvira (2002, pàg. 23)

El mètode comparatiu es fonamenta en l'accés necessari a la diversitat de la realitat social. L'auditor sociolaboral ha de ser conscient de la diversitat a l'hora d'examinar i comparar.

El mètode comparatiu "[...] és conseqüència de la consciència de la diversitat: la varietat de formes i processos, d'estructures i comportaments socials tant en l'espai com en el temps porten necessàriament la curiositat del savi a l'examen simultani de dos o més objectes que tenen alguna cosa en comú i alguna cosa diferent".

M. García, J. Ibáñez i F. Alvira (2002, pàg. 24)

Per tant, a l'hora d'establir les comparacions cal que entre els objectes hi hagi un nivell suficient d'analogia estructural i també que siguin d'una complexitat similar.

El mètode comparatiu també requereix cautela a l'hora de desvincular del seu context les organitzacions, els processos o els objectes sociolaborals. Les comparacions que s'han de fer poden ser diverses:

- Objectes diferents pertanyents a moments diferents.

- Objectes diferents pertanyents a àmbits separats.
- Els mateixos objectes vistos des de perspectives diferents.

1.6. Introducció a l'enfocament basat en processos

“Perquè una organització funcioni de manera eficaç, ha de determinar i gestionar nombroses activitats relacionades entre si. Una activitat o un conjunt d'activitats que utilitza recursos, i que es gestiona amb la finalitat de permetre que els elements d'entrada es transformin en resultats, es pot considerar com un procés. Sovint el resultat d'un procés constitueix directament l'element d'entrada del procés següent.

L'aplicació d'un sistema de processos dins de l'organització, juntament amb la identificació i les interaccions d'aquests processos, i la seva gestió per a produir el resultat desitjat, es pot denominar com a «enfocament basat en processos».

Un avantatge de l'enfocament basat en processos és el control continu que proporciona sobre els vincles entre els processos individuals dins del sistema de processos, i sobre la seva combinació i interacció.

Un enfocament d'aquest tipus, quan s'utilitza dins d'un sistema de gestió de la qualitat, emfatitza la importància del següent:

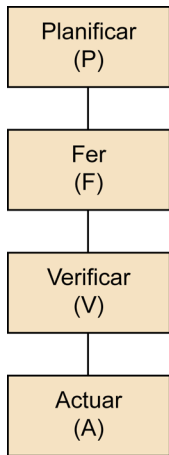
- La comprensió i el compliment dels requisits.
- La necessitat de considerar els processos en termes que aportin valor.
- L'obtenció de resultats de l'acompliment i l'eficàcia del procés.
- La millora contínua dels processos d'acord amb mesuraments objectius”.

Sistemes de gestió de la qualitat - Requisits. ISO 9001-2008

Es pot aplicar a tots els processos la metodologia coneguda com a *planificar-fer-verificar-actuar* (PFVA). PFVA es pot descriure breument de la manera següent:

- **Planificar:** establir els objectius i processos necessaris per a aconseguir resultats d'acord amb els requisits del client i les polítiques de l'organització.
- **Fer:** implementar els processos.
- **Verificar:** fer el seguiment i el mesurament dels processos i els productes respecte de les polítiques, els objectius i els requisits per al producte, i informar sobre els resultats.
- **Actuar:** prendre accions per a millorar contínuament l'acompliment dels processos.

Figura 2. Metodologia PFVA per a l'enfocament per processos



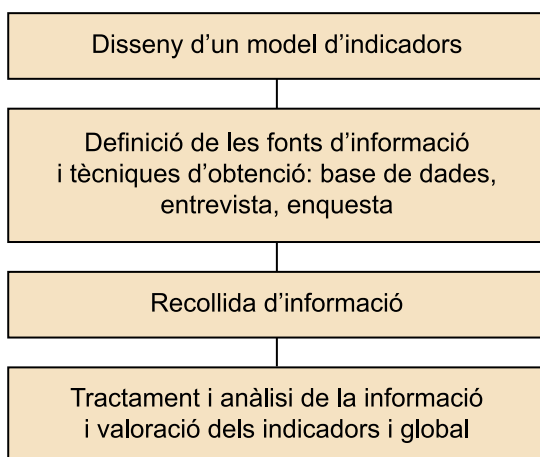
1.6.1. El diagnòstic en l'enfocament basat en processos

L'enfocament basat en processos implica l'elaboració d'un diagnòstic de l'organització. El diagnòstic de l'organització en previsió de dur a terme una auditoria sociolaboral hauria de tenir en compte, almenys, el següent:

- Els processos interns
- Les polítiques de gestió de recursos humans
- La comunicació interna i externa
- Les condicions laborals
- La proporció de dones i homes en els diferents llocs de treball, en les categories professionals i en els nivells de responsabilitat

Figura 3. El procés de diagnòstic en l'organització

Diagnòstic organitzacional



El primer pas consisteix a dissenyar un model d'indicadors que cobreixi tots els àmbits importants de l'organització i que permeti obtenir una valoració i detectar els processos i les pràctiques que cal corregir o millorar.

Per a cadascun d'aquests indicadors, s'ha de definir la font d'informació, que dependrà del tipus d'empresa, i la tècnica utilitzada per a obtenir-la.

Alguns dels indicadors (per exemple, la proporció de dones en les diferents categories laborals) requereixen informació quantitativa, informació que, en general, té el departament de recursos humans de l'organització o, en el cas de les petites i mitjanes empreses (pimes), altres departaments.

Per a valorar aspectes més qualitius pot ser necessari entrevistar-se amb la persona responsable d'algun procés o d'alguna unitat o departament.

Finalment, hi ha informació, com per exemple la percepció de discriminació, que només es pot obtenir mitjançant una enquesta al personal.

Encara que en alguns casos es poden consultar i adaptar qüestionaris elaborats per altres organitzacions per a valorar aspectes similars, normalment s'han de dissenyar a mida.

El pas següent consisteix a recollir la informació corresponent a cada indicador. Cal tenir en compte, no obstant això, que l'organització no sempre disposa de tota la informació necessària i que es pot donar el cas que alguns indicadors quedin sense ser valorats. Per això és important no esperar a tenir tota la informació per a començar a analitzar-la; de fet, obtenir informació que falta es pot convertir en un objectiu per a un període proper.

Una vegada tractada i analitzada tota la informació disponible, s'obté una valoració per a cadascun dels indicadors dels quals es tingui informació. Amb això es pot formular una valoració global de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats i passar a l'etapa següent del procés general: el disseny d'un pla d'acció.

1.6.2. L'avaluació en l'enfocament basat en processos

Quant als mecanismes de seguiment i els criteris d'avaluació que s'han d'establir abans de posar en marxa el pla d'acció, s'han de considerar i especificar els aspectes següents:

- Designar la persona o les persones responsables del seguiment i de l'avaluació de les accions.
- Assignar el temps i els recursos que es dedicaran al seguiment i a l'avaluació del pla.
- Definir el tipus d'avaluació que es durà a terme.
- Definir els instruments i els mètodes que s'han d'utilitzar per a l'avaluació.

- Especificar clarament els mecanismes per a assegurar que es mantindrà al corrent tant el personal com la direcció de l'organització empresarial del funcionament i els resultats del pla d'acció.

Per a fer el seguiment del pla és important recollir les opinions del personal, identificar els possibles problemes que puguin aparèixer durant l'execució i buscar les solucions. També és important recollir informació sobre les accions ja executades per a conèixer els efectes que l'execució del pla està tenint sobre l'organització i, per descomptat, informar periòdicament les persones responsables del pla sobre el seu desenvolupament i la seva evolució.

El seguiment que es faci de les diferents accions pot ser molt útil a l'hora de l'avaluació. Per això, les persones encarregades de l'aplicació del pla –o, el que és equivalent, l'execució de cada acció– han de documentar de manera sistemàtica els problemes que sorgeixin, els aspectes que s'han de millorar o, senzillament, com està funcionant una acció determinada i quins resultats està donant. Amb una senzilla fitxa de seguiment per a cada acció es garanteix que el seguiment es du a terme de manera correcta i sistemàtica.

L'objectiu principal de l'avaluació del pla d'acció és valorar si les accions dissenyades i executades són adequades i ofereixen els resultats previstos.

Les qüestions clau que s'han de tenir en compte són:

- Les accions que ja s'han executat són adequades per a assolir els objectius marcats o els resultats esperats?
- Són suficients els recursos que s'havien previst per a posar en marxa les accions?
- Justifiquen la inversió efectuada els resultats obtinguts fins al moment de l'avaluació?

Les activitats d'avaluació es poden dur a terme no solament al final del pla, sinó també durant l'execució. D'aquesta manera es pot saber en quina situació està la implantació del pla, què és el que ja s'ha aconseguit i quin camí queda per recórrer. Això ha de permetre modificar o actualitzar el pla convenientment.

Per a dur a terme l'avaluació, es poden utilitzar qüestionaris o tests. No obstant això, per a avaluar els aspectes de tipus qualitatiu, convé utilitzar tècniques com l'observació, les entrevistes individuals o els grups de discussió. S'han de tenir en compte les opinions de totes les persones implicades en cada acció: responsables, executores i destinatàries.

Finalment, elaborar un diagnòstic de l'organització periòdicament permet comprovar quina ha estat l'evolució en matèria d'igualtat d'oportunitats des de la implantació del pla d'acció i obtenir una valoració global.

Taula 1. Aspectes que s'han d'avaluar en la metodologia enfocament basat en processos

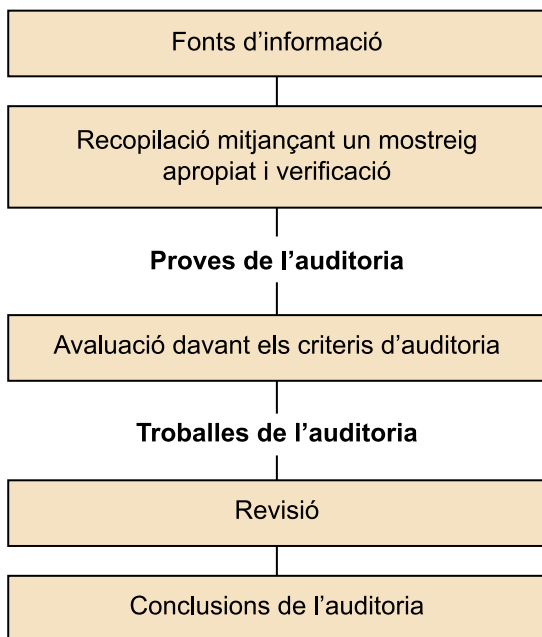
Aspectes que s'han d'avaluar		
Planificació d'accions	Gestió del pla	Resultats
Si el pla és aplicable a la realitat de l'organització.	Si s'han dut a terme les accions dins del calendari previst.	Si s'han assolit els objectius i els resultats previstos.
Si els objectius o els resultats esperats proposats són els adequats.	Si l'assignació de recursos ha estat l'adequada.	Si les persones que han participat en les accions estan satisfetes.
Si les accions previstes són coherents amb els mitjans i els objectius marcats.	Si els mètodes utilitzats han estat correctes.	Si les persones destinatàries de les accions estan satisfetes.

1.7. Una proposta d'esquema multidisciplinari

No és possible establir un procediment estàndard únic per a tots els tipus d'auditories possibles, que segons com l'enfoquem, pot ser interna o externa, pública o privada, voluntària o obligatòria, de compliment, operativa o estratègica. No obstant això, sí que es poden establir alguns dels passos i les fases més utilitzats i comunament acceptats en molts tipus d'auditories, i utilitzar aquest esquema com a referència, prototip o model per a adaptar a cada cas. En aquest sentit, els elements que es descriuen a continuació són peces d'un trencaclosques que té diferents solucions possibles, o ingredients d'una fórmula els efectes de la qual dependrà de com els mesquem.

En resum, una visió general del procés relatiu, des de la recopilació de la informació fins a les conclusions de l'auditoria, es pot observar en la figura següent:

Figura 4. Esquelet d'esquema d'una auditoria sociolaboral



Els principals passos que s'han de seguir es descriuen a continuació:

1) Recopilació i verificació de la informació

Consisteix a obtenir la prova pertinent de les fonts seleccionades mitjançant l'aplicació de proves selectives (mostreig apropiat) i de mètodes i tècniques previstos i documentats en llistes de comprovació, incloent-hi la informació relacionada amb les interrelacions entre funcions, activitats i processos, per a la comparació amb els criteris d'auditoria verificables i registre corresponent. Únicament la informació verificable pot constituir la prova de l'auditoria, i per tant susceptible de registre amb el respectiu grau d'incertesa.

2) Generació de troballes de l'auditoria

Consisteix en l'avaluació de la prova de l'auditoria en relació amb els criteris d'auditoria, per a determinar la conformitat o no-conformitat amb els criteris d'auditoria o especificacions del sistema de gestió de la qualitat. Les troballes de l'auditoria s'han de revisar periòdicament per a finalitats de documentar objectivament la desviació mitjançant una nota i preparar les conclusions i, en cas que els objectius de l'auditoria ho especifiquin, aquests han d'identificar una oportunitat per a la millora.

Entenem per no-conformitat l'incompliment d'un requisit i per requisit, la necessitat o expectativa establerta, generalment implícita o obligatòria.

La conformitat amb la referència o criteri d'auditoria s'hauria de resumir per a indicar la ubicació, la condició o descripció de les funcions o els processos que van ser auditats considerant el que preveuen el pla d'auditoria i les proves

de l'auditoria que les confirma, i les no-conformitats s'haurien de registrar, preferiblement classificades, per al seu informe considerant els components de la troballa i altres qüestions.

Les no-conformitats es poden classificar en:

- **Desviació menor** si hi ha un incompliment puntual ocasional d'un requisit d'un apartat d'un procediment o d'un punt de la norma.
- **Desviació major**, si no s'apliquen de manera continuada, o si un col·lectiu no aplica diversos requisits d'un apartat d'un procediment o d'un punt de la norma.
- **Desviació crítica**, si no s'apliquen mai, o si un col·lectiu no aplica sistemàticament un procediment o un capítol del manual de qualitat, i és en observació per mala pràctica evident.

3) Preparació de les conclusions de l'auditoria

Consisteix en l'elaboració de resultats o opinions de l'auditoria per part de l'equip auditor abans de la reunió de tancament, amb la realització prèvia de les activitats bàsiques següents:

- Revisar les troballes de l'auditoria i qualsevol altra informació apropiada recopilada durant l'auditoria enfront dels objectius d'aquesta.
- Acordar les conclusions de l'auditoria, tenint en compte la incertesa inherent al procés d'auditoria.
- Preparar recomanacions, si està especificat en els objectius de l'auditoria.
- Comentar el seguiment de l'auditoria, si està inclòs en el pla d'aquesta.

4) Realització de la reunió de tancament

Té a veure amb la presentació i l'informe de les troballes i conclusions de l'auditoria per part del líder de l'equip auditor, de tal manera que siguin comprensos i reconeguts per l'auditat i per altres parts participants que hi estiguin relacionades, com ara el responsable del sistema de gestió de la qualitat i els responsables dels processos, per al tràmit de l'informe, i per a posar-se d'acord, si és necessari, en l'interval de temps perquè l'auditat presenti un pla d'accions correctores i preventives.

La reunió de tancament pot consistir en la comunicació de troballes i conclusions d'auditoria de caràcter formal amb l'elaboració d'actes de comunicació de resultats i la preparació de registres d'assistència per a la seva conservació. Si sorgeix qualsevol opinió divergent relativa a les troballes de l'auditoria i/

o a les conclusions entre l'equip auditor i l'auditat és convenient discutir-ho, si és possible fins que es resolgui; en cas contrari, les dues opinions s'haurien de registrar.

En cas d'estar especificat en els objectius de l'auditoria, s'haurien de presentar recomanacions per a la millora. Convé emfatitzar que les recomanacions de l'auditoria del sistema de la gestió de qualitat no són obligatòries.

5) Conclusió de l'informe d'auditoria

La conclusió de l'informe d'auditoria és un conjunt d'accions relacionades amb la preparació, aprovació i distribució de l'informe d'auditoria, a l'efecte de finalitzar l'auditoria.

La preparació de l'informe de l'auditoria té a veure amb el registre complet, precís, concís i clar de l'auditoria, i amb la inclusió dels components de l'informe previstos en la norma internacional, com ara els següents:

- Els objectius de l'auditoria.
- L'abast de l'auditoria, particularment la identificació de les unitats de l'organització i de les unitats funcionals o els processos auditats i l'interval de temps cobert.
- La identificació del client de l'auditoria.
- La identificació del líder de l'equip auditor i dels membres de l'equip auditor.
- Les dates i els llocs on es van dur a terme les activitats d'auditoria *in situ*.
- Els criteris d'auditoria.
- Les troballes de l'auditoria.
- Les conclusions de l'auditoria.

Addicionalment, l'informe de l'auditoria pot incloure el següent o fer-hi referència, segons el que sigui apropiat:

- El pla d'auditoria.
- Una llista de representants de l'auditat.

- Un resum del procés d'auditoria, incloent-hi la incertesa i/o qualsevol obstacle oposat que pugui disminuir la confiança en les conclusions de l'auditoria.
- La confirmació que s'han complert els objectius de l'auditoria dins de l'abast de l'auditoria, d'acord amb el pla d'auditoria.
- Les àrees no cobertes, encara que es trobin dins de l'abast de l'auditoria.
- Les opinions divergents sense resoldre entre l'equip auditor i l'auditat.
- Les recomanacions per a la millora, si es va especificar en els objectius de l'auditoria.
- Els plans d'acció del seguiment acordats, si n'hi ha.
- Una declaració sobre la naturalesa confidencial dels continguts.
- La llista de distribució de l'informe de l'auditoria.

6) Finalització de l'auditoria

La finalització de l'auditoria consisteix a desenvolupar accions orientades bàsicament al tràmit definitiu dels documents pertanyents a l'auditoria, amb la verificació prèvia de la realització de totes les activitats descrites en el pla d'auditoria i distribució de l'informe de l'auditoria aprovat, de comú acord entre les parts participants i d'acord amb els procediments del programa d'auditoria i els requisits legals, reglamentaris i contractuals aplicables.

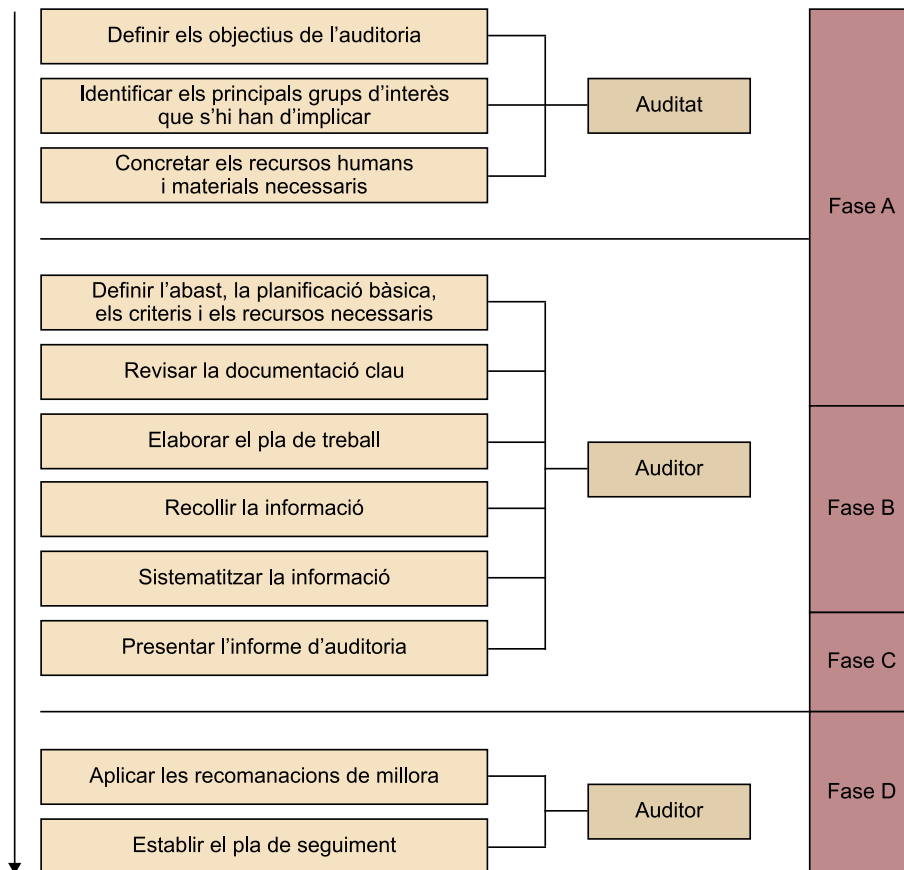
El contingut dels documents, de qualsevol altra informació obtinguda durant l'auditoria i de l'informe d'auditoria, no hauria de ser revelat sense l'aprovació explícita principalment del client de l'auditoria, excepte si és requerit per llei; si es fa sense l'aprovació, se n'hauria d'informar tan aviat com sigui possible el client de l'auditoria i l'auditat.

7) Realització de les activitats de seguiment d'una auditoria

Consisteix generalment a verificar si l'auditat ha implementat l'acció correctiva formulada en informes d'auditoria d'anys anteriors i la seva eficàcia, com a part del programa d'auditoria, sense descartar la possibilitat de verificar *in situ* el compliment d'alguna acció correctiva si es requereix.

Se'n podria dissenyar un model una mica més detallat com el que es mostra a continuació:

Figura 5. Model d'esquema d'auditoria sociolaboral



De la professionalitat de l'auditoria sociolaboral en tot el seu procés de desenvolupament dependrà l'impacte d'aquesta en la millora de la marxa de l'organització. En aquest sentit, el final de tota auditoria implica l'inici d'un procés de **gestió del canvi** (estructura de l'organització, personal, sistemes de gestió, processos de producció, activitats, ús de materials, etc.) i l'establiment de **mecanismes de control i seguiment**.

1.7.1. Fase A. Preparació de l'auditoria

La preparació de l'auditoria s'inicia amb els primers contactes amb el client.

Objectiu de l'auditoria. "L'objectiu final i indirecte de l'activitat auditora s'encamina cap a prestar un servei als interessats, proporcionant informació fiable a totes les persones que tinguin interès en l'objecte auditat, com ara directius, propietaris de capital, personal treballador, proveïdors, clients, etc."

A. Vázquez i A. M. García (2003, pàg. 33)

L'objectiu de l'auditoria va més enllà de donar resposta únicament a les necessitats de la direcció. Tant si es tracta, per exemple, d'una auditoria de conformitat com si es tracta d'una auditoria de comunicació, l'auditoria serà una eina estratègica important per a la direcció, però també ha d'estar al servei de la resta de persones implicades i, en últim terme, al servei social.

En algunes auditories sociolaborals, com en les auditories de conformitat, la legislació ajuda molt a definir l'objectiu, però en altres, com les auditories de recursos humans, la capacitat de comunicació i de negociació de l'auditor és un punt clau a l'hora de definir amb correcció l'objectiu.

Per a poder donar aquest servei cal concretar l'objectiu de l'auditoria. Per a fer-ho, fa falta el següent:

- Plantejar-se un màxim de tres preguntes que conduiran l'auditoria.
- Que aquestes preguntes es puguin operativitzar; és a dir, que sigui possible donar resposta a aquestes preguntes a partir de dades obtingudes amb mètodes quantitius o amb mètodes qualitius.
- Que les preguntes siguin concretes.

La formulació de la pregunta o de les preguntes ens portarà a conèixer també l'abast de l'auditoria. L'abast de l'auditoria és:

“[...] la determinació de les àrees o els assumptes que es revisaran amb deteniment durant la fase de realització o execució de l'auditoria. L'abast s'ha d'efectuar tenint en compte la materialitat, la sensibilitat, el risc, la factibilitat i també la transcendència dels possibles resultats dels quals s'ha d'informar”.

S. Chamorro (2003, pàg. 32)

La fase de preparació de l'auditoria també implica establir els recursos de temps, materials i humans necessaris. En aquesta fase el disseny dels instruments de recollida de dades és un punt clau, per això és convenient una primera recollida de dades per a verificar que efectivament l'elaboració o l'elecció dels instruments ha estat adequada.

Una vegada s'ha verificat la idoneïtat dels instruments, es concreta el treball fet en la primera fase en un pla de treball, que ha de recollir una previsió del treball en la resta d'etapes.

1.7.2. Fase B. Realització de l'auditoria

La fase de realització o execució de l'auditoria té per finalitat:

“[...] que l'auditor faci una sèrie d'accions encaminades a comprovar, mitjançant proves objectives, l'adequació de la realitat observada als processos prèviament establerts, partint de la recollida de dades i la planificació”.

S. Chamorro (2003, pàg. 20)

La fase de realització de l'auditoria s'encamina, doncs, a la recerca de proves objectives per mitjà dels instruments escollits o elaborats en la fase prèvia.

Així doncs, en aquesta fase, la prova objectiva cobra gran importància.

En llenguatge professional, "[...] una prova objectiva és un element de judici, en suficient qualitat i quantitat, que permet emetre una opinió objectiva sobre els fets examinats".

A. Vázquez i A. M. García (2003, pàg. 85)

Per tant, per a considerar que un fet és una prova objectiva, s'ha d'haver comprovat la concurrència de diverses proves (quantitat), i també que s'hagi obtingut a partir d'instruments fiables, vàlids i precisos, entre els quals es pot esmentar la inspecció física per part de l'auditor (qualitat). La prova s'ha d'obtenir per mitjà de proves substantives i no ha de ser mai fruit de l'opinió de l'auditor.

Ara bé, recentment, algunes veus de l'auditoria sociolaboral:

"[...] rebutgen la possibilitat d'un accés privilegiat a la veritat".

R. Domínguez i J. C. Revilla (2002, pàg. 87)

Des d'aquesta perspectiva de l'auditoria sociolaboral, anomenada perspectiva de l'auditoria sociolaboral com a àmbit de la psicologia social crítica, parlariem de proves però no de proves objectives, perquè considerem el següent:

"Els fets són parcialment el resultat de com els veiem, no solament perquè els seus efectes en nosaltres depenen de la representació que tenim, sinó també perquè el que nosaltres pensem i diem sobre ells forma part del que realment són".

T. Ibáñez i L. Iñíguez (1997, pàg. 36)

Sens dubte, cal considerar que no tots els coneixements són del mateix rang: les bones pràctiques professionals de l'auditor han de garantir que el seu coneixement sigui privilegiat, però aquest fet no impedeix que les proves s'hagin de considerar com a resultat d'un procés i no com un fet independent del que nosaltres imaginem que és.

1.7.3. Fase C. Informació

La finalitat d'aquesta fase és donar a conèixer tant el procés d'auditoria realitzat en l'organització com també –i especialment– els resultats d'aquest procés.

La fase d'informació es concreta en el següent: lliurar un document i habitualment exposar-ne el contingut davant les persones interessades.

- **Visat.** Aquest document es refereix a la revisió formal de l'autenticitat dels documents aportats. És propi de l'auditoria sociolaboral des de la perspectiva del dret.
- **Certificat.** En aquest cas, el document recull fets i arxius concrets, tant si són comptables, econòmics com financers, però sense aprofundir en la verificació. Es dona fonamentalment en les auditories de conformitat i en les que s'apropen a l'auditoria de qualitat.

- **Informe.** És el document que es lliura habitualment. La presentació d'un informe es fa imprescindible en les auditories de recursos humans, en les auditories estratègiques i en les auditories de responsabilitat social. Si aquest document conté una interpretació dels fets revisats, llavors podem parlar també de dictamen. La diferència entre l'informe i el dictamen és rellevant quant a les responsabilitats que comporten: mentre que l'informe conté les proves recollides al llarg del procés, el dictamen es fonamenta en les competències professionals de l'auditor i en el seu coneixement superior a l'hora d'establir una interpretació més propera a l'opinió que l'informe.

Definició d'informe d'auditoria. L'informe d'auditoria és “[...] una manifestació sobre el coneixement de fets que l'auditor ha presenciats, vist o sentit en efectuar l'auditoria, és a dir, una declaració de debò, recollida en un document”.

A. Vázquez i A. M. García (2003, pàg. 303)

1.7.4. Fase D. Seguiment

Les accions correctores proposades han d'estar molt ben elaborades tècnica-ment, però al mateix temps han de tenir un caràcter aplicat.

Una de les objeccions que manifesten els receptors d'informes d'auditoria sociolaboral és que l'auditor no participa en la implementació de les mesures que proposa i que aquestes tenen una càrrega idealista important. En massa casos, doncs, les accions correctores són reinterpreta-tes pel client o ignorades.

Encara que el producte d'una auditoria sociolaboral pot ser un visat o un certifi-cat, és molt freqüent que l'auditor sociolaboral rebi l'encàrrec d'auditar amb la finalitat de suggerir possibles accions futures. Per a poder atendre aquest encàrrec, cal que l'auditor tingui un coneixement elevat de l'organització i dels models teòrics existents.

1.8. Cas 1. El model de procés del GRI

Un referent internacional de gran prestigi en l'elaboració de memòries de sostenibilitat com és el GRI també pot servir d'inspiració a l'hora de definir el procés. En el manual per a pimes *Cicle preparatori per a l'elaboració de memòries de sostenibilitat GRI* s'estableixen una sèrie de recomanacions conceptuals i de procés per a l'elaboració de memòries de sostenibilitat, recomanacions perfectament extrapolables als processos d'auditories sociolaborals.

El GRI és una institució independent que va crear el primer estàndard mundial de lineaments per a l'elaboració de memòries de sostenibilitat de les companyies que volen avaluar-ne l'acompliment econòmic, ambiental i social.

Va ser concebut amb la finalitat d'augmentar la qualitat de l'elaboració de les memòries de sostenibilitat, fins a equiparar-les amb els informes financers quant a comparabilitat, rigor, credibilitat, periodicitat i verificabilitat. Actualment és una institució independent, amb la seva pròpia junta directiva i que té la base a Amsterdam. Hi participen de manera activa representants d'organitzacions de drets humans, drets laborals, investigació, mediambientals, corporacions, inversores i organitzacions comptables. El GRI persegueix una economia global sostenible, en què les organitzacions gestionin responsablement el seu acompliment i els impactes econòmics, ambientals i socials, i elaborin memòries d'una manera transparent.

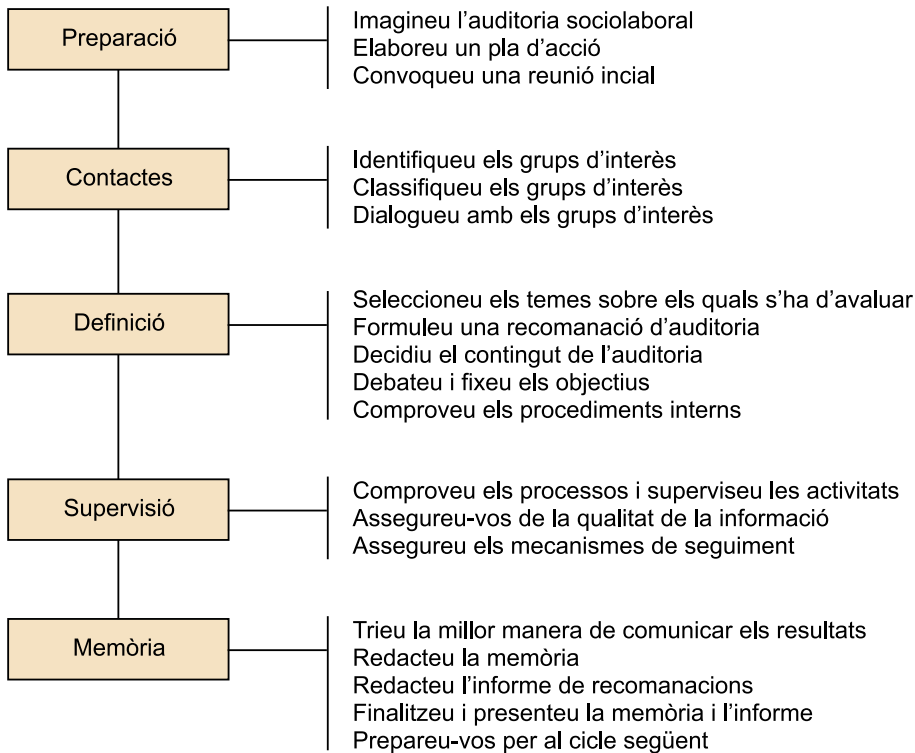
Encara que, com veurem, aquestes recomanacions poden ser una inspiració per al disseny de les nostres pròpies auditories sociolaborals, cal tenir presents les consideracions següents sobre el GRI: als orígens el GRI se centrava en la descripció de les aportacions mediambientals de les empreses, encara que amb el temps s'han anat ampliant les recomanacions, i s'ha aprofundit en els conceptes de responsabilitat social, en el desenvolupament d'eines i en els processos d'aplicació d'aquestes eines.

Actualment el GRI incorpora també la possibilitat d'integrar en la memòria indicadors d'economia social i solidària, i, anant més enllà dels aspectes mediambientals, hi ha incorporat aspectes socials, com la qualitat laboral, la seguretat i la qualitat de vida en el treball, el compromís social, la igualtat, la qualitat professional o la participació en la presa de decisions en l'organització.

No obstant això, malgrat els esforços dels últims anys a adaptar l'eina GRI a les pimes, aquesta continua requerint una metodologia de recollida d'informació complexa i el desplegament de recursos humans i materials considerables per a la seva elaboració, cosa que les grans empreses es poden permetre, fins i tot externalitzar, però que per a les pimes representa un sobre esforç de vegades difícil d'assumir, i de vegades inviable.

A més, sovint instrumentalitzen aquestes eines grans grups empresarials que auditen parcialment la seva activitat econòmica, en funció del rendiment en termes d'imatge, posicionament i màrqueting social. Tenint en compte aquestes consideracions, vegem a continuació l'esquema de procediment recomanat pel GRI (figura 6).

Figura 6. Recomanacions en el disseny d'un procés d'auditoria segons el model GRI



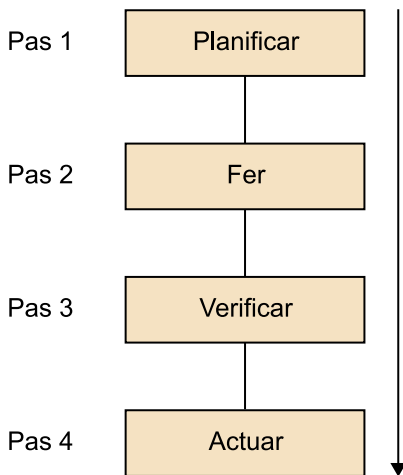
1.9. Cas 2. El model de procés de l'OSHAS

El model OSHAS, que es veurà amb més detall més endavant, consistent en un estàndard sobre sistemes de gestió de la seguretat i salut en el treball, es basa en la metodologia coneguda com a planificar-fer-verificar-actuar (PFVA). La metodologia PFVA es pot descriure breument de la manera següent:

- **Planificar:** establir els objectius i processos necessaris per a aconseguir resultats d'acord amb la política d'SST de l'organització.
 - Definició de la política mediambiental.
 - Identificació d'aspectes mediambientals significatius.
 - Requisits legals i altres.
 - Definició dels objectius i les metes mediambientals que s'han d'aconseguir.
 - Definició del programa de gestió mediambiental.
- **Fer:** implementar els processos.
 - Recursos, funcions, responsabilitat i autoritat.
 - Competència, formació i presa de consciència.
 - Comunicació.
 - Documentació del sistema de gestió mediambiental.
 - Control de documentació.
 - Control operacional.
 - Preparació i resposta davant emergències.

- **Verificar:** fer el seguiment i el mesurament dels processos respecte de la política d'SST, els objectius, les metes i els requisits legals i altres requisits, i informar sobre els resultats.
 - Seguiment i mesurament.
 - Avaluació del compliment legal.
 - No-conformitat, accions correctives i preventives.
 - Control de registres.
 - Auditoria interna.
- **Actuar:** prendre accions per a millorar contínuament l'acompliment del sistema de gestió de l'SST.
 - Revisió per part de la direcció.
 - Declaració mediambiental.
 - Validació, comunicació i registre.

Figura 7. Recomanacions en el disseny d'un procés d'auditoria segons el model OSHAS



Veiem com OSHAS s'inspira en la metodologia enfocada a processos descrita anteriorment.

2. Àmbits de l'auditoria sociolaboral més actuals

Les auditories sociolaborals, per la versatilitat que tenen, inclouen un ampli ventall d'aspectes organitzacionals que cal observar, descriure i avaluar. Des d'aspectes ambientals fins a aspectes d'igualtat, passant per la transparència, l'estratègia, la responsabilitat social, la qualitat laboral, el clima organitzacional, la qualitat professional, la formació, la salut laboral, el compromís social i la cultura organitzacional, entre altres, al llarg de les últimes dècades han donat lloc a una gran varietat d'eines, models i metodologies. Totes conformen la caixa d'eines de l'auditor o auditora.

La manera com classificarem aquesta gran diversitat d'auditories sociolaborals dependrà del bagatge professional o acadèmic de cadascun; no obstant això, com a aproximació taxonòmica, en aquest capítol utilitzarem la següent:

Taula 2. Proposta de classificació de tipus d'auditoria sociolaboral segons l'àmbit d'intervenció

Àmbits		
Compliment o de conformitat	Operatiu o d'eficàcia	Estratègic
Auditoria legal	Auditoria d'RH	Auditoria estratègica
Auditoria ciutadana		
Auditoria ambiental / EMAS		
Auditoria de qualitat / ISO		
Econòmica		
Fiscal		
Auditoria social		
Laboral	Auditoria de responsabilitat social	
PRL/OSHAS		GRI
	Clima	SA8000
	Cultura	EFQM
	Formació	Transparència
	Igualtat	Balanç social
	Comunicació	Innovació

Hem vist en el mòdul "Auditoria sociolaboral" que aquesta efervescència teoricopràctica respon a una causalitat múltiple, ja que els ecosistemes en què neixen, creixen, viuen, maduren i moren les organitzacions es caracteritzen perquè són complexos, dinàmics i cada vegada més accelerats. En una realitat d'aquestes característiques els models i procediments de les auditories so-

ciolaborals han de ser flexibles i adaptables, capaços d'ajustar-se a les necessitats d'auditoria de l'organització de la manera més eficient possible, és a dir, buscant el màxim impacte amb el mínim cost en termes de temps i recursos materials.

És una pràctica habitual externalitzar les auditories, la qual cosa és molt vàlida i eficaç quan es tracta d'aspectes comptables o financers, però quan es tracta d'avaluar aspectes socials i mediambientals de l'organització, també cal la implicació i participació de tots els grups d'interès (treballadors, clients, proveïdors, inversors, socis, consumidors, etc.).

Recordem també que abans de començar a planificar una auditoria sociolaboral ens pot ser de gran utilitat respondre a les preguntes següents:

- Com és l'objecte que s'ha d'auditar?
- Com a auditors, quina relació tenim amb l'organització?
- Quins tipus d'organització hem d'auditar?
- Quins abast s'espera de l'auditoria?
- Què motiva l'auditoria?

Responent a aquestes preguntes, ja podrem començar a definir el tipus d'auditoria que posarem en marxa, si és per exemple sobre aspectes ambientals o de salut laboral, interna o externa, pública o privada, parcial o integral, voluntària o obligatòria, i amb aquesta primera aproximació tindrem un marc conceptual sobre el qual continuar dissenyant el procediment de l'auditoria i triant les tècniques i metodologies més adequades a les necessitats de l'organització i als objectius de la mateixa auditoria.

Com s'ha comentat anteriorment, en l'ecosistema de les auditories sociolaborals habita una gran diversitat de tipus i espècies d'auditories. Tant és així, que no hi ha constància encara d'un sistema taxonòmic que classifiqui de manera exhaustiva, inclusiva i no reduccionista la gran diversitat de models i variants de les auditories.

No obstant això, per a facilitar-ne l'estudi, en aquesta assignatura fem una aproximació a la classificació de les auditories sociolaborals que té en compte diverses fonts, i que intenta oferir una mirada panoràmica dels diversos tipus d'auditories, entenedora i ordenada. En la taula 1 es classifiquen les auditories segons les categories "àmbit d'intervenció" i "objecte d'estudi" i hi observem que alguns objectes d'estudi impliquen procediments múltiples segons l'àmbit d'intervenció. De fet, la multiplicitat metodològica i conceptual es dona en totes direccions quan parlem d'auditories sociolaborals, per això aquesta classificació cal prendre-la només com una eina per a comprendre una mica millor aquesta matèria, i no com una taxonomia inamovible.

A continuació, explorarem superficialment els principals tipus d'auditories sociolaborals coneguts en l'actualitat, i hi aprofundirem més endavant en l'assignatura *Auditories sociolaborals II*.

2.1. Auditoria legal: de compliment o de conformitat

Com hem vist en el mòdul "Auditoria sociolaboral", i per tant ara no hi aprofundirem, l'auditoria legal és la més comuna de les auditories de compliment o de conformitat, i consisteix a comprovar l'adequació de les actuacions i la documentació laboral de l'organització a les normatives existents. Recordem que aquest tipus d'auditoria es regeix per paràmetres legals, models i normes jurídiques. L'auditoria legal verificarà el grau de correcció a l'hora d'aplicar les lleis socials i també buscarà que els processos estiguin documentats seguint les exigències jurídiques esmentades. Les cinc principals àrees d'intervenció són:

- Laboral
- Econòmica
- Fiscal
- De prevenció de riscos laborals (PRL)
- Ambiental

Una de les seves principals finalitats és prevenir que s'interposin sancions de l'autoritat laboral o mediambiental per denúncies o demandes d'algun grup d'interès (treballadors, clients, proveïdors, finançadors, Administració pública, municipis, plataformes ciutadanes, etc.).

2.1.1. Auditories de salut laboral: model OSHAS

L'auditoria de prevenció de riscos laborals és un instrument de gestió que inclou l'avaluació sistemàtica, documentada i objectiva de l'eficàcia del sistema de prevenció implantat en l'organització.

Una part important d'aquestes auditories implica el desplegament de metodologies d'anàlisi de risc. Una organització pot usar diferents mètodes d'anàlisi de risc com a part d'una estratègia global per a dirigir diferents àrees o activitats. Quan es busca establir la probabilitat de dany, s'ha de tenir en compte l'adequació de les mesures de control. Una anàlisi de risc hauria de ser prou detallada per a determinar les mesures de control apropiades.

Alguns mètodes d'anàlisi de risc són complexos i apropiats per a activitats especials o particularment perilloses. Per exemple, l'anàlisi de risc d'una planta de procés químic pot requerir càlculs matemàtics complexos de les probabilitats que s'esdevinguin esdeveniments que conduirien a l'alliberament d'agents que podrien afectar els individus en el lloc de treball o el públic. Molts països tenen una legislació específica que estableix on es requereix aquest grau de complexitat.

Algunes organitzacions desenvolupen anàlisis de riscos per a activitats típiques que es poden esdevenir en diversos llocs o sectors. Aquestes anàlisis genèriques poden ser útils com a punt de partida per a anàlisis més específiques, però necessiten adaptar-se perquè siguin apropiades per a una situació particular. Aquest enfocament pot millorar la velocitat i l'eficiència del procés d'anàlisi de risc i millorar la consistència de l'avaluació del risc per a tasques similars. Quan el mètode d'anàlisi de risc d'una organització usa categories descriptives per a assignar la severitat o la probabilitat de dany, aquestes haurien d'estar clarament definides (per exemple, són necessàries definicions clares de termes com *probable* i *improbable* per a assegurar que diferents individus les interpretin consistentment).

L'organització hauria de considerar els riscos per a poblacions sensibles (per exemple, treballadores embarassades) i grups vulnerables (per exemple, treballadors inexperts), i tota susceptibilitat particular per a dur a terme certes tasques (per exemple, l'habilitat d'un individu daltònic per a llegir instruccions).

L'organització hauria d'avaluar que l'anàlisi de risc tindrà en compte el nombre de persones que podrien estar exposades a un perill determinat. Als perills que puguin danyar un gran nombre de persones se'ls hauria de donar una consideració acurada, encara quan sigui poc probable que s'esdevinguin aquestes conseqüències severes. L'anàlisi de risc per a avaluar el perill de l'exposició a agents químics, biològics i físics podria requerir mesuraments de concentracions d'exposició amb instruments i mètodes de mostreig adequats. Aquestes concentracions s'haurien de comparar amb els límits o estàndards ocupacionals aplicables. L'organització s'hauria d'assegurar que l'anàlisi de risc considera les conseqüències de les exposicions de curt termini i les de llarg termini, i els efectes acumulatius d'agents i exposicions múltiples.

En alguns casos, les anàlisis de risc es fan usant un mostreig per a cobrir una varietat de situacions i locacions. Caldria assegurar-se que les mostres utilitzades són suficients i adequadament representatives de totes les situacions i llocs que s'estan avaluant.

La normativa més coneguda l'aporta el model OHSAS¹ sobre sistemes de gestió de salut i seguretat laboral (SGSSL), que es refereix a una sèrie d'especificacions sobre la salut i seguretat en el treball, materialitzades pel BSI² en l'OHSAS 18001 i OHSAS 18002.

⁽¹⁾ Acrònim d'Occupational Health and Safety Assessment Series.

⁽²⁾ Acrònim de British Standards Institution.

La seguretat i salut en el lloc de treball són clau per a qualsevol organització. OHSAS 18001 és una especificació internacionalment acceptada que defineix els requisits per a l'establiment, la implantació i l'operació d'un sistema de gestió en seguretat i salut laboral efectiu.

Per a complementar OHSAS 18001, el BSI ha publicat l'OHSAS 18002, que explica els requisits d'especificació i mostra com treballar per mitjà d'una implantació efectiva d'un SGSSL. L'OHSAS 18002 proporciona una guia i no està pensada per a una certificació independent.

L'OHSAS 18001 es dirigeix a organitzacions compromeses amb la seguretat del seu personal i lloc de treball. També està pensada per a organitzacions que volen explorar noves àrees per a una millora potencial.

2.1.2. Auditories ambientals: models ISO14000 i EMAS

Les organitzacions de totes les mides i tots els sectors han de buscar eines per a reduir les taxes de contaminació sense frenar el seu desenvolupament i la seva evolució, amb l'objectiu de reduir al màxim la deterioració ambiental i actuar de manera responsable i eficaç amb el medi ambient.

Un instrument per a això és la implantació d'un sistema de gestió ambiental, ja que permet a una organització aconseguir una millora contínua de les seves actuacions mediambientals i un control més responsable de les externalitats socials i ambientals derivades de la seva activitat econòmica; permet millorar-ne els processos productius, i assegura el compliment dels objectius mediambientals fixats per la mateixa organització i pels prescriptors externs.

L'auditoria mediambiental s'adreça a conèixer amb precisió l'impacte de l'activitat d'una organització sobre el medi ambient, per tal de poder adoptar mesures correctores i processos de millora.

A Espanya és AENOR qui marca la normativa en matèria ambiental, amb la referència següent:

Codi: UNE 150010:1996 EX

Títol: Tipus d'auditories ambientals

Data d'edició: 1996-10-07

Font: AENOR (Associació Espanyola de Normalització i Certificació)

També hi ha altres eines, com la **norma ISO 14000**, que consisteix en un compendi d'estàndards internacionals de gestió ambiental que es va començar a publicar el 1996, després de l'èxit de la sèrie de normes ISO 9000 per a sistemes de gestió de la qualitat.

La norma ISO 14000 és una norma internacionalment acceptada, que expressa com s'ha d'establir un sistema de gestió ambiental (SGA) efectiu. La norma està dissenyada per a aconseguir un equilibri entre el manteniment de la rendibilitat i la reducció dels impactes en l'ambient i, amb el suport de les

organitzacions, és possible aconseguir tots dos objectius. La norma ISO 14000 s'enfoca a qualsevol organització, de qualsevol mida o sector, que busqui reduir els impactes en l'ambient i complir la legislació en matèria ambiental.

Un altre model d'estàndards de gestió ambiental de gran implantació internacional és el **model EMAS**³. L'EMAS és una eina de gestió per a empreses i organitzacions en general, d'aplicació voluntària, que permet avaluar, millorar i donar a conèixer el seu comportament ambiental.

⁽³⁾ Acrònim d'*eco-management and audit scheme*.

Les organitzacions EMAS estan reconegudes per la Unió Europea mitjançant un logotip que garanteix la veracitat de la informació ambiental que aquestes faciliten.

Per a assolir l'objectiu de millora ambiental contínua, les organitzacions han de complir els requisits bàsics següents:

- Dur a terme una avaluació que consideri tots els aspectes ambientals lligats a l'activitat de l'organització (procediments, productes, serveis, etc.), i també el compliment de la legislació ambiental que hi sigui aplicable i l'existència de procediments o bones pràctiques ambientals.
- En funció dels resultats d'aquesta avaluació, establir un sistema de gestió efectiu enfocat al compliment de la política ambiental definida per la direcció de l'organització. A causa de tot això, s'han de definir responsabilitats, objectius, procediments operacionals, necessitats formatives del personal i sistemes eficaços de comunicació. Tot això integrat en el sistema general de gestió de l'organització.
- Dur a terme una auditoria ambiental que assegurï que el sistema de gestió, definit prèviament, s'adapta i dóna resposta als requisits de la política ambiental i als objectius definits per l'organització, i que s'estructura d'acord amb el Reglament EMAS.
- Fer una declaració pública del comportament ambiental de l'organització, que reflecteixi el compliment dels seus objectius ambientals i les accions futures que han de permetre continuar el procés de millora ambiental contínua.

L'EMAS es basa en el Reglament (CE) núm. 1221/2009, del Parlament Europeu i del Consell, de 25 de novembre de 2009, relatiu a la participació voluntària d'organitzacions en un sistema comunitari de gestió i auditoria mediambientals (EMAS), i pel qual es deroguen el Reglament (CE) núm. 761/2001 i les decisions 2001/681/CE i 2006/193/CE de la Comissió.

Taula 3. Beneficis de la implantació d'un sistema de gestió mediambiental en petites i mitjanes empreses (pimes)

Interns	Externs
Estalvi d'energia i recursos Reducció de residus i emissions Reducció de costos i companyies asseguradores Motivació dels empleats Millor comunicació interna	Millor comunicació amb les autoritats Millor imatge davant els bancs Millora de la imatge pública Avantatges en l'obtenció de contractes públics Efecte contagiós en els seus proveïdors
Compliment de la legislació mediambiental Prevenció de riscos i d'accidents mediambientals	

2.1.3. Auditories de qualitat: model ISO

S'anomenen ISO 9000 una sèrie de normes, formades per les següents:

- ISO 9000 Sistemes de gestió de la qualitat. Definicions i fonaments.
- ISO 9001 Sistemes de gestió de la qualitat. Requisits.
- ISO 9004 Sistemes de gestió de la qualitat. Directrius per a la millora de l'acompliment.

L'auditoria dels sistemes de gestió de la qualitat es pot definir com un procés sistemàtic, independent i documentat d'avaluació objectiva dels sistemes de gestió de la qualitat sobre la base de proves de l'auditoria mitjançant indicadors per a determinar l'extensió en què es compleixen els criteris d'auditoria, entesos com a conjunt de polítiques, procediments o requisits.

Encara que aquest tipus d'auditoria no té caràcter preceptiu, és cert que moltes empreses implanten sistemes de qualitat i se sotmeten, posteriorment, a auditories. Les motivacions per a fer-ho són molt diverses: des de la consciència per part de la direcció que és una eina òptima per a millorar contínuament l'organització fins al requeriment de clients i proveïdors.

Des d'un punt de vista legal, l'ISO és obligatòria únicament per a alguns sectors específics relacionats amb la seguretat o la sanitat, des d'un punt de vista de mercat pot ser imprescindible per a treballar amb determinats clients o per a concursar certs treballs davant l'Administració. Cada dia és més freqüent que les empreses exigeixin la implantació d'un sistema de qualitat sota la norma ISO 9001 als seus proveïdors.

La norma ISO 9001:2008 es basa en vuit principis de gestió de qualitat:

- Enfocament al client
- Lideratge
- Participació del personal
- Enfocament basat en processos
- Enfocament del sistema per a la gestió
- Millora contínua
- Enfocament basat en fets per a la presa de decisions

- Relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor

L'adopció d'un sistema de gestió de la qualitat hauria de ser una decisió estratègica de l'organització.

El disseny i la implementació del sistema de gestió de la qualitat d'una organització estan influïts pel següent:

- L'entorn de l'organització, els canvis en aquest entorn i els riscos associats amb aquest entorn.
- Les necessitats canviants de l'organització.
- Els objectius particulars de l'organització.
- Els productes que proporciona l'organització.
- Els processos que utilitza de l'organització.
- La grandària i l'estructura de l'organització.

“Requisitos generales para la implantación de un sistema de calidad:

El sujeto de la norma, o sea quien debe de aplicarla se define con «la organización» estableciendo para ella la obligación de redactar sobre documentos, implantar y mantener vigente un sistema de gestión denominado sistema de gestión de calidad. Dicho sistema debe estar sujeto a mejora continua al objeto de incrementar la eficacia de la organización en la tarea de alcanzar los objetivos que hayan sido señalados.

La norma señala como característica del sistema de calidad un enfoque basado en los procesos, de forma que si se consigue mejorar todos aquéllos que componen las actividades de la organización se conseguirá como consecuencia la mejora del producto por ellos elaborado o la del servicio a que puedan dar lugar. En este sentido la norma unifica el concepto que define el resultado de la organización y lo denomina «producto», incluyendo como es lógico, tanto los productos fabricados como los servicios prestados, sean o no canjeables por dinero.

La norma describe un sistema de calidad aplicable genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, su tamaño o su personalidad jurídica, por lo que puede ser implantada en todo tipo de empresas, tanto industriales como de servicios, en entidades sin ánimo de lucro y en cualquier modelo de organización pública o privada.

Los términos utilizados en las versiones anteriores para describir a las distintas personas se modifican en ésta de forma que se describen como proveedor, organización y cliente.

La base del sistema radica en que la organización debe desglosar la totalidad de sus actividades a fin de poder estudiar cada una de ellas con objeto de mejorarlas, determinar su secuencia y relaciones y desarrollar métodos para que sean eficaces.

Para conseguirlo dispondrá de recursos e información necesarios para apoyar la operación, realizar el seguimiento y ejecutar la medición y el análisis de estos procesos, poniendo en práctica las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados, tanto para las operaciones que realice la propia organización como para aquéllas que sean objeto de contrato con el exterior”.

Manual y procedimientos de un sistema de calidad. ISO 9001-2000. Centro para la Calidad en Asturias, Instituto de Fomento Regional (pàg. 13).

l'ISO desplega també normes i procediments sobre medi ambient (ISO 14000) i sobre responsabilitat social (ISO 26000).

2.2. Auditoria de recursos humans: operatives o d'eficàcia

Aquest tipus d'auditoria també s'ha tractat en el mòdul 1, per això tampoc no aprofundirem aquí sobre el que ja s'ha parlat, però recordem que l'auditoria de recursos humans tracta d'avaluar l'eficiència i l'eficàcia dels models de gestió estratègica dels recursos humans implantats en l'organització, amb la finalitat de detectar debilitats i millorar-les en la mesura que es pugui.

Els avenços en les ciències socials de les últimes dècades, i molt especialment en les disciplines de sociologia i psicologia social sobre dinàmiques de grups, desenvolupament organitzacional i enginyeria social, han començat a aportar visions, enfocaments, models, mètodes i tècniques d'anàlisi i desenvolupament sensiblement innovadors respecte de plantejaments anteriors. És així com apareixen models d'auditories de recursos humans molt més sofisticats i especialitzats en aspectes clau i estratègics de l'organització, com ara el clima, la cultura la igualtat o la comunicació, entre altres.

2.2.1. Auditoria de clima i cultura organitzacional

“Les connexions entre el clima i la cultura –fins i tot estudiades des de diferents perspectives teòriques han de convergir en el diagnòstic de l'atmosfera de l'organització tenint en compte que podem considerar el clima laboral com una expressió de la cultura organitzacional.

Des dels anys trenta, la preocupació pel factor humà en l'empresa serà una constant fins als nostres dies. L'Escola de Relacions Humanes impulsarà una tradició d'estudis empírics sobre la influència de factors de caràcter subjectiu en la productivitat del treballador, i obrirà una línia d'anàlisi que es consolidarà amb una gran quantitat de treballs de recerca publicats en dècades successives.

L'anàlisi psicològica del comportament i de la dinàmica de grups en les organitzacions posa de manifest que la perspectiva individual queda filtrada per la importància de la totalitat, del grup i de l'organització; en definitiva, l'«espai vital» de l'individu (Lewin, 1939). Aquest espai és el clima organitzatiu, la percepció del qual per part de la persona ajuda a explicar la seva conducta.

Sota aquest pressupòsit, s'han desenvolupat nombrosos estudis sobre el clima en l'organització a partir d'investigacions que tenen l'objectiu de determinar el clima laboral i els factors que el determinen, entre els quals el comportament directiu o lideratge és un element destacat (Likert, 1961; Mc Gregor, 1960; Litwin i Stinger, 1978). El clima en l'organització és un factor col·lectiu, tant per la seva producció com pel que reflecteix: un context social (González, Romá i Peiró, 1999).

D'altra banda, la cultura és concebuda i investigada com la manifestació del que l'organització «és». Per tant, es tracta d'una construcció social; els individus, en la seva interacció, són els que van construir la realitat de l'organització, i aquests són els autèntics artífexs de la cultura. La cultura pot ser també aquella variable que l'organització «té», com una variable identificable, susceptible de diagnòstic, mesurament quantitatiu i interpretació qualitativa.

En tots dos casos, no es tracta tant d'analitzar la percepció individual dels factors ambientals (clima), sinó de comprendre i d'explicitar el producte de la interacció social en l'organització.

La cultura és un instrument d'anàlisi i coneixement del comportament organitzatiu de l'empresa i de la manera que té d'enfrontar-se i respondre a l'entorn (Garmendia, 1990; Infestas, 1991).

Tractar els valors de l'empresa no és una qüestió trivial o secundària, encara que fins fa una dècada ha estat menys que això, simplement, no s'han considerat o s'han reduït al que és anecdòtic.

La cultura de l'empresa és molt més que les seves manifestacions externes; és, sobretot, una visió sobre com es fan i s'han de fer les coses (Schein, 1992; Garmendia, 1993). És una visió sobre la missió i els objectius de l'empresa, la qual cosa ens remet a la idea de missió; és una posició o orientació davant els recursos humans, posició que es tradueix en accions concretes en matèria de formació, promoció, captació, capacitat, comunicació i tracte (Pümpin i García Echevarría, 1988); és una actitud davant aspectes d'importància vital per a la supervivència i competitivitat de l'empresa, com és la necessitat d'innovar en producte, procés de producció o gestió; és un posicionament davant el client, que també es tradueix en accions concretes: atenció personalitzada, ràpida, servei de postvenda, i altres accions que diferencien la qualitat d'una empresa enfront d'altres de l'entorn.

Aquesta concepció de la cultura està relacionada amb una particular visió del paper dels recursos humans en l'organització. Fa anys que es va començar a introduir en el llenguatge de l'economia de l'empresa i la teoria de l'organització conceptes com el de lideratge basat en valors o la gestió per competències. Aquests conceptes insisteixen en la valorització de la persona en l'organització i, per extensió, en el qüestionament de les tipologies organitzatives i de gestió, les formes de la qual s'aproximen més a estructures tradicionals, jerarquizades i, generalment, pròpies d'entorns relativament estables i sectors tradicionals o activitats escassament innovadores. Pümpin i García Echevarría al·ludeixen, en el cas d'Espanya, a l'existència en el marc empresarial d'una «vella» cultura, relacionada amb el proteccionisme, i la «nova» cultura del canvi, un fet en què, sens dubte, factors contextuais com la incorporació d'Espanya a la Unió Europea seran decisius (Pümpin i García Echevarría, 1990, pàg. 218-219).

Es comença a pensar en clau cultural i no solament tècnica, en la gestió de valors i, per mitjà d'aquests, en aquest context, la cultura s'ha convertit en un element mal·leable, gestionable en l'empresa i, sobretot, competitiu per a l'empresa.

Instrumentalitzar la cultura equival a fer-la operativa (Ortiz, 2004, pàg. 32), un element d'utilitat per a la consecució dels objectius de l'empresa. Si ampliem el concepte de recurs productiu, incloent-hi els elements que, com la cultura empresarial, són difícilment imitables o estandarditzables, estem incorporant a l'empresa un dels seus millors avantatges competitius. Les possibilitats d'instrumentalització de la cultura són de doble índole: interna i externa.

La instrumentalització interna de la cultura implica fer-ne un element que, a més de les funcions que hi estan clàssicament associades, d'integració i implicació dels membres, serveixi com a element d'orientació cap als objectius de l'empresa. Segons la nostra interpretació, la cultura ha de ser consensuada, integrativa, ja que, altrament, no funcionarà com l'element orientador. La instrumentalització interna implica, en definitiva, fer de la cultura la filosofia operativa de l'empresa.

D'altra banda, la instrumentalització de la cultura empresarial amb vista a l'exterior comporta la millor forma d'utilitzar els avantatges diferencials d'una empresa pel que fa a les competidores.

Quant a la instrumentalització del clima sociolaboral, també s'obren dos possibles escenaris d'anàlisi: l'intern i l'extern.

Pel que fa a l'escenari intern o de «portes endins», podem esmentar els àmbits següents:

- L'individu, concebut com aquell element que respon a dues necessitats: d'una banda, a impulsar les seves aptituds personals aprofitades o no en el seu lloc de treball i, de l'altra, al desenvolupament del seu rol laboral.
- El grup, entès com un conjunt d'individus hipotèticament orientats cap a una finalitat concreta.
- L'organització, entesa com el marc cultural que recull les necessitats dels grups i individus orientats cap a una finalitat concreta.

Quant a l'extern o de «portes enfora», es poden apuntar escenaris d'observació, com ara:

- Subministradors de productes o serveis necessaris per al procés de transformació que té lloc en l'organització. La principal característica d'aquests

resideix en el fet que, si no determinen, almenys poden condicionar el clima laboral (proveïdors, organismes dependents).

- Client, usuari o receptor final dels productes o serveis que ofereix l'organització. En aquest cas, les percepcions que aquests poden tenir sobre l'empresa influïrien més o menys en el clima organitzatiu i, per extensió, en el clima laboral.

Sota aquests supòsits, l'aproximació a un model d'auditoria que integri clima i cultura obliga a recórrer a l'accepció de la cultura com a instrument, és a dir, la de ser operacionalitzable internament i marc dels escenaris que condicionaran el clima organitzatiu”.

“Propuesta metodológica para la construcción de un modelo de auditoría sociolaboral a partir de las dimensiones cultura y clima en la organización”. Ángel Olaz, Pilar Ortiz, María Isabel Sánchez-Mora, Universitat de Múrcia.

2.2.2. Auditoria d'igualtat

Les discriminacions per raó de gènere existeixen en la majoria de col·lectivitats, encara que no sempre es tingui present, i les empreses no en són una excepció. La discriminació, quan és visible, es combat mitjançant lleis i normatives que intenten defensar totes les persones de la mateixa manera, però moltes vegades la discriminació no és visible, unes vegades per falta de sensibilitat de qui discrimina i per resignació de la persona discriminada, i altres perquè la discriminació s'amaga sota formes subtils, en processos que en aparença semblen neutres però que acaben produint un resultat negatiu i perjudicial sobre un col·lectiu. En aquests últims casos, el més habitual és que ni la persona que discrimina ni la que és discriminada en siguin conscients.

La falta de discriminació dins de les empreses no és una condició suficient ni cap garantia que hi hagi igualtat d'oportunitats real entre dones i homes. Els obstacles que històricament han impedit a les dones de gaudir de les mateixes oportunitats que els homes les posa en una situació de partida més desfavorable. La diferència de rols que imposa la societat a cadascun dels sexes, el pes més elevat en la responsabilitat sobre les càrregues familiars i domèstiques i la interrupció de la vida laboral per raons reproductives en determinades etapes de la vida de les dones constitueixen factors clau a l'hora de triar i de desenvolupar la carrera professional de les dones; en definitiva, són obstacles a la igualtat d'oportunitats en el món laboral.

L'empresa, com qualsevol altra organització, ha de reflexionar sobre tots aquests aspectes, sobre per què cal dur a terme un pla d'igualtat d'oportunitats, quins són els problemes que ocasiona la falta d'equitat i com resoldre'ls. Naturalment, l'empresa també ha de pensar en els avantatges que li comportarà l'equitat i, de la mateixa manera, el personal ha de valorar com a positives per a tothom, dones i homes, les millores a favor de la igualtat d'oportunitats. En

aquest capítol es donen els arguments principals que l'empresa i el personal que la forma haurien de considerar per a conduir l'organització cap a la igualtat d'oportunitats real entre les dones i els homes.

La primera de les raons que cal donar a favor de la igualtat d'oportunitats és el compliment de les lleis. L'incompliment de la legislació vigent pot comportar importants conseqüències econòmiques i d'imatge per a una empresa. I el compliment de la llei pot evitar un clima laboral tibant i possibles dificultats en les relacions laborals.

Taula 4. Avantatges de l'equitat

Avantatges de l'equitat	
	Millora de l'ambient de treball i de les relacions laborals
	Millora de la salut laboral
	Augment de la motivació i del compromís en el treball
	Millora de la satisfacció del personal
	Millora de la qualitat de vida de les treballadores i els treballadors (conciliació de la vida personal, familiar i laboral)
	Disminució d'accidents laborals
	Disminució de l'absentisme i de la rotació de personal
	Augment de la confiança de l'empresa i de la clientela
	Millora de la imatge, de la reputació i del prestigi
	Augment de la quota de mercat
	Millora del tracte amb empreses proveïdores
	Millora de les relacions amb l'Administració i possibilitat d'obtenir contractes
	Millora de la qualitat i de les capacitats del personal
	Millora de la qualitat dels productes o serveis
	Millora de la productivitat
	Enriquiment de l'organització i dels seus processos
	Millora de la innovació
	Millora de la gestió (estil de lideratge de les dones)
	Consolidació de la cultura d'empresa

2.2.3. Auditoria de comunicació

Les auditories de comunicació són procediments aplicats a la comunicació interna o externa d'una organització per a establir l'estat de la comunicació, el seu estil, els seus encerts i errors, les seves fortaleeses i debilitats.

No hi ha un model estandarditzat per a fer una auditoria de comunicació, però diversos autors han desenvolupat propostes molt interessants (Joan Costa, Paul Capriotti, Justo Villafañe, Francisco Garrido i Thierry Libaert, entre altres).

Alguns dels principals elements que hem de considerar en tota auditoria de comunicació són:

1) La descripció de l'organització: polítiques, plans, història, visió de futur, estructura s'han de considerar com a punt de partida per a comprendre l'organització i la manera com la comunicació incideix en el seu funcionament.

2) Descripció i caracterització dels *stakeholders*.

3) Auditoria estratègica, que inclou un estudi per a definir i valorar el nivell en el qual els públics d'interès s'han apropiat dels elements que constitueixen la identitat, la reputació i la cultura de l'organització. Cal precisar que una auditoria estratègica, en cas que aquesta informació no estigui documentada, també ha d'ajudar a identificar els elements que componen la tríada de la identitat, la reputació i la cultura de l'empresa. L'auditoria estableix un panorama precís sobre l'estat d'aquests aspectes i ajuda a explicar-ne l'acompliment, és a dir, per què alguns han evolucionat millor que altres en el context corporatiu.

4) Auditoria tàctica, que busca establir en primera instància quines són les formes de comunicació utilitzades per l'empresa, tant en l'àmbit formal com informal, tant en l'àmbit mediàtic com interpersonal. Així mateix, en valora des de diferents perspectives la qualitat i lecturabilitat. Un altre dels seus objectius és establir quins haurien de ser els instruments de comunicació de l'organització i dimensionar-ne l'abast.

5) Auditoria operativa, que analitza el comportament del procés comunicatiu i dels recursos de tot tipus que hi estan assignats.

“La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la organización:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos.
- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización.

- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor.
- Lograr vender mejor.
- Atraer mejores inversores.
- Conseguir mejores trabajadores.

Por todas o algunas de estas razones, la política, cultura, estrategia y táctica comunicativa puede ser reconocida como un capital importante para una organización, y hace necesario que se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos”.

Paul Capriotti (2009). *Planificación de la imagen corporativa*.

2.3. Auditories estratègiques

Les auditories estratègiques tracten de valorar si les actuacions auditades són coherents i contribueixen activament a assolir els objectius generals i estratègics de l'organització.

Actualment, la realitat de l'empresa exigeix més flexibilitat i adaptació als canvis de l'entorn: processos derivats de la globalització, de la competència més operativa, de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), dels nous mercats i cultures de consum, etc.

Aquest entorn exigeix a moltes empreses que investiguin quines són les millors pràctiques (*benchmark*), que responguin –davant l'entorn– d'una manera més contundent i eficient, i també que consolidin competències clau de gestió.

L'auditoria estratègica es pot centrar en múltiples aspectes d'interès per al futur de l'organització, però gairebé sempre solen comportar un objectiu implícit o explícit de canvi en l'organització, un canvi que previsiblement pot venir motivat per processos com fusions, creixement, reorientació, eficiència o internacionalització, entre altres. Ben gestionada, una auditoria estratègica pot arribar a ser una eina potent per a reorientar els objectius de l'organització a curt i mitjà termini i adaptar-se ràpidament a un entorn complex i dinàmic.

A partir de la dècada dels noranta principalment, s'han anat tenint més en compte els aspectes intangibles. Tenir dades no financeres s'ha anat revelant com un fet essencial en la gestió empresarial; per exemple, aspectes com la satisfacció dels empleats, el seu grau de formació, el resultat de les millores implementades, el coneixement adquirit o el saber fer o *know how*, el coneixement compartit, el clima laboral, etc.

A partir dels anys noranta, doncs, es comencen a posar en funcionament models de gestió en què la planificació estratègica adquireix un paper preponderant i crucial en la supervivència de l'empresa o organització.

Apareixen eines especialitzades com el quadre de comandament integral (QCI, i en anglès *balanced score card* o BSC), dissenyades per a donar suport a la gestió i direcció estratègica de l'organització, i oferir informació precisa i clau sobre la conducció de la gestió de l'empresa i sobre la consecució d'objectius i metes.

En l'actualitat hi ha alguns models i normatives àmpliament reconeguts d'auditoria d'RS com l'ISO 26000, la SA 8000 o l'SGE 21.

2.3.1. L'excel·lència com a estratègia: model EFQM

EFQM és la sigla d'*European Foundation for Quality Management*. El model EFQM, que sorgeix a la dècada dels vuitanta, és un referent en l'àmbit de la Unió Europea, on més de trenta mil empreses l'han adoptat, i el Premi Europeu a la Qualitat que promouen s'ha convertit en una referència per a moltes empreses públiques dels diferents països membres de la Unió. La concessió d'aquest premi es basa en els criteris del model d'excel·lència empresarial EFQM. Bàsicament consisteix en una metodologia d'autoavaluació orientada a pimes i grans empreses.

Els principals conceptes que formen el model EFQM són:

- Orientació cap als resultats
- Orientació al client
- Lideratge i coherència
- Gestió mitjançant processos i fets
- Desenvolupament i implicació de les persones
- Procés continu d'aprenentatge, innovació i millora
- Desenvolupament d'aliances
- Responsabilitat social de l'organització

Mitjançant l'autoavaluació, el model EFQM pretén una gestió més eficaç i eficient. La identificació dels punts forts i febles aplicats a diferents àmbits de l'organització són el punt de partida per al procés de millora contínua.

L'EFQM la van fundar el 1988 els presidents de les catorze companyies europees més importants, amb el suport de la Comissió Europea. Actualment són centenars d'organitzacions associades, des de multinacionals o importants companyies d'àmbit nacional fins a universitats i instituts d'investigació. L'EFQM treballa per millorar l'eficàcia i l'eficiència d'aquestes organitzacions, reforçant la qualitat en tots els aspectes de les seves activitats, i estimulant i assistint el desenvolupament de la millora de la qualitat. Com a part d'aquest estímul, EFQM atorga tots els anys el Premi Europeu a la Qualitat.

2.3.2. Auditories socials

Les auditories socials o ecosocials combinen diversos àmbits d'aplicació (compliment, operatiu i estratègic) i comprenen tots els tipus d'auditoria la finalitat dels quals se centra específicament a mesurar algun aspecte social i/o ambiental de l'organització.

Amb les auditories socials es pretén:

- Reflexionar sobre l'impacte en la comunitat i l'adequació de l'activitat quotidiana de l'empresa al bé comú.
- Millorar els processos de producció, comercialització i distribució i els resultats, i adequar-los a les finalitats socioeconòmiques previstes per l'empresa i preferibles per a l'entorn.
- Fomentar la sensibilitat i la permeabilitat de l'empresa a l'entorn.
- Crear hàbits de transparència i de rendició de comptes i de gestió empresarial ètica i basada en el bon govern.
- Motivar per a renovar els valors, els principis i les finalitats socioeconòmiques de l'empresa.

Dins de l'accepció d'auditoria social es pot incloure un ampli ventall de variants, enfocaments, tècniques i metodologies, algunes de les quals s'exploren a continuació.

2.3.3. El balanç social

El balanç social és una eina dissenyada per a valorar les aportacions socials i mediambientals d'una organització. És especialment útil per a mitjanes, petites i microempreses, ja que se sol tractar d'eines relativament senzilles i operatives si es compara amb altres models d'auditoria, permet visibilitzar les actuacions socialment responsables de les organitzacions, revaloritzar-ne la marca i el posicionament, i a més ofereix com resultat informacions sobre múltiples aspectes ecosocials de l'organització, la qual cosa en permet tenir una fotografia general.

El balanç social també pot tenir altres utilitats molt importants, com per exemple facilitar l'elecció de proveïdors en processos de compra pública, facilitar el seguiment d'organitzacions sòcies en el cas de federacions o associacions empresarials o contribuir a difondre una nova cultura socioempresarial.

2.4. Cas 3. El balanç social de la XES

A diferència del GRI, que, com hem vist, s'orienta més aviat a grans i mitjanes empreses, hi ha altres models de procediments d'auditories basats en lògiques diferents i en realitats locals concretes i específiques, però que s'han desenvolupat amb el mateix rigor que els grans referents mundials.

És el cas del balanç social de la Xarxa d'Economia Solidària, una associació d'empreses socials de Catalunya que ha desenvolupat un sistema de balanç social perquè les organitzacions avaluin les seves aportacions ecosocials al llarg d'un exercici. Aquest sistema de balanç social és fonamentalment una metodologia d'autoavaluació i s'ha dissenyat amb criteris de senzillesa i operativitat per a mitjanes i petites empreses i per a microempreses.

Enllaç recomanat

Podeu consultar el balanç social al web següent:
<http://www.bsxes.org>

El balanç social té dues grans finalitats:

- D'una banda, en el pla extern, donar visibilitat a les pràctiques socialment responsables de les organitzacions de l'economia social i solidària.
- D'altra banda, en el pla intern, establir un sistema de millora contínua en matèria de responsabilitat social en l'organització.

Aquesta eina s'ha dissenyat també per a donar visibilitat al sector de l'economia social i solidària que els últims temps es perfila en molts dels principals fòrums de debat com una de les principals fonts d'inspiració respecte de la necessitat d'un canvi de paradigma socioempresarial.

Es tracta d'una metodologia de naturalesa propositiva i no prescriptiva, que requereix la implicació i participació de tots el membres de l'organització.

El balanç social consisteix en una bateria de 46 indicadors distribuïts en sis capítols:

- Democràcia
- Igualtat
- Medi ambient
- Compromís social
- Qualitat laboral
- Qualitat professional

El resultat és una fotografia de les aportacions ecosocials de l'empresa i la possibilitat d'identificar alguns compromisos susceptibles de ser millorats. El fet de fer el balanç social en successius exercicis converteix aquesta metodologia en una potent eina de millora contínua.

Taula 5. Característiques del balanç social de la XES

Eina d'autodiagnòstic	Senzilla Operativa Universal Periòdica
Què descriu i mesura	

Aportacions socials
Aportacions ambientals
Aportacions laborals
Aportacions professionals

“Comença el 2013 amb un panorama sociopolític i socioeconòmic complicat i ple de reptes i desafiaments, dels quals les organitzacions de l'economia solidària no estem exempts. En aquest context ens seguim consolidant com un sector emergent i en creixement capaç d'aportar solucions parcials però clau, que tenen en comú el seu potencial transformador, la seva orientació a les necessitats humanes reals i quotidianes, la minimització de les externalitats ecosocials de les nostres activitats econòmiques i la seva càrrega ètica, social i mediambiental.

L'economia solidària té la responsabilitat de mostrar i demostrar a la ciutadania, les institucions i el teixit empresarial que una altra forma de fer economia és possible, que és possible desenvolupar pràctiques de producció, distribució, comercialització, consum i estalvi basades en criteris democràtics, igualitaris, socialment responsables i respectuosos amb el medi ambient. Amb l'objectiu de fer visible la nostra realitat, com cada any, publiquem el balanç social agregat, que es pot baixar del web de la XES (www.xes.cat).

El sector de l'economia solidària a Catalunya s'estima que pot estar format per unes 14.000 organitzacions i que acumulen un volum de negoci de més de 12.000 M€ el 2012, la qual cosa representa entre un 5% i un 10% del PIB el 2012. La necessitat de reforçar les pràctiques econòmiques amb una orientació clarament social i mediambiental fan d'aquest sector una aposta estratègica clau per a l'Administració i per a alguns inversors preocupats per la crisi de valors.

Us avancem unes quantes dades clau, algunes de les quals posen de manifest les virtuts de l'ESS, mentre altres ens donen pistes de per on hauríem de millorar les nostres activitats econòmiques. Des del 2007 han fet el balanç social un total de 85 organitzacions. D'aquestes, 22 han participat en totes les edicions del balanç social.

En l'última edició, campanya 2011-2012, hi han participat 43 organitzacions. D'aquestes 31 són sòcies de la XES i 11 no ho són. Aquest any només un 40% de les entitats sòcies de la XES han fet el balanç social. De totes les entitats que hi han participat aquest any, el 63% són cooperatives, el 28% associacions i el 9% restant són altres formes jurídiques, com societats limitades o fundacions. Algunes dades destacables són els 28,5 M€ de xifra de negoci total, les més de 30.500 persones que hi estan vinculades directament o indirectament o els més de 950 llocs de treball suportats. Alguns trets comuns i que en molts sentits ens diferencien positivament de bona part del sector privat són: la banda salarial mitjana d'1 a 2, és a dir, que el salari més alt és dues vegades el salari més baix, en les cooperatives, un 45 % dels càrrecs de responsabilitat l'ocupen dones, i en les associacions un 32%, un 12% dels llocs de treball totals els ocupen persones en risc d'exclusió social; entre totes sumen més de 2 M€ dipositats en finances ètiques i aporten més de 61.000 € dedicats a projectes socials i solidaris; el 61% tenen implantat un pla de gestió ambiental; el 95% comuniquen en català; les persones sòcies treballadores i les assalariades valoren molt alt el seu grau de satisfacció pel fet de pertànyer a les seves respectives entitats, però els salaris són l'indicador menys ben valorat. I, finalment, cal destacar, per sobre de totes les altres dades, que la mostra d'entitats que han participat en l'edició de 2011 ha generat un 7,5% d'ocupació respecte de l'exercici anterior [...]”.

“Nota de premsa del Balanç Social agregat 2011-2012 de la Xarxa d'Economia Solidària”, *Butlletí Electrònic XES*, febrer 2013.

2.5. Auditories de responsabilitat social

“Tradicionalment el principal repte de les empreses ha estat crear valor per als seus accionistes, sense tenir en consideració l'impacte social i mediambiental de les seves activitats.

Avui en dia les expectatives sobre el rol de les empreses en la societat està canviant. Els consumidors es mostren més exigents amb noves qualitats, els inversors i accionistes consideren les pràctiques socials i mediambientals com a indicadors de bon govern i d'una gestió de riscos i oportunitats adequada, i la societat exerceix un major control sobre les activitats de les empreses. Tot això crea un nou repte: obtenir beneficis creant valor econòmic, mediambiental i social per a tots els grups d'interès. Per respondre a aquest repte, les empreses adopten un nou model del de creació de valor, tot realitzant actuacions en àmbits com el del bon govern (relacions entre la direcció, el seu consell d'administració, els seus accionistes i d'altres parts interessades), treball (gestió de persones dins l'organització), mercat (relacions amb proveïdors i subcontractistes, clients i producte), societat (relacions amb la comunitat on les organitzacions operen) i medi ambient (relacions amb l'entorn natural i consum de recursos)”.

Guia d'impuls a la RSE, Generalitat de Catalunya.

Amb un gran potencial de creixement, l'auditoria d'RS 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, etc.– i sobre els seus grups d'interès.

L'RS és la integració voluntària o recomanada, per part de les organitzacions, de les preocupacions i externalitats socials i ambientals de les seves respectives activitats econòmiques de producció, comercialització, distribució o prestació de serveis, i en tota la seva cadena de proveïment.

Aquesta definició posa sobre la taula el debat sobre l'obligatorietat o voluntarietat de l'RSO, encara que és evident que hi ha límits perillosos de crear en matèria d'ètica social i medi ambient, tal com ens mostra la realitat actual. Curiosament els grans prescriptors socioeconòmics com la CE (llibre verd de la Comissió Europea Fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social corporativa de les empreses), el BM, el BCE o l'FMI, es mantenen en el paradigma de la voluntarietat, que és el mateix que defensen les patronals i *lobbys* corporatius. No obstant això, la desregularització portada a l'extrem augmenta el risc de males pràctiques.

Les pràctiques socialment responsables han de transcendir la voluntarietat i s'han de convertir en necessàries per a continuar evolucionant cap a un model socioeconòmic i socioempresarial més eficient, participatiu, igualitari i socialment responsable. Aquesta necessitat és motivada pels efectes nocius de les externalitats socials i ambientals de la major part de les pràctiques econòmiques actuals que en alguns casos ens apropen a un punt sense retorn (p. ex., canvi climàtic).

Aquesta necessitat és acompanyada d'una preocupació social i ambiental més gran per part de la ciutadania, una progressiva regularització de les conductes socialment i ambientalment irresponsables i un canvi en els hàbits dels consumidors que cada vegada estan més i millor informats.

D'altra banda, la incorporació de l'RSO a la missió de l'organització com a factor clau i estratègic pot permetre el següent:

- Una diferenciació competitiva en el mercat.
- Una estratègia de fidelització dels recursos humans (que ja comencen a valorar actualment l'RSC en les seves decisions de continuïtat/ruptura laboral).
- Una millora de la imatge de l'empresa, la qual cosa genera sinergies amb l'aparició d'avantatges competitius.
- Beneficis ecosocials per a l'organització i la comunitat.

Els grups d'interès (*stakeholders*) són els col·lectius que influeixen i interaccionen amb l'organització en tot el cicle de desenvolupament de la seva activitat. Poden ser tant externs (clients, proveïdors, accionistes potencials, comunitat, agents socials de l'entorn local, etc.) com interns (propietaris, accionistes, inversors, direcció, treballadors, etc.).

Les auditories de responsabilitat social poden tenir un paper clau en els processos de canvi de cultura socioempresarial i d'implantació de les polítiques socioeconòmiques:

- Les administracions públiques realitzen contractes de subministrament de béns i serveis per un valor que se situa en aproximadament el 16% del PIB, per la qual cosa si s'introdueixen indicadors de responsabilitat social en la contractació pública, s'hi podria incidir de manera significativa per a millorar la qualitat de vida de la ciutadania, protegir el medi ambient i al mateix temps que administracions, empreses i entitats no lucratives estalviessin costos totalment prescindibles. L'avantatge d'introduir els indicadors en la contractació pública és que consisteix en una manera voluntària d'introduir l'RS obligatòriament per part de les organitzacions que es presentin a un concurs públic.
- Quant al desenvolupament local entès com la intercooperació (econòmica, social, ambiental, cultural, política, etc.) entre persones i organitzacions d'un territori, genera ocupació de qualitat, protegeix el medi ambient, genera cohesió social i penalitza l'economia especulativa, perquè les decisions d'intercanvi no es prenen només sobre la base del preu, sinó que s'hi tenen en compte aspectes socials i ambientals.

- Respecte als pactes per a la responsabilitat social: els indicadors podrien donar contingut (valors de referència) a pactes entre les administracions públiques i les organitzacions del seu territori.

Les auditories d'RS es poden inspirar basar en models existents, com per exemple l'ISO 26000, l'SGE 21 de Forética o l'EFQM, alguns dels quals ja s'han descrit anteriorment.

2.6. Les auditories ciutadanes del deure i auditories de transparència

En aquest apartat volem fer un esment especial a les auditories ciutadanes del deure, un procés molt innovador que sorgeix en alguns casos de la societat civil i en altres dels mateixos governs.

Les auditories ciutadanes del deure consisteixen en auditories integrals de l'estat i l'origen del deute públic. L'auditoria ciutadana és un conjunt d'instruments, mecanismes i processos per a analitzar de manera crítica les polítiques d'endeutament dutes a terme per les autoritats d'un país i l'impacte d'aquesta política sobre la població. No solament aplica l'anàlisi de dades financeres, sinó també una anàlisi més àmplia i profunda que comprèn des de les retallades en els drets fonamentals dels ciutadans, el medi ambient i la falta de transparència, fins al dret de control que tenen els ciutadans sobre els qui governen i, per tant, a participar activament en els assumptes públics.

Dur a terme una auditoria ciutadana del deure és examinar i avaluar els processos que han originat aquest deute, no solament amb la finalitat de determinar la raonabilitat i fiabilitat de les dades comptables, sinó també si han estat legals, legítims, transparents i si han originat perjudicis per a la població sobre la base de les normes legals, comptables, financeres, ambientals i socials establertes en l'Estat.

“El dret d'accés s'ha constituït avui en una derivació fonamental del principi de lliure comunicació i s'orienta fonamentalment a la protecció del ciutadà enfront dels possibles abusos del poder públic. L'article 105.b de la Constitució (d'ara endavant CE) el recull; no obstant això, aquest no sembla susceptible d'aplicació immediata i directa, sinó que ha d'informar la regulació de l'accés a tot el que no sigui secret, incloent-hi l'accés a arxius i registres administratius, a documents informatitzats, a la regulació dels sotmesos a la disciplina de secrets oficials, etc. A aquesta conclusió sembla arribar, almenys, el Tribunal Suprem (d'ara endavant TS), per al qual, sempre que s'utilitzi l'expressió «que la llei reguli» vol dir que el dret en qüestió serà efectiu només quan existeixi la legislació complementària corresponent, que canalitza i apropa l'aplicació directa del principi en qüestió. En definitiva, no sembla que n'hi hagi prou amb una sola norma per a regular el dret d'accés. El problema, una vegada que existeix aquest conjunt normatiu complementari, és integrar totes aquestes regulacions sectorials perquè no entrin en conflicte, establir criteris d'interpretació i aplicació preferent de les unes enfront de les altres, i tot això tenint en compte que naixeran noves normes sectorials contínuament. En concret, volem destacar la Llei 11/2008, de 3 de juliol, de participació ciutadana de la Comunitat Valenciana. En l'article 9 es fa una referència expressa al dret d'accés als arxius i registres, el qual ens remet a la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú (d'ara endavant LRJPAC), i a les disposicions de la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal per al dret objecte d'anàlisi. En conseqüència, procedirem a la seva anàlisi al llarg de l'informe.

Finalment, cal esmentar que precisament en nom d'aquesta protecció de l'administrat s'ha construït en la doctrina el principi de transparència de l'activitat de les administracions públiques. Som davant una construcció doctrinal perquè, en efecte, no es fa esment específic a la transparència de l'activitat administrativa en la Constitució; encara que sí que conté normes concretes que permeten deduir-lo com a principi fonamental. Ens trobem, per exemple, amb la clàusula de l'Estat social i democràtic de dret de l'article 1.1 CE; amb el principi d'eficàcia en l'actuació de les administracions públiques (103.1 CE), o amb el control jurisdiccional de l'activitat administrativa, i de la seva submissió a les finalitats que la justifiquen (106.1 CE). En tot cas, es tracta d'un principi constitucional reconegut que sí que ha obtingut una atenció legal específica, i que sembla constituir la matriu fonamental, el germen si es vol, del dret d'accés.

Tanmateix, la transparència no és un principi absolut. En efecte, hi ha una multitud de parcel·les de l'activitat administrativa que apareixen protegides pel secret professional, que s'imposa amb caràcter imperatiu als funcionaris i altre personal al servei de les administracions públiques (Llei de l'Estatut bàsic de l'empleat públic). La seva infracció es considera, amb caràcter general, una falta molt greu i pot implicar la separació del servei (art. 31.1.e i 31.1.ñ de la Llei 30/1984; 6.e i 15 del Reial decret 22/1986; 5.5 i 27.3.g de la LO 2/1986)".

Informe jurídic. Anàlisi del dret d'accés dels ciutadans als arxius i registres públics. Universitat de València, 12 de desembre de 2012.

2.7. Cas 4. Informe final de l'auditoria integral del deute equatorià

Introducció del resum executiu

"El daño incalculable causado a la economía del país y al pueblo ecuatoriano por el endeudamiento público, omnipresente como sistema de presión-sumisión, y el consecuente compromiso de entregar recursos públicos para su servicio, existan o no disponibilidades, motivó al Gobierno Nacional a adoptar la decisión –primera y hasta ahora única en América Latina– de crear una instancia de auditoría que establezca la legitimidad, legalidad y pertinencia de los préstamos, las negociaciones y renegociaciones; que, además, señale las responsabilidades y corresponsabilidad de los prestamistas, los impactos sociales, económicos y ambientales; y, sobre todo, que permita la acumulación y ponderación de fundamentos para que el país emprenda acciones soberanas y reparadoras respecto de los pagos realizados y futuros.

En ese contexto, el presidente constitucional de la República, economista Rafael Correa Delgado, dispuso la creación de la Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público (CAIC), con la intervención de organizaciones sociales nacionales y extranjeras, universidades e instituciones de investigación y desarrollo.

Luego de un año de arduo trabajo preparatorio, que supuso dificultades en la recopilación de información especialmente dado el periodo de treinta años que debió cubrir la auditoría, la CAIC presenta aquí el Resumen Ejecutivo del Informe Final elaborado tras el exhaustivo examen realizado por sus integrantes y los equipos de profesionales conformados para el efecto.

La parte sustantiva de la auditoría radica en los resultados que contienen evidencias en cada uno de los tramos de la deuda ecuatoriana, estructurados de la siguiente forma:

- La deuda comercial, en la que se analiza la integralidad del endeudamiento de entidades públicas de Ecuador con la banca privada internacional, en su devenir histórico, desde 1976.
- La deuda multilateral concedida por los organismos financieros internacionales, que en este trabajo se refiere a créditos seleccionados según prioridades y presunciones de ilegitimidad.
- La deuda bilateral, que agrupa créditos provenientes de gobiernos o entidades oficiales de nueve países. Se han auditado especialmente los que corresponden a los de mayores acreencias: España y Brasil, y a aquellos que conforman el Club de París.
- Los créditos concedidos a la Comisión de Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas (CEDEGE) para la ejecución del Proyecto Multipropósito Jaime Roldós Aguilera, que corresponden a los grupos multilateral y bilateral.

- La deuda interna, tramo que incluye las numerosas emisiones de Bonos del Estado, Bonos de Estabilización y Bonos AGD.

El informe de la Comisión constituye un primer resultado de lo que debe ser un proceso permanente –la auditoría– y apunta a que tanto las autoridades del gobierno como la sociedad en general conozcan la verdad sobre la forma en que se ha conducido el endeudamiento público que, sin duda, ha redundado en el freno impuesto al desarrollo y en la desilusión de los ecuatorianos, cuya realidad está lejos de alcanzar las condiciones elementales para el buen vivir”.

Informe final de la auditoría integral de la deuda ecuatoriana. Resumen ejecutivo. Comisión para la auditoría integral del crédito público, Ministerio de Finanzas, noviembre 2008, Quito (Ecuador).

Resum

Després de veure al llarg dels tres mòduls anteriors els aspectes generals sobre el context, l'auditoria i la persona auditora, i també els principals elements metodològics qualitatius i quantitius que s'han de tenir en compte, en aquest mòdul farem una aproximació a l'auditoria com a procés.

Aquesta aproximació implica una doble mirada: d'una banda, una mirada teòrica discursiva on es desgranen els coneixements contextuals, conceptuals i procedimentals necessaris per a fer una anàlisi o diagnòstic organitzacional; i d'altra banda, una mirada pràctica instrumental on es presenten una sèrie d'eines i referències concretes sobre diferents models d'auditories sociolaborals. Es tracta, doncs, d'aproximar-se a les auditories sociolaborals des de les seves dimensions de multidisciplinarietat i procedimental.

Les auditories sociolaborals, com a disciplina metodològica de les ciències humanes, responen a la necessitat de millorar els coneixements sobre els fenòmens que es desencadenen en les organitzacions i entre les organitzacions. Les organitzacions són la forma bàsica d'estructuració i de funcionament social que hem desenvolupat els humans al llarg dels segles, i fins i tot mil·lennis.

Avui dia tenim una visió més holística que mai de la nostra existència, i ens atrevim fins i tot a fer plans per explorar els límits de l'univers, del temps i de la matèria. L'espècie humana hem arribat a organitzar-nos d'una manera tan eficaç i de vegades fins i tot eficient, que en pocs segles hem aconseguit posar en escac el fràgil equilibri natural del planeta Terra, i encara que és veritat que s'han fet molts avenços, les desigualtats segueixen persistint dramàticament.

La manera com ens organitzem té un impacte directe en l'ànim de les persones, un fenomen que adquireix especial rellevància en períodes de crisi i escassetat, ja que la necessitat i l'instint de supervivència ens empeny a buscar formes de tirar endavant, amb la certesa generalitzada que cooperant els resultats són infinitament millors. Per això adquireix importància aprofundir en els coneixements sobre el comportament, funcionament i desenvolupament de les organitzacions.

L'enfocament de les auditories sociolaborals com a processos pretén contribuir a la millora contínua de les organitzacions, i en molts casos ja s'han demostrat molt eficaços a l'hora d'implantar i desenvolupar millores en termes de democratització de les preses de decisions, de qualitat laboral i professional, d'igualtat, de compromís social, o de respecte pel medi ambient, però també en termes d'anàlisi d'eficiència i d'eficàcia, de rendiment, de compliment, de conformitat o de planificació estratègica.

Les auditories sociolaborals són eines versàtils i adaptables que en mans de bons professionals poden ser gran utilitat per a les organitzacions. Des de les auditories de salut laboral (OHSAS), passant pel GRI, ISO 14000, ISO 26000, EMAS, balanç social, EFQM o SGE 21, els diferents mètodes i procediments aporten solucions a la gran diversitat i varietat de problemàtiques organitzacionals a les quals cal fer front avui dia.

Activitats

1. Busqueu a Internet informació sobre economia solidària:
 - a) Definiu *economia solidària*.
 - b) Enumereu els valors fonamentals de l'economia solidària.
 - c) Expliqueu alguna experiència d'economia solidària a Catalunya.
2. Desenvolpeu en una pàgina la proposta de model multidisciplinari d'auditoria sociolaboral.
3. Les auditories ciutadanes pel deute han arribat a posar de manifest que algunes pràctiques financeres per part del sector bancari han estat il·legals, o en el millor dels casos, poc ètiques. Busqueu alguna notícia per Internet sobre un estat o un municipi que hagi declarat il·legítim part del seu deute, expliqueu-ne el cas i el desenllaç.
4. Vegeu els documentals "Las corporaciones" i "La doctrina del *shock*" i feu-ne una sinopsi.

Exercicis d'autoavaluació

1. En quines disciplines es basa l'auditoria sociolaboral?
 - a) Filosofia, economia, dret i enginyeria.
 - b) Psicologia, economia, dret i enginyeria.
 - c) Psicologia, sociologia, dret i física.
2. Quines són les tres principals dimensions dels valors organitzacionals?
 - a) Psicosocial, financera i estratègica.
 - b) Psicosocial, econòmica i eticoestratègica.
 - c) Social, econòmica i ètica.
3. Segons el nivell d'execució de l'enfocament en el disseny d'una auditoria sociolaboral, quin tipus d'elements s'han de tenir en compte?
 - a) Teoricoconceptuals.
 - b) Practicooperatius.
 - c) Procedimentals.
4. Quants estils metodològics s'identifiquen en els materials didàctics?
 - a) Cinc.
 - b) Tres.
 - c) Quatre.
5. Segons l'enfocament de processos, quins aspectes cal tenir en compte en els plans d'avaluació?
 - a) Coordinació, gestió i resultats.
 - b) Planificació, gestió i resultats.
 - c) Planificació, desenvolupament i impacte.
6. El model OSHAS sobre qualitat laboral es basa en la metodologia PFVA. Què vol dir aquesta sigla?
 - a) Planificar, fer, verificar, actuar.
 - b) Planificar, fer, validar, actuar.
 - c) Planificar, facilitar, verificar, actuar.
7. Quants àmbits d'intervenció d'auditories sociolaborals es proposen en els materials didàctics?
 - a) Quatre.
 - b) Cinc.
 - c) Tres.

8. El model EMAS és una auditoria sociolaboral de tipus...

- a) legal.
- b) operativa o d'eficàcia.
- c) estratègica.

9. El balanç social és una auditoria sociolaboral de tipus...

- a) legal.
- b) operativa o d'eficàcia.
- c) estratègica.

10. La responsabilitat social és, fonamentalment,...

- a) obligatòria.
- b) voluntària.
- c) ni obligatòria ni voluntària.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. b

2. c

3. c

4. a

5. b

6. a

7. c

8. a

9. c

10. b

Glossari

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 els 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 ha 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, i conclou amb suggeriments dirigits a millorar la direcció i gestió del factor humà de l'organització.

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

control de processos *m* Procés que està dins de les toleràncies marcades com a normals.

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

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.

indicador *m* Combinació de dades o variables dissenyades per al control i/o seguiment d'una activitat. Pot ser qualitatiu o quantitatiu.

lideratge *m* Capacitat de liderar un grup o procés de forma cooperativa, amb carisma i empatia.

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

emphasis *m* Individu o grup que pot 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.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Alvarez, G. (1992). "El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes". *Interamericana de Psicología Ocupacional* (11, pàg. 25-50).

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (2002). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, ISO 19011:2002*. Madrid: AENOR.

Axelrod, R. (1986). *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza.

Campanero, M.; Ventayol, I. (2005). *Las empresas i la responsabilitat social corporativa*. Barcelona: Centre de Recursos Barcelona Sostenible de l'Ajuntament de Barcelona (Guies d'Educació Ambiental, 26).

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.

Comisión de Auditoría Integral del Crédito Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2008, noviembre). *Informe final de la auditoría integral de la deuda ecuatoriana. Resumen ejecutivo*. Quito (Ecuador).

Comissió Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas*. Brusel·les.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO) (2005). *Administración de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*. Colòmbia: Pricewaterhouse-Coopers.

Deal, T.; Kennedy, A. A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales en la vida organizacional*. Mèxic: Fondo Educativo Interamericano.

Domínguez, M. (2010). *Construcción de indicadores sociales*. Barcelona: Col·legi de Politòlegs i Sociòlegs de Catalunya.

Doyal, L.; Gough, I. (1994). *Teoría de las necesidades humanas*. Madrid: Icaria/FUHEM.

Federació Internacional de Comptadors (2007). *Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento*. Suïssa: Internacional Auditing and Assurance Standard Board (IAASB).

Garcia Jané, J. (2002). "Objetivo: mercado social". *Nexe* (núm. 9, pàg. 55-61).

Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: ESIC.

Garmendia, J. A. (2004). "Impacto de la cultura en los resultados de la organización". *REIS* (núm. 108/04, pàg. 75-96).

Garmendia, J. A.; Parra Luna, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.

González, P.; Peiró, J. M.; Bravo, M. J. (1996). "Calidad de vida laboral". A: J. M. Peiró; F. Prieto (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Volum II: *Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.

Gonzalez-Roma, V.; Peiro, J. M. (1999). "Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo". *Revista de Psicología General y Aplicada* (vol. 52, núm. 2-3, pàg. 269-285).

GRI - Global Reporting Initiative (2006). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Amsterdam.

Infestas Gil, A. (1991). *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amarú.

Institute of Internal Auditors (2003). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. NEPAL.

Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) (s/d). *Directrices para la Auditoría de Sistemas de la Calidad, ISO 9001:2000*. Quito: UNIT-ISO.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2001). *Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y vocabulario, ISO 9000:2000, NMX-CC-9000-MNC-2000*. Mèxic.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2003). *Guía de Aplicación IWA-2:2003: Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000*. Mèxic.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2003). *ISO/IWA 2:2003. Directrices para la Aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en Educación*. Mèxic.

ISO 9000:2000 (2001). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Mèxic.

ISO 26000 (2010). *Guía de responsabilidad social*. International Standard Organization.

Jáuregui, R. (2004). "La responsabilidad social de las empresas". A: M. de la Cuesta; L. Rodríguez (coords.). *Responsabilidad Social Corporativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Lazarsfeld, P. (1973). "De los conceptos a los índices empíricos". A: R. Boudon; P. Lazarsfeld. *Metodología de las ciencias sociales* (vol. I). Barcelona.

Likert, R. (1961). *New patterns of managements*. Nova York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The human organization*. Nova York: McGraw-Hill.

Lizón, A. (2007). *La otra sociología. Una saga de empíricos y analíticos*. Mèxic: Ediciones de Intervención Cultural / Universidad Nacional Autónoma de México.

Lozano, J. M.; Albareda, L.; Arenas, D. (2007). *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*. Barcelona: Institut d'Innovació Social d'ESADE.

Martinic, S. (1997). *Evaluación de proyectos, conceptos y herramientas para el aprendizaje*. Mèxic: OMEXANI-CEJUJ.

Mc Gregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill.

Mills, D. (2003). *Manual de auditoría de la calidad*. Barcelona: Gestión 200.com.

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).

Ortiz, P. (2004). "Formación y cultura empresarial". A: J. Monreal (dir.). *Formación y cultura empresarial en la empresa española* (pàg. 29 - 61). Madrid: Thomson-Civitas.

Perdiguer, T. G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.

Peters, T. H.; Waterman, R. H. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio.

SGE 21 (2008). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Forética.

Sloose, C. A. (1991). *Auditoría un nuevo enfoque empresarial*. Buenos Aires: Macchi.

Quivy, R. (1997). *Manual de recerca en ciències socials*. Barcelona: Herder.

Whittington O. R. i altres (2004). *Principios de auditoría*. Mèxic: McGrawHill.

Enllaços d'interès a recursos externs

GRI: www.globalreporting.org

Balanç Social XES: www.bsxes.org

Ensenya el cor: www.ensenyaelcor.org

XES: www.xes.cat

REAS: www.economiasolidaria.org

EFQM: www.efqm.es

RSCat (Gencat): www20.gencat.cat/portal/site/rscat

CCC: www.cooperativescatalunya.coop

CEPES: www.cepes.es

FORETICA-SGE21: <http://sge21.foretica.org>

