

# Metodologia qualitativa de l'auditoria sociolaboral

M. Eulàlia Torras Virgili

PID\_00197680



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

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. La distinció entre la metodologia qualitativa i la metodologia quantitativa</b> .....	9
<b>2. La metodologia qualitativa</b> .....	11
2.1. Ontologia, epistemologia i metodologia .....	11
2.2. Implicacions del posicionament ontològic, epistemològic i metodològic en l'auditoria sociolaboral .....	13
<b>3. Les estratègies qualitatives</b> .....	15
3.1. L'observació sistemàtica .....	16
3.1.1. Enregistrament de l'observació .....	17
3.2. L'observació participant .....	19
3.2.1. Recursos per a analitzar l'observació .....	21
3.3. L'estudi de casos .....	22
3.3.1. Recursos per a l'estudi de casos .....	24
3.4. El <i>focus group</i> .....	26
3.4.1. Recursos per al <i>focus group</i> : el COREQ .....	29
3.5. L'anàlisi documental .....	32
3.5.1. Recursos per a l'anàlisi documental .....	34
3.6. La investigació-acció .....	35
3.6.1. Recursos per a la investigació-acció .....	38
3.7. L'anàlisi del discurs .....	40
3.7.1. Recursos per a l'anàlisi del discurs .....	42
<b>4. El procediment de l'auditoria sociolaboral</b> .....	46
4.1. El fonament teòric del procediment de l'auditoria sociolaboral .....	47
4.1.1. Un exemple de teoria que fonamenta un procediment: el model de comportament organitzatiu .....	48
4.2. El fonament metodològic del procediment de l'auditoria sociolaboral .....	50
4.3. Les fases del procediment d'auditoria sociolaboral .....	52
4.3.1. Fase A: la preparació de l'auditoria .....	53
4.3.2. Fase B: la realització de l'auditoria .....	55
4.3.3. Fase C: la informació .....	55
4.3.4. Fase D: les accions correctores .....	57

<b>5. Factors que afecten la fiabilitat i la validesa del procediment d'auditoria sociolaboral.....</b>	<b>58</b>
5.1. Model de fiabilitat i validesa de l'auditoria per tal de trobar factors clau en el procediment .....	58
5.2. La recerca dels factors clau per a la fiabilitat i la validesa del procediment d'auditoria .....	60
<b>Resum.....</b>	<b>63</b>
<b>Activitats.....</b>	<b>65</b>
<b>Exercicis d'autoavaluació.....</b>	<b>65</b>
<b>Solucionari.....</b>	<b>66</b>
<b>Glossari.....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>68</b>

## Introducció

Una de les característiques més destacades de l'auditoria sociolaboral és el pluralisme metodològic, atesa la diversitat de disciplines que fonamenten l'auditoria, principalment, la psicologia, l'economia, el dret, les ciències ambientals i l'enginyeria. La diversitat d'objectius i, en conseqüència, la tria del tipus d'auditoria sociolaboral implica una metodologia prou àmplia si es vol donar resposta a les diverses realitats amb què es troba l'auditor.

Ara bé, cal distingir entre procediments d'auditoria sociolaboral i metodologies. Les fonts bibliogràfiques ofereixen procediments d'auditoria sociolaboral, és a dir, recullen un conjunt d'accions ordenades orientades a la consecució d'una fita. De tota manera, aquests procediments molt sovint no es poden considerar una metodologia, és a dir, un conjunt de mitjans teòrics, conceptuals i tècnics que articula una disciplina per a assolir les seves finalitats.

La diferenciació entre un procediment i una metodologia és rellevant. En aquest mòdul desenvoluparem la idea fonamental que les actuacions de l'auditor es concreten, pel que fa a l'execució, en un procediment d'auditoria sociolaboral. Mentre que el posicionament de l'auditor sociolaboral pel que fa al nivell teóricoconceptual i a les eines metodològiques es concreta en el mètode.

Les ciències socials aporten una base sòlida al mètode d'auditoria sociolaboral. Cal distingir tres nivells pel que fa al mètode de l'auditoria sociolaboral:

Nivell 1. Teóricoconceptual: consisteix en la delimitació de les àrees d'estudi i la formulació del problema o dels problemes. La formulació de problemes ens pot portar a l'elaboració d'hipòtesis teòriques en què s'incardinen els diversos conceptes teòrics i les hipòtesis empíriques, que són "una conjuntura especulativa de com és necessari resoldre el problema" (Arnau, 1995, pàg. 2). D'acord amb les hipòtesis, el científic elabora un pla estructurat d'acció que es denomina disseny d'investigació. L'última fase del nivell teòric conceptual és la interpretació i/o generalització dels resultats obtinguts.

Nivell 2. Eines de l'auditoria sociolaboral. Aquest nivell s'inicia amb el pla d'investigació a partir del qual es formulen estratègies de recollida de dades, que són "procediments o formes particulars d'obtenció de la informació rellevant pel que fa a la pregunta o hipòtesi" (Arnau, 1995, pàg. 2). Aquest nivell també implica la presa de decisions quant a l'estratègia d'investigació utilitzada, és a dir, als procediments de resposta o d'obtenció de dades.

Nivell 3. Execució de la metodologia. Aquest nivell implica la transformació de les observacions directes o els registres. Si la metodologia emprada és qualitativa, aleshores comporta la reducció de la dimensionalitat de les dades; si la metodologia és quantitativa, implica l'ús de models estadístics i proves de significació per a determinar si és l'atzar o no l'única causa dels resultats.

Taula 1. Nivells del mètode de l'auditoria sociolaboral

<b>Nivell teóricoconceptual de l'auditoria sociolaboral</b>	Metodologia quantitativa
	Metodologia qualitativa
<b>Nivell d'eines d'auditoria sociolaboral</b>	Estratègies quantitatives
	Estratègies qualitatives
<b>Nivell d'execució de la metodologia</b>	Procediment de l'auditoria sociolaboral

## **Objectius**

- 1.** Comprendre la necessitat d'un pluralisme metodològic en l'auditoria sociolaboral, que tingui en compte tant a la diversitat de perspectives d'aquesta disciplina com a la diversitat d'objectius de l'auditoria sociolaboral.
- 2.** Conèixer els fonaments de la metodologia qualitativa aplicada a l'auditoria sociolaboral.
- 3.** Conèixer i saber aplicar les principals estratègies qualitatives de l'auditoria sociolaboral: l'observació participant, l'observació sistemàtica, l'estudi de casos, l'observació-acció, l'anàlisi documental i l'anàlisi de contingut.
- 4.** Construir coneixement entorn de les característiques de la metodologia qualitativa per tal d'establir un criteri d'aplicació d'aquestes.
- 5.** Conèixer un procediment d'auditoria sociolaboral i els factors que afecten la seva fiabilitat i validesa.





## 1. La distinció entre la metodologia qualitativa i la metodologia quantitativa

La distinció fonamental entre la metodologia qualitativa i la metodologia quantitativa rau en el tipus de coneixement que es pretén més que no pas en el tipus de dades que l'auditor maneja. Cal destacar tres diferències fonamentals entre totes dues metodologies:

- La distinció entre l'**explicació** i la **comprensió** com a objecte de l'auditoria. En aquest sentit, l'auditor que empra metodologia quantitativa hi destaca l'explicació i el control, mentre que l'auditor que empra metodologia qualitativa ho fa per tal de destacar la comprensió de la realitat que vol auditar. Per tant, la distinció fonamental, més que en el tipus de dades que proporciona una metodologia o una altra, està en el tipus de coneixement que es pretén. La comprensió té un aspecte psicològic del que no gaudeix l'explicació; la comprensió està més unida a la intencionalitat. Un auditor que procura comprendre gaudeix d'una forma d'empatia cap a la realitat a auditar. Això no impedeix que, de vegades, cal l'explicació per a poder arribar a la comprensió, i de vegades la comprensió s'expressa en termes d'explicació. L'auditor sociolaboral ha de ser conscient de fins a quin punt la realitat que s'ha d'auditar requereix una explicació, una comprensió, o bé totes dues. Ser conscient d'aquest aspecte permet fer una bona tria de metodologia quantitativa, qualitativa o mixta.
- La distinció entre la **funció personal** i **interpersonal** de l'auditor. El control de les variables sempre ha estat una característica de la metodologia quantitativa. L'auditor que quantifica inverteix energia a acotar la investigació, perquè sigui operativa, per a definir les variables i per a reduir al mínim la importància de la interpretació en l'anàlisi de dades. L'auditor que fa ús de la metodologia qualitativa, en canvi, formula preguntes, estableix objectius i busca models de relacions inesperades o previstes. En la metodologia qualitativa les condicions situacionals no es coneixen ni es controlen.
- La distinció entre el **coneixement descobert** i el **coneixement construït**. La metodologia qualitativa pretén donar una "imatge real" de la situació auditada, mentre que en la metodologia quantitativa l'essencial és la capacitat interpretativa de l'equip d'auditors, que no perd mai el contacte amb el desenvolupament dels fets auditats i va reorientant les seves observacions i perseguint els temes que van emergint. Les proves per a un auditor quantitatiu són coneixements descoberts que el procediment emprat ha fet emergir. En canvi, per a l'auditor qualitatiu el coneixement és producte d'una construcció conjunta en què han intervingut tots els actors.

La metodologia qualitativa inclou diverses i diferenciades aproximacions, com ara la fenomenologia empírica, l'etnografia, l'anàlisi del discurs, l'anàlisi de la conversa, l'etnometodologia, la *grounded theory*, el qüestionari narratiu, o bé la investigació-acció (Elliot i altres, 1999). Aquestes aproximacions estat desenvolupades en les seves pròpies tradicions de rigor i comunicació basant-se en supòsits implícits i explícits diferents. De tota manera, totes tenen en comú la intenció de contribuir al procés de revisió i enriquiment del coneixement més que no pas verificar conclusions o teories.

La recerca qualitativa deriva de les tradicions fenomenològiques, l'hermenèutica, la pragmàtica, la crítica i el postmodernisme, i tenen com a repte un enfocament epistemològic apropiat pel que fa a les ciències socials. S'emfasitza en l'experiència humana particular i en la vida social, incloent-hi el discurs, considerant aspectes històrics, el llenguatge i el context.

## 2. La metodologia qualitativa

Una auditoria sociolaboral es fonamenta en una sèrie d'etapes que s'estructuren com un procediment. Ara bé, aquestes etapes cal que tinguin un fort fonament metodològic. Per tant, conèixer què és la metodologia amb una certa profunditat és rellevant perquè estructura un marc de comprensió per l'auditoria.

Per exemple, Thomas Kuhn, en el seu cèlebre assaig *L'estructura de les revolucions científiques* (1962), reflexionava sobre el desenvolupament històric de les ciències. Les seves aportacions són rellevants, en el sentit que constitueixen un rebuig a la concepció tradicional de la ciència entesa com a acumulativa, progressiva i lineal. La conceptualització tradicional de la ciència es fonamentava que cada fet, cada prova i cada assoliment s'afegia a un cos de coneixements previ amb caràcter sumatiu. Cada fet, cada prova i cada assoliment eren entesos com un maó més en la construcció d'un gran edifici de coneixement científic.

Aquesta tesi fonamental va ser qüestionada per Kuhn, el qual atribuïa un sentit històric a les ciències; la història de les ciències té moments de canvi, en què el caràcter acumulatiu i lineal dels assoliments es posa en qüestió. Així doncs, la investigació no sempre té caràcter sumatiu, sinó que en determinats moments es posa en qüestió el model teòric previ que hi donava significat.

Si un auditor considera que les proves que troba van sumant per tal d'estructurar un coneixement entorn dels processos auditats, l'informe de l'auditoria serà un document que l'auditor considerarà objectiu. En canvi, si l'auditor considera les proves no com una mera acumulació sinó com a representacions que el poden portar a repensar els supòsits inicials aleshores, l'informe d'auditoria recollirà aquesta aproximació reflexiva en els processos.

Encara que l'auditor no en sigui plenament conscient, un enfocament o l'altre el porten a situar-se en posicions ontològiques, epistemològiques i metodològiques diferents.

### 2.1. Ontologia, epistemologia i metodologia

L'ontològica està referida al "què", concerneix a la naturalesa de la realitat i la seva forma; si el món dels fets és o no un món real i objectiu amb existència autònoma fora de la psique humana i independent de la representació que en fa la persona.

La qüestió ontològica està referida a si els fenòmens socials, i per tant també els processos que esdevenen en una organització, són fets en si mateixos o són representacions dels fets. Aquesta qüestió té una rellevància destacada. L'auditor pot adoptar una postura ontològica, segons la qual els fenòmens que analitza són construïts socialment; sota aquest supòsit els fenòmens en si no poden ser analitzats d'una forma objectiva separats de l'auditor i del context en què es produeixen.

Des d'aquesta postura ontològica, la realitat que analitza un auditor és una realitat construïda i indissoluble de la ment que la construeix. L'auditor i la resta d'elements del context de la l'auditoria formen part de la mateixa auditoria. Un professional situat en aquesta postura tendeix a utilitzar mètodes que accepten la implicació dels altres en tot el procés. Des d'aquesta postura l'auditor no assumeix pretensions d'objectivitat; les conclusions necessàriament són elaborades des del punt de vista que han estat construïdes durant l'auditoria.

Des d'una posició ontològica oposada, l'auditor considerarà que la realitat és objectivable i elaborarà hipòtesis que el condueixin a conèixer millor aquesta realitat. Els resultats d'una auditoria són considerats objectius. És per aquesta raó que l'auditor garanteix, amb l'ús de la metodologia, que l'objectivitat es mantingui; el professional pren decisions per a evitar que els resultats siguin contaminats per variables no controlades.

L'epistemològica està referida al "qui", al "que" i al "resultat de la relació entre el qui i el que". L'epistemologia està referida a la cognició, és a dir a les manifestacions o als graus de conèixer, observar, percebre, determinar, interpretar, negar o afirmar; pressuposen la relació de les persones amb la realitat. La qüestió epistemològica no és independent de la qüestió ontològica; si la realitat social, i més concretament la realitat que s'ha d'auditar, existeix com a tal llavors és possible arribar a conèixer-la.

És a dir, si l'auditor es posiciona en la qüestió epistemològica considerant que hi ha una realitat que existeix d'una manera objectiva, aleshores considerarà que és necessari buscar mitjans per a arribar a aquesta realitat perquè arribar a conèixer-la és possible. En canvi, si l'auditor es posiciona considerant que és impossible separar la realitat que s'ha d'auditar i la tasca d'anàlisi d'aquesta realitat, llavors la qüestió epistemològica es resolt donant una gran importància a la relació entre el qui i el que.

L'auditor que considera que la realitat que s'ha d'analitzar és indissoluble del professional i del procés d'auditoria aleshores aquest posicionament incidirà enormement en el marc teòric, en les preguntes, en el procediment, en la recollida de dades, en els resultats i, finalment, en les conclusions.

La metodologia està referida al "com", és a dir, als mitjans tècnics que ens permeten conèixer la realitat. De nou, la resposta a aquesta qüestió està molt relacionada amb els precedents. Si un auditor considera que la realitat pot ser

objectivament coneguda, llavors utilitzarà la manipulació (anàlisi de variables) i l'observació, mentre que si un investigador considera que hi ha una interrelació entre l'observador i l'observat, el seu posicionament serà interpretatiu.

L'ús de la manipulació consisteix a identificar les variables que incideixen sobre la realitat observada, per a això la realitat es fragmenta en variables. Una d'aquestes variables pren el nom de variable *dependent*, perquè considera que el seu valor està en funció d'una altra o d'unes altres variables. Aquesta o aquestes altres variables que influeixen en la variable dependent prenen el nom de variables independents. Al seu torn és possible que un grup de variables tinguin certa influència sobre les variables independents i les variables dependents, de manera que l'investigador considera necessari controlar-les establint un control de variables. Les tècniques quantitatives acostumen a ser les utilitzades des d'aquest posicionament metodològic.

## **2.2. Implicacions del posicionament ontològic, epistemològic i metodològic en l'auditoria sociolaboral**

Si un investigador considera que la realitat només es pot conèixer per mitjà de l'atribució de significats que fem les persones, llavors la metodologia utilitzada tindrà com a eix central la interpretació. La realitat social pot ser interpretada. Les estratègies qualitatives adquireixen una gran importància des d'aquest posicionament metodològic. En aquest cas, podem dir que l'auditor es posiciona ontològicament, epistemològicament i metodològicament en l'interpretativisme.

L'interpretativisme se situa en el constructivisme, és a dir, la realitat que pot ser coneguda és la dels significats atribuïts a les persones. Per tant, la realitat és múltiple. La realitat múltiple varia tant en la forma com en el contingut en funció de les persones, els grups i les cultures. Conseqüentment, en el pla epistemològic es produeix una interdependència entre l'auditor i l'objecte auditat. En la qüestió metodològica no es produeix experimentació i manipulació sinó una interacció empàtica entre auditor i auditoria. En l'interpretativisme adquireix importància la interpretació: el professional no observa simplement, sinó que és conscient que interpreta la realitat. Per tant, no hi ha una anàlisi per variables, sinó que l'aproximació a la realitat es produeix mitjançant casos. Les estratègies pròpies de l'interpretativisme són qualitatives.

La posició contrària és el positivisme. El positivisme se situa en el pla ontològic en un realisme ingenu. Per realisme ingenu entenem considerar que la realitat social pot ser coneguda. Es considera la realitat social com si es tractés d'una "cosa". Per tant, si en el pla ontològic existeix una realitat, els positivistes consideren que aquesta realitat pot ser coneguda; busquen els resultats certs, la formulació de lleis i la possibilitat de generalitzar els resultats. El positivisme acostuma a situar-se en el pla d'una ciència experimental. Des d'aquest punt de vista la realitat social té molts punts en comú amb la realitat natural. La metodologia que s'ajusta al positivisme acostuma a ser experimental i manipula-

tiva, centrada en les variables dependents, variables independents i variables que s'han de controlar. Així mateix, es postula la separació entre l'observador i l'observat i les tècniques aplicades són quantitatives.

El postpositivisme se situa en un realisme crític, en què la realitat social existeix i, per tant, pot ser coneguda però només d'una manera imperfecta i probabilística. La realitat pot ser coneguda d'una manera probabilística, i aquesta és la diferència fonamental amb el positivisme. El fet de considerar que la realitat només pot ser coneguda d'una manera imperfecta porta a considerar en el pla epistemològic que els resultats són probablement certs. Encara amb això la recerca de lleis i la generalització en els resultats són un objectiu dels postpositivistes. Pel que fa a la qüestió metodològica, és destacable el posicionament experimental, l'ús de la manipulació experimental i l'anàlisi per variables (variables dependents, variables independents i control de variables). Les tècniques més utilitzades són les tècniques quantitatives, encara que els postpositivistes mostren una obertura a les tècniques qualitatives.

No obstant això, és imprescindible fer una matisació. El posicionament de l'auditor en la qüestió ontològica, en la qüestió epistemològica i en la qüestió metodològica observem que, de vegades, és una qüestió de graus.

És a dir, pocs auditors se situen clarament en una perspectiva que considera que la realitat és totalment independent de l'auditor, positivista, i pocs professionals consideren que la realitat és únicament una construcció mental de l'equip auditor i, per tant, no hi ha una realitat externa que s'hagi d'analitzar.

La majoria d'auditors se situen en algun punt intermedi d'aquest continu més proper a l'interpretativisme; accepten que hi ha una realitat que és susceptible de conèixer, però també accepten que el prisma a través del qual l'investigador s'apropa a aquesta realitat acaba influint en les conclusions que elabora. Les estratègies i tècniques que s'utilitzen cada vegada més són mixtes. Sense connotar les tècniques quantitatives com a positivistes i les tècniques qualitatives com a interpretativistes, els auditors fan ús de totes dues en funció de les preguntes que es plantegin.

### 3. Les estratègies qualitatives

En el segon nivell metodològic trobem les eines de l'auditoria sociolaboral (Wendelin, 2011). Tal com esmentàvem en la introducció, aquest nivell s'inicia amb el pla d'investigació a partir del qual es formulen estratègies de recollida de dades, que són procediments o formes particulars d'obtenció de la informació rellevant pel que fa a la pregunta o hipòtesi.

Aquest nivell també implica la presa de decisions quant a l'estratègia d'investigació utilitzada, és a dir, als procediments de resposta o d'obtenció de dades. Per tal que l'auditor prengui bones decisions és fonamental el coneixement en profunditat de les estratègies qualitatives.

Des de la investigació psicològica i d'altres disciplines de les ciències socials, s'han descrit diverses estratègies de registre de l'observació directa, que són la base dels procediments d'auditoria sociolaboral (Anguera, Blanco, Losada, 2001). Les estratègies qualitatives més habituals són les següents:

- **L'observació participant.** És la forma d'investigació en què el mateix investigador forma part dels esdeveniments i/o les accions que s'observaran. L'auditor sociolaboral cal que sigui conscient que la seva única presència com a auditor en l'organització pot incidir en les conductes que observa.
- **L'observació sistemàtica.** Que implica que l'investigador és aliè a la realitat que observa. L'observació sistemàtica és una estratègia d'investigació que analitza els esdeveniments sense formar-ne part i evitant qualsevol intromissió en el curs de les conductes que s'han d'observar. Aquest tipus d'observació no és tant freqüent en l'auditoria sociolaboral com l'observació participant.
- **L'estudi de casos.** És una estratègia d'investigació que permet analitzar un fenomen quotidià en el context real de la vida, en què els límits entre el fenomen i el context no són clarament evidents i en què s'utilitzen diverses fonts de prova empírica. L'estudi de casos ha estat molt emprat, perquè contribueix al coneixement dels fenòmens individuals, organitzacionals, socials i polítics. L'anàlisi de casos pretén l'estudi en profunditat de la singularitat, és a dir, la particularització: es pren un cas en particular per tal de conèixer-lo i comprendre'l no pas per a diferenciar-lo dels altres.
- **El *focus group*.** El *focus group* són discussions semiestructurades amb grups de 4-12 persones que tenen com a objectiu explorar un conjunt específic d'assumptes. Els facilitadors solen iniciar el grup focal demanant-los preguntes generals sobre el tema d'interès, abans de fer les qüestions de coordinació. Encara que els participants de forma individual responen les pre-

gundes del facilitador, se'ls encoratja a parlar i a interactuar l'un amb l'altre. Aquesta tècnica es basa en la noció que la interacció del grup anima els enquestats per a explorar i aclarir les perspectives individuals i col·lectives.

- **L'anàlisi documental.** És una estratègia que permet passar d'un document primari brut a un document secundari representació del primer. Aquesta estratègia és habitual en auditories sociolaborals que tenen per objectiu verificar l'acompliment de criteris legals.
- **L'anàlisi del discurs.** És una estratègia fonamentada en l'observació en un context que pretén descriure el contingut manifest de les comunicacions analitzades. És una estratègia d'investigació que identifica i descriu d'una manera objectiva i sistemàtica les propietats lingüístiques d'un text entès en el sentit ampli, amb la finalitat d'obtenir conclusions sobre les propietats no lingüístiques de les persones i els grups socials (Visauta, 1989).
- **La investigació-acció.** Aquesta estratègia té l'objectiu de conèixer per a transformar; sempre s'actua en direcció a una finalitat, però aquesta acció no es fa "des de dalt" sinó des dins amb la base social. Dins d'aquest procés seqüencial "conèixer-actuar-transformar", l'auditoria és tan sols una part de l'"acció transformadora global", però cal tenir en compte que es tracta d'una forma d'intervenció per a sensibilitzar, organitzar i/o mobilitzar els participants, i aprofundir-hi.

### 3.1. L'observació sistemàtica

Tal com el seu nom indica, l'observació sistemàtica implica mirar les persones i, acuradament, recollir el seu comportament verbal i/o no verbal. Implica registrar el que les persones, inclòs un mateix, diuen o fan. Podem distingir quatre tipus d'observació sistemàtica:

1) L'observació naturalista implica observar el comportament espontani de les persones en el seu context real. L'auditor no pot registrar tota conducta verbal o no verbal, de manera que ha de prendre decisions per a establir unitats d'observació. És a dir, fragments de comportaments que tenen significat en el context del problema o dels problemes establerts. Per exemple, si el problema que s'ha d'auditar és de clima laboral, l'auditor pot observar quines persones fan determinats torns d'esmorzar i quins grups es formen.

2) L'observació estructurada implica que l'auditor crea una situació que potencia l'emergència de comportaments que volem observar. Aquesta estratègia metodològica és útil per a observar comportaments que tenen poca probabilitat d'aparèixer de manera espontània, o bé per als comportaments que habitualment es desenvolupen en entorns privats. L'observació estructurada té els seus límits; per exemple, crear una situació per a observar un conflicte



entre dues parts implica que el conflicte no s'ha generat en el context real, que les dues parts saben que estan essent observades, que el seu discurs pot variar, perquè saben que l'auditor registra l'observació, etc.

La observació naturalista en ciències socials acostuma a ser més emprada que l'observació estructurada, ja que crear una situació introdueix variables que poden modificar els comportaments que s'han d'observar. Ara bé, determinats instruments molt emprats, com ara les entrevistes, tenen un rerefons d'observació estructurada perquè fan emergir comportaments verbals com a reacció a determinades preguntes. Així doncs, si un auditor observa un comportament en el lloc de treball les conclusions a les quals arriba són diferents de si el mateix auditor pregunta a la persona en relació amb el mateix comportament que ha desenvolupat en el lloc de treball.

3) El mostreig de comportament amb tasques s'empra quan un auditor no pot observar directament un comportament. En aquest cas, l'auditor crea una tasca que permet obtenir una mostra del comportament que s'ha d'observar. Per exemple, si l'auditor vol analitzar com un treballador resol una incidència complexa, simula una situació en què calgui resoldre aquesta incidència. Tot i que és un tipus d'observació sistemàtica útil, té l'inconvenient que no dona una mostra realista del comportament que és objecte d'interès.

4) Els *self-reports* són un cas particular d'ús de tasques per a mesurar comportaments de les persones. Consisteix a plantejar preguntes que evidenciïn diferents aspectes del tòpic que és objecte d'interès. Quan les preguntes es mostren en escrit, aleshores el *self-report* pren la forma d'un qüestionari; si les preguntes són exposades oralment, aleshores el *self-report* és una entrevista. Aquest tipus d'observació és útil perquè aporta informació directa del tòpic que és objecte d'interès i té el clar avantatge de poder ser administrat en grup o bé en línia. De tota manera, cal una participació activa de la persona que desenvolupa el comportament, ja que l'auditor ha de verificar que les instruccions són enteses i seguides.

Els quatre tipus d'observació sistemàtica són emprats en l'auditoria sociolaboral. Ara bé, potser els d'ús més freqüent i imprescindible són l'observació naturalista i l'observació estructurada.

### **3.1.1. Enregistrament de l'observació**

Enregistrar l'observació en vídeo i/o àudio és un recurs actualment molt accessible que permet incrementar la qualitat de l'anàlisi de dades. Malgrat que cal prendre notes de camp durant l'observació, l'enregistrament aporta dades no anotades i dades que permeten la interpretació de les notes.

L'exemple següent, adaptat d'E. Laurieri C. Philo (2003), *The region in the boot: mobilising lone subjects and multiple objects. Environment and Planning D: Society and Space*, mostra l'ús que es pot fer dels enregistraments en vídeo i de les videonotes.

Les imatges següents mostren la seqüència observada i enregistrada en vídeo:

Figura 1. Seqüència i enregistrament en vídeo



1) La M. obre el maleter. La dona s'inclina cap endavant perquè la seva línia de visió està directament al maleter.

2) Es veu una caixa de cartró. La dona treu una caixa de cartró blanc de gots de vidre (sense obrir). La caixa està situada a la safata posterior del cotxe. La dona empeny cap avall la tapa de la caixa gran de cartró marró que sobresurt: d'aquesta manera pot arribar a la dreta a la part posterior.

3) Treu un paquet de vuit ampolles en miniatura segellades en plàstic transparent de precintat. Mentre està dreta, sosté el paquet a distància del seu cos. A mesura que ho fa, diu...

M: (mirant al paquet de 8) "Oh, excel·lent, en tinc una mica"

I: (des de darrere de càmera de vídeo): "Què és això, deu ser bo?"

M: s'inclina de nou i arriba cap al mateix racó que va trobar el paquet de 8.

4) Treu una miniatura individual, mou una mica el cap en la direcció de l'auditor i la càmera. Remena el paquet i després la col·loca a la safata posterior, i diu:

M: "Sí, és bo"

A: "Així que fan vodkes de sabors!"

5) M. col·loca l'ampolla i l'auditor diu "Sí"

Els registres d'esdeveniments durant el treball de camp també requereixen temps, tot i així permeten estalviar-se prendre notes, tasca que sempre és feixuga, si bé no ens podem escapar de prendre eventualment algunes notes.

Els enregistraments més rellevants es poden importar als equips que tenen la connectivitat adequada. Quan s'importa de vídeo utilitzant diversos paquets de programari, com ara, Quicktime, Mediaplayer, Alambins RealProducer, Adobe Premiere, Final Cut Pro, la seqüència pot ser estreta i treballada.

L'ús d'un equip mòbil, fins i tot una tauleta o un telèfon intel·ligent fa que la seva qualitat de les dades sigui suficient. En connectar una càmera davant dels participants, aquests sovint se senten més intimidats i el producte final és menys natural. En canvi, un equip mòbil té menys presència i les dades finals estan menys contaminades per l'enregistrament.

La participant de l'exemple parla a la càmera quan agita nerviosament les arores vodka cap a mi i la càmera de vídeo. L'auditor ha de procurar posar l'accent en arribar als grups o persones fent que estiguin prou familiaritzats amb la presència de la càmera fins al punt d'ignorar-la, o bé instal·lar la càmera en un lloc poc visible.

Els clips de vídeo o seqüències transcrits d'imatges fixes poden ajudar a compartir les dades originals. En les notes sobre els videoclips cal descriure el que passa sense interpretar-ho. Com es pot veure en l'exemple anterior, cal mantenir un to descriptiu.

Els enregistraments són una primera etapa cap a la seva anàlisi, igual que la tabulació dels estadístics descriptius d'un estudi numèric. Per tant, com en els càlculs estadístics que no donen resultats, en aquesta etapa fem la descripció del que està passant. En l'exemple amb M. s'investiga per a un departament de vendes de begudes: com es manipulen els envasos, com es porten les caixes de cartró, com se situen en el cotxe, com es mantenen envasades, com s'obren i es reenvasen en els llocs dels diferents clients.

Si l'informe de l'auditoria és multimèdia, aleshores les seqüències es poden mantenir com un moviment en temps real de dades d'audiovisuals i ser inserides en arxius html. Hi ha diverses guies tècniques disponibles en línia. Ara bé, en inserir imatges cal tenir molt present les normes ètiques de l'auditoria sociolaboral i mantenir els participants en l'anonimat.

### **3.2. L'observació participant**

L'observació participant és un mètode que prové de l'antropologia, però que ha estat aplicat a moltes disciplines de les ciències socials. L'observació participant és l'estratègia qualitativa en què l'auditor té menys control de la situació en comparació amb altres estratègies qualitatives. L'auditor reacciona i interacciona amb els altres amb els esdeveniments i les situacions que ell o ella despleguen (Smith, Flowers i Larkin, 2009). De manera que abans de l'observació només una molt petita part d'aquesta pot ser prevista i preparada.

Precisament, per la dificultat de preparar l'observació que implica aquesta estratègia, cal que l'auditor hagi desenvolupat competències específiques, com ara una mirada activa, memòria, competències en entrevistar informalment, saber prendre notes detallades i, el que és més important de tot, tenir paciència.

Les claus de l'observació participant segons DeWatt i DeWatt (2002) són:

- Romandre en el context que s'ha d'observar durant un període de temps llarg.
- Participar activament de manera diària en un ampli rang d'activitats amb persones que són participants habituals d'aquell context.
- Emprar la conversa diària com una tècnica d'entrevista.
- Observar els moments de descans.
- Recollir observacions en notes detallades.
- Emprar coneixement tàcit i coneixement explícit en l'anàlisi.

D'això es desprèn que l'observació participant implica molt de temps, però alhora representa diversos avantatges:

- Millora la qualitat de les dades.
- Millora la qualitat de la interpretació de les dades tant si les dades han estat obtingudes per observació participant com per altres mètodes; l'observació participant és tant un mètode de recollida de dades com una eina analítica.
- Potencia el sorgiment de noves preguntes per a l'auditoria i hipòtesis en el context de la pròpia observació.

A l'hora de dissenyar una observació participant, cal:

- Formular una o diverses preguntes basades en un fonament teòric tant si es plantegen hipòtesis com si no.
- Seleccionar un context en què les dades obtingudes permetin respondre a les preguntes.
- Seleccionar mètodes i tècniques d'auditoria adreçades a respondre a les preguntes.

- Desenvolupar una estratègia per a seleccionar els llocs i les activitats en què recollir les dades, de manera que les dades abracin un ampli rang de situacions.
- Desenvolupar una estratègia de gestió de dades per a una anàlisi adequada.
- Desenvolupar una estratègia preliminar d'anàlisi amb un conjunt de categories analítiques i tècniques que responguin directament a les preguntes de recerca i les hipòtesis.

Les notes de camp són un element important de l'observació participant. Les notes de camp, més enllà de l'enregistrament que es pot fer servir en entrevistes, permeten recollir l'observació del dia a dia d'esdeveniments i comportaments, de converses privades i d'entrevistes informals.

### 3.2.1. Recursos per a analitzar l'observació

Actualment, a la xarxa hi ha disponibles diversos recursos de suport a l'observació sistemàtica. Són programes informàtics dissenyats amb la finalitat de redimensionalitzar i sistematitzar les dades recollides en l'observació; alguns permeten càlculs estadístics (Scarlatà i altres, 2011).

El GSEQ<sup>1</sup> n'és un exemple. EL GSEQ és un programa informàtic de codi obert, de manera que és accessible des de la xarxa. És un programa per a analitzar seqüències observacionals de dades. Computa una varietat de taules estadístiques de contingència que inclouen estadística descriptiva, com ara freqüències, índexs, duracions, proporcions, etc., i estadística relacional, com residuals ajustats i khi quadrat. Les dades poden ser entrades a mà en arxius SDIS, o bé provenir d'altres formats. Les dades poden ser modificades: es poden crear codis nous a partir d'operacions lògiques estàndards (p. e., i, o, no), o bé per a recodificar. El GSEQ produeix estadístiques que poden ser importades a paquets estadístics estàndards, com SPSS o SAS, o bé directament en fulls de càlcul Excel. Aquest programa inclou les opcions de càlcul de fiabilitat interobservadors.

<sup>(1)</sup>Software for the Analysis of Interaction Sequences.

#### Enllaç recomanat

Podeu consultar GSEQ Software for the Analysis of Interaction Sequences a:  
<http://www2.gsu.edu/~psy-rab/gseq/index.html>

Un altre recurs disponible per a donar suport a l'observació sistemàtica és l'Observer XT. És un programari estàndard per a la codificació i l'anàlisi conductual que funciona sota llicència. Els seus creadors en destaquen els avantatges següents:

- Reuneix dades àmplies i significatives.
- Descriu la conducta de manera precisa i quantitativa.
- Registra el temps automàticament i de manera exacta.
- Integra vídeo i fisiologia en estudis de comportament.
- Filtra seleccions rellevants de dades.
- Calcula estadístiques, fiabilitat i crea matrius de transició.
- Realitza fragments de les parts del vídeo i dades que són del seu interès.

- Treballa com un equip en un projecte.

També hi ha el programa CODEX, un programa informàtic català per a la codificació de registres observacionals. Ofereix una aplicació de codificació que permet registrar el flux conductual en qualsevol situació, ja sigui en observacions *in situ* o gravades prèviament de conductes motores o verbals. Utilitza una sintaxi proposada per Bakeman i Quera (1995, 1996) que permet exportar les dades als programes Observer XT, Sequential Data Interchange Standard, i a altres programes de caràcter general, com paquets estadístics, SPSS, BMDP, SYSTAT, processadors de textos (Word, WordPerfect, etc.), fulls de càlcul (Excel, Lotus, etc.) i targetes de so (Sound Blaster, etc.). Per a la construcció del programa es va triar un llenguatge de tipus Visual Tools, de manera que es dóna una economia en termes de temps en la creació i el disseny de pantalles.

En les diverses opcions de codificació, apareixen els tipus de dades amb les quals podem treballar: seqüències d'esdeveniments, seqüències d'estats, seqüències d'esdeveniments amb durada, seqüències d'interval i formats de camp. També l'opció arxiu permet, al costat de funcions clàssiques de manteniment de fitxers (nou, obrir, gravar, gravar amb, imprimir i sortir), la possibilitat d'importar (dades del programa Transcriptor) i exportar (dades als programes SDIS-GESQ i Observer XT). L'opció "descripció" permet assignar un títol a l'auditoria, i descriure l'auditoria i els seus autors. Amb l'opció "codis" es pot introduir un codi nou, modificar un de ja existent o carregar una llista de codis ja existent en una altra transcripció. Aquesta estructura apareix també en l'opció de "subjectes" i en "transcripció", encara que aquesta última posseeix una opció més, "observacions".

CODEX permet escollir l'opció "unitats de mesura"; s'obre un menú desplegable en què apareixen les opcions "freqüència", "lapse" i "taxa". En "freqüència" s'obre una pantalla en què apareixen les freqüències absolutes, les relatives, les freqüències de transició i les freqüències relatives de transició. Tant per al lapse com per a la taxa, s'obren unes finestres en què apareixen els resultats.

Pel que fa als índexs de concordances, s'obre un menú en què apareixen les següents opcions: coeficient phi, coeficient amb temps i coeficient lambda. En escollir-ne qualsevol, s'obre una finestra inicial en què es demana indicar el fitxer amb el qual es vol realitzar la comparació. Un cop fet això, s'obre una segona finestra en què apareixen els resultats.

### 3.3. L'estudi de casos

L'estudi de casos, com a estratègia qualitativa, és una anàlisi de la particularitat i la complexitat d'un cas singular, per a arribar a comprendre'n l'activitat (Stake, 1999; Malterud, 2001). Aquesta estratègia permet arribar a una comprensió de les particularitats subtils de cada organització, a la seqüència d'esdeveniments en el seu context i a la globalitat de les situacions personals. Un bon estudi de cas pot comportar algunes setmanes de treball de

camp i uns quants mesos addicionals de planificació, gestió, anàlisi i redacció de l'informe. L'extensió d'un informe d'estudi de cas pot tenir entre 10 i 60 pàgines.

En algunes situacions ens trobem amb una qüestió que cal investigar, una situació paradoxal, una necessitat de comprensió general, i considerem que aquesta qüestió es pot entendre a partir d'un cas específic. En l'auditoria sociolaboral el cas que s'ha d'estudiar ve donat, de manera que, ens referim a aquest estudi de casos com a estudi intrínsec de casos. És a dir, l'auditor fa la seva tasca no per a conèixer un problema en general, sinó per a conèixer un cas en particular.

El cas es planteja com una globalitat en què l'objectiu és entendre'l en la seva totalitat. Així doncs, és fonamental formular bones preguntes. Si les preguntes que d'entrada formula un auditor no són adequades, aleshores cal reformular-les. Formular preguntes i hipòtesis ajustades és una tasca complexa. Cal que les preguntes dirigeixin l'atenció i el pensament de l'auditor de manera suficient però no en excés. Els suggeriments següents poden ajudar a formular bones preguntes:

- Una estratègia per a formular bones preguntes és emprar temes com a estructura conceptual i les preguntes temàtiques com a preguntes base per tal de centrar l'atenció i la complexitat.
- Pot ser útil redactar una llista de preguntes llarga, si cal de fins a 20 preguntes. Han de ser preguntes essencials plantejades en negociar l'auditoria, en els primers contactes, a partir d'experiències o de lectures i d'indicacions rellevants sobre els casos. Aquesta llista inicial s'ha de reduir a dues o tres preguntes fonamentals.
- Com que la metodologia qualitativa implica que els temes sorgeixen, creixen i desapareixen, donar un títol a l'auditoria en cada fase del procediment és útil com a recordatori del que ocupava el pensament de l'auditor en cada moment. Per exemple, en acabar la primera reunió de contacte, es pot formular un títol, i després de parlar amb un representant dels treballadors, se'n pot formular un altre. Aquest procés pot ajudar a redactar les preguntes i les hipòtesis essencials en l'auditoria.

Un altre aspecte fonamental de l'estudi de casos és la comprensió mitjançant l'experiència. Tal com hem esmentat en aquest mòdul, la diferenciació fonamental entre la metodologia qualitativa i la metodologia quantitativa és el tipus de coneixement que pretenen: mentre que la metodologia qualitativa persegueix l'explicació i el control, la metodologia quantitativa cerca la comprensió de les complexes relacions entre tot l'existent.

L'estudi de casos, com a estratègia metodològica, implica la comprensió de l'experiència humana com una qüestió cronològica més que la cerca de causes i efectes més propera a la metodologia quantitativa. L'estudi de casos pretén una descripció dels fets que s'esdevenen en un moment i un context determinat més que no pas cercar causes. Per tant, són descripcions més contingents que causals. L'auditor fa una descripció densa i empàtica per tal de transmetre en l'informe allò que li aporta l'experiència mateixa.

La interpretació és una altra de les característiques fonamentals de l'estudi de casos. Força autors donem més importància a la interpretació directa dels esdeveniments més que no pas a la interpretació de les dades provinents de les mesures. Sovint l'auditor que es farà càrrec de la interpretació cal que estigui en el treball de camp i que hi faci observacions, emeti judicis subjectius, analitzi i resumeixi, per tal de prendre consciència de la interpretació durant tot el procés.

És essencial que la capacitat interpretativa de l'equip auditor no perdi el contacte amb el desenvolupament dels esdeveniments i amb les proves que es van trobant, en part, per a reorientar les observacions i atendre els temes que van sorgint, però també per a desenvolupar una interpretació ajustada al final del procés. Per tal que la interpretació sigui adequada, cal una atenció continuada que rarament es pot mantenir si els instruments de recollida de dades són llistes de control o enquestes. De l'estudi de casos s'esperen descripcions obertes, comprensió mitjançant l'experiència i una perspectiva que aglutini les diverses sensibilitats que han participat en l'estudi de casos.

### **3.3.1. Recursos per a l'estudi de casos**

Alguns investigadors, com ara Stake (1999), proposen utilitzar temes com estructura conceptual en l'estudi de casos per tal de focalitzar l'atenció en la complexitat i la contextualització del cas. Aquests investigadors justifiquen l'ús dels temes argumentant que dirigeixen l'atenció als problemes i als conflictes, perquè és en aquestes situacions quan són més transparents els mecanismes individuals i els mecanismes psicosocials. Formular temes, molt sovint en forma de pregunta, és un recurs força emprat en l'estudi de casos.

Ara bé, els principals esforços per a desenvolupar una comprensió per mitjà de les dades classificades requerirà normalment una identificació primerenca de les dimensions més rellevants i de les situacions en què aquestes dimensions són observables. Així doncs, els principals esforços per a desenvolupar la comprensió mitjançant la interpretació directa és més probable que assoleixin el seu objectiu amb una identificació inicial de les situacions en què s'evidencien els temes. Per tal de facilitar la interpretació posterior a la recollida de dades, els formularis d'observació són molt adequats. El quadre següent mostra un formulari d'observació adaptat de Stake i Easley (1979).



Taula 2. Formulari d'observació per a l'estudi de cas

Observador:	Centre:	Data:	Hora:
Grup/persona Observat:	Departament:		Data de transcripció:
Experiència professional:	Experiència en el càrrec:	Grau de responsabilitat:	
Resum de la interacció observada:		Comentaris sobre els temes objecte d'anàlisi: 1. Resposta a les retallades pressupostàries 2. Centre de l'autoritat 3. Competència del responsable	
Descripció de la sala de reunions:	Tipus de lideratge:	Objectius del responsable:	Referències a:

Un cop identificats els temes l'auditor s'ha d'apropar a la interacció de les persones implicades en el cas. Els sistemes de categories són un recurs metodològicament adequat. La taula següent, adaptada de Stake (1999), és un exemple de categories i subcategories que permet reduir la complexitat de les dades. Mostra com la interacció entre un responsable d'equip i un membre de l'equip es pot analitzar a partir de categories observacionals que ens apropen a la comprensió del tema.

Taula 3. Categories per a l'estudi de cas

Categories disponibles per a la comprovació cada 3 minuts		
Intervencions del responsable d'equip	Influència indirecta	<p><b>1. Accepta les opinions:</b> accepta i aclareix les diverses opinions dels membres de l'equip sense cap tipus de coacció. Es preveuen i es permet que emergeixin les opinions.</p> <p><b>2. Anima:</b> anima a l'acció o al comportament dels membres de l'equip, fa bromes per a relaxar la tensió, no a expenses de l'equip. Assenteix amb el cap i/o dóna senyals d'aprovació.</p> <p><b>3. Acceptació de les idees de l'equip:</b> aclareix les idees.</p> <p><b>4. Pregunta:</b> fa preguntes sobre els continguts o sobre els procediments per a respondre als membres de l'equip.</p>
	Influència directa	<p><b>5. Explicacions:</b> presenta fets o opinions sobre els continguts o els procediments.</p> <p><b>6. Instruccions:</b> dóna directrius, deures o ordres que s'espera que segueixin els membres de l'equip.</p> <p><b>7. Crítica i justificació de l'autoritat:</b> paraules dirigides a canviar el model de comportament negatiu d'un o més membres de l'equip a un model de comportament positiva, tocs d'atenció, explicacions del perquè el responsable fa el que fa, referència excessiva a un mateix.</p>
Intervencions dels membres de l'equip	Influència indirecta	<p><b>8. Resposta dels membres de l'equip:</b> resposta dels membres de l'equip al responsable. Els membres de l'equip responen al contacte o a l'explicació requerida pel responsable.</p> <p><b>9. Animen:</b> animen a l'acció o al comportament a la resta de companys i/o al responsable de l'equip. Fan bromes per a relaxar la tensió, no a expenses de l'equip. Assenteix amb el cap i/o dóna senyals d'aprovació.</p> <p><b>10. Acceptació de les idees de l'equip:</b> assenteixen. Accepten les idees del responsable i de la resta de companys.</p> <p><b>11. Aclareixen:</b> els membres de l'equip fan preguntes, aclareixen i exposen dubtes per tal d'arribar a comprendre el tema.</p>
	Influència directa	<p><b>12. Explicacions:</b> presenta fets o opinions sobre els continguts o els procediments.</p> <p><b>13. Iniciativa pròpia del membre de l'equip:</b> accions espontànies dels membres de l'equip. Els membres de l'equip proposen accions, millores, canvis, estratègies, etc.</p> <p><b>14. Crítica i justificació de l'autoritat:</b> paraules dirigides a canviar el model de l'organització, del responsable de l'equip o d'alguns dels membres de l'equip.</p>
Intervencions del responsable de l'equip i/o dels membres de l'equip		<p><b>15. Silenci, llacunes o confusió:</b> pauses, períodes curts de silenci o períodes de confusió en què l'observador no sap interpretar la comunicació. Aportacions que requereixen dades complementàries per a ser interpretades.</p>

La transcripció de la interacció s'analitza a partir de les categories prèvies. Cal considerar que cada cas és diferent; per tant, aquestes categories s'han d'ajustar necessàriament als temes del cas. Per tal d'ajustar els sistemes de categories és convenient fer observacions prèvies i analitzar la interacció d'acord amb el nou sistema de categories establert.

En l'estudi de casos no hem de perdre de vista que l'auditor es manté en un entorn naturalista. És a dir, arriba a conclusions per mitjà de la implicació personal en la realitat viscuda, o bé mitjançant l'experiència vicaria tan ben construïda que les persones se senten com si elles mateixes l'haguessin tingut. Per tal de contribuir que aquestes conclusions siguin naturalistes, Stake (1999) presenta la llista d'actuacions següents:

Taula 4. Llista d'actuacions que contribueixen a validar el caràcter naturalista de les dades

<b>Actuacions</b>	1. Incloure-hi explicacions de fets amb què els lectors de l'informe ja estan familiaritzats, perquè puguin avaluar l'exactitud, la profunditat i les tendències dels informes sobre els altres temes.
	2. Oferir dades en brut adequades davant la interpretació, perquè els lectors puguin considerar les seves pròpies interpretacions alternatives.
	3. Emprar un llenguatge no especialment tècnic en la descripció dels mètodes que han estat utilitzats per a l'estudi de cas i explicar com s'han dut a terme els procediments de validació, i alhora cal deixar ben clares les principals conclusions i les possibles interpretacions dels resultats.
	4. Informar, directament i indirectament, sobre l'auditor i les fonts de recollida d'informació.
	5. Oferir al lector les reaccions que les explicacions han suscitat en les fonts de dades i en els altres possibles lectors, en especial de les persones que faran ús de l'informe per a portar a la pràctica les recomanacions.
	6. Restar importància a la idea que la validesa es basa en allò que els altres observadors veuen en una simple rèplica. Insistir a considerar la possibilitat o impossibilitat que els resultats de què s'informa puguin o no haver estat percebuts.

Font: adaptat de Stake, 1999

### 3.4. El *focus group*

El *focus group* té l'origen en la recerca en ciències del comportament, tot i que el seu ús s'ha estès a diversos àmbits. Aquest ús per part d'investigadors de diversos àmbits ha portat a més acord pel que fa a la pràctica del *focus group* que pel que fa a la teoria del *focus group*. El primer article del que es té constància de l'ús del *focus group* com a estratègia qualitativa data del 1913: és una investigació pròpia de les ciències de l'educació. Si bé des d'aleshores ençà la pràctica i la teoria del *focus group* han variat, hi ha punts que una gran part dels investigadors comparteixen.

L'aspecte més destacat del *focus group* és que es tracta d'una entrevista focalitzada que reuneix dades qualitatives de persones que han tingut una experiència en una situació particular concreta (Stewart, Shamdasani i Rook, 2007). El *focus group* procura objectivar una millor comprensió de la dinàmica de grup

que afecta les percepcions individuals, el processament de la informació i la presa de decisions. En aquest sentit, és important que l'auditor reculli dades de com els participants accepten o rebutgen les idees dels altres. Per a alguns metodòlegs estimular la interacció entre els participants del *focus group* genera més informació que la recollida en entrevistes individuals, tot i que no tots els investigadors estan d'acord amb aquesta afirmació.

Han estat identificats tres elements clau del disseny que afecten directament la naturalesa i la qualitat de la interacció entre els participants del *focus group*:

- **La composició del grup.** Cal considerar que el *focus group* és més un agregat de persones que no pas un grup tal com es defineix en dinàmica de grups. El grup és un grup especial quant a estructura i dinàmica. És a dir, el grup necessàriament no té perquè compartir una identitat, unes fites, unes normes i una estructura. En el moment d'iniciar-se el grup, el que tenen en comú els participants és la situació concreta que serà objecte del *focus group*.
- **Les influències interpersonals.** La qüestió de si convé crear un *focus group* amb persones de trets homogenis, o bé optar per la diversitat i el contrast a l'hora de seleccionar participants ha estat debatuda. Hi ha auditors que consideren que si els participants tenen característiques similars aleshores són més productius i treballen millor. Ara bé, altres auditors consideren que és preferible crear grups homogenis en alguna característica però divergents en altres. Per exemple, en un *focus group* de màrqueting centrada en un servei a la tercera edat pot ser convenient que els participants siguin persones d'edat avançada, ara bé també es pot considerar la participació d'adults que tenen un ampli contacte diari amb persones de la tercera edat.
- **Els factors del context de recollida de dades.** El *focus group* s'estructura entorn d'un conjunt reduït de preguntes estructurades que estimulen i encoratgen el debat. Formular correctament aquestes qüestions i ser expert a portar el grup és fonamental per tal d'arribar al nivell de profunditat de les dades esperat. També ajuda el fet que el rol del conductor del *focus group* es comparteixi: un auditor pot conduir el *focus group* mentre un altre auditor recull l'observació de la pràctica del grup.

Els primers *focus group* es caracteritzaven pel fet de ser un grup reduït de qüestions estructurades centrades en un tòpic que encoratjava una discussió en profunditat. El rol del conductor del grup és animar la participació, tot fent que les persones convocades comparteixin percepcions i punts de vista. És important, doncs, que el clima creat pel moderador sigui confortable i permissiu. La preparació del *focus group* és, en aquest sentit, fonamental. El conductor del grup ha de presentar els temes i plantejar les preguntes amb prou neutralitat

per tal de no influir sobre els punts de vista que exposin els participants. El moderador condueix diversos *focus group* sobre un mateix tema, de manera que pot identificar trets i patrons.

Aquests primers *focus group* els podem trobar, per exemple, en la pràctica de la psicologia clínica. Ara bé, amb el temps i l'ús d'aquesta estratègia, s'han recollit aplicacions mercantilistes del *focus group*. Dues són les raons que apunten a aquest ús poc profund del *focus group*: d'una banda, el fet que plantejar massa qüestions apropa el *focus group* a una entrevista i, de l'altra, a una anàlisi de les dades poc adequada, que fa que el *focus group* sigui vista com una estratègia en què el balanç entre el temps esmerçat a recollir les dades i la qualitat d'aquestes dades no queda equilibrat. Per tant, estructurar el *focus group* entorn de poques qüestions i aprofundir en l'anàlisi de les dades són dos factors clau en la validesa d'aquesta estratègia.

Així doncs, el *focus group* es caracteritza per:

- Ser un grup de participants. El nombre de participants varia. Si bé cal considerar que en la majoria de *focus group* el nombre oscil·la entre sis i vuit, també és possible trobar *focus group* d'entre cinc i deu participants. Ara bé, a l'hora d'establir el nombre de participants el que cal tenir present és que sigui suficientment petit perquè totes les persones tinguin la possibilitat de poder donar la seva opinió i, alhora, suficientment ampli perquè hi tingui cabuda la diversitat d'opinions. Si el grup excedeix els dotze participants, aleshores hi ha una tendència que aquest es fragmenti; els participants volen parlar però no ho poden fer perquè no hi ha temps de pausa suficient. Si això passa, els persones tendeixen a xiuxiuejar la seva opinió al membre que tenen al costat. Els grups entre quatre i cinc persones tenen l'avantatge que permeten una àmplia verbalització dels punts de vista dels participants, però, en canvi, hi ha el risc que siguin pobres en idees. Tot i això, aquests petits grups, anomenats *mini focus group*, poden tenir avantatges quan es presenten dificultats d'espai per a convocar els participants. Per exemple, en establiments oberts al públic on hi ha poc espai per a reunions.
- Els participants tenen determinades característiques. La naturalesa de l'homogeneïtat dels participants s'ha d'establir a partir de l'objectiu de l'auditoria. La similitud és la base alhora de seleccionar els participants i habitualment els participants són informats d'aquesta similitud entre ells alhora d'iniciar el *focus group*. Si bé el criteri d'homogeneïtat entre els participants és fonamental, aquests poden diferir quant a l'edat, el gènere, l'ocupació, els interessos, el nivell de formació, etc.
- Els participants proporcionen dades de qualitat. L'objectiu del *focus group* és recollir dades d'interès per a l'auditor, habitualment per tal de recollir un rang d'opinions sobre el tema clau. Per a fer-ho cal que l'auditor contrasti i compari les dades obtingudes almenys en tres *focus group* diferents.

Per tant, hi ha una clara diferència amb altres tipus de grups que pretenen arribar a un consens al final de la discussió, ja sigui cercant un acord, proposant mesures o prenent decisions entre alternatives. El *focus group* és un entorn adequat per a fer-ho, ja que en el grup emergeix la influència mútua entre els membres. Per tal que les dades tinguin qualitat, la tasca del moderador ha de ser prou ajustada perquè puguem prendre a vegades un rol que va de l'observació a l'escolta activa i fins i tot a extreure conclusions a partir de les dades.

- Els participants desenvolupen una discussió focalitzada. La discussió està conduïda per les preguntes que han de ser estructurades en fases i seqüenciades però alhora fàcils d'entendre i lògiques per als participants. El conjunt de preguntes s'anomena ruta o guia d'entrevista. Habitualment la ruta o guia d'entrevista comença per preguntes genèriques, de manera que a mesura que avança el grup el moderador pot anar introduint preguntes més focalitzades. Les preguntes d'inici ajuden els participants a començar a reflexionar i a parlar sobre el tòpic. Les preguntes més focalitzades van aportant dades més específiques, de manera que sovint les dades més interessants són les que es verbalitzen al final del *focus group*.
- Es pretén entendre un tòpic d'interès. L'avantatge que presenta el *focus group* en comparació amb altres estratègies qualitatives és que resulta útil per desenvolupar i mantenir esforços. La qualitat d'aquests esforços depèn del fet que la comunicació sigui transparent, els participants donin retroalimentació i l'entorn sigui confortable.

### 3.4.1. Recursos per al *focus group*: el COREQ

Per a millorar la qualitat de l'informe d'auditoria cal explicar bé el disseny, la realització, l'anàlisi i les conclusions dels estudis publicats. Amb aquest objectiu Tong, Sainsbury i Craig (2007) han estructurat els criteris per a informar en recerca qualitativa, és a dir, els *consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ)*.

Aquests criteris són aplicables a estudis qualitius fonamentats en el *focus group*, però també són adequats per a estudis basats en entrevistes. Aquest procés permet valorar fins a quin punt un informe qualitatiu és complet i decidir sobre l'aplicabilitat dels resultats al seu entorn local. Empíricament, els estudis han demostrat que l'ús d'aquests tipus de *checklist* s'associa a millores en la qualitat dels informes. Les revisions sistemàtiques d'informes qualitius mostren que els aspectes fonamentals del disseny de l'auditoria no són reportats quan la naturalesa mateixa de la metodologia qualitativa porta a la necessitat d'explicar com han estat obtinguts els resultats i les conclusions.

El COREQ és un *checklist* que s'estructura entorn tres dominis:

- Domini 1: Equip de recerca i reflexió
- Domini 2: Estudi de disseny
- Domini 3: Anàlisi i resultats

L'auditor ha de garantir que durant el procés d'auditoria, i també en el producte, és a dir l'informe, cal atendre cada un dels temes i les preguntes de cada domini. Els temes i les preguntes associades a cada domini són els següents:

## Domini 1: Equip de recerca i reflexió

### 1) Característiques personals

Taula 5. Característiques personals

1. Facilitador del <i>focus group</i> /entrevistador	Qui va dissenyar el <i>focus group</i> o l'entrevista? La mateixa persona que l'ha executat? Hi ha treballat un equip d'auditors?
2. Credencials	Quines eren les credencials del facilitador del <i>focus group</i> / entrevistador? Quines credencials té cada un dels membres de l'equip d'auditors?
3. Ocupació	Quina era la ocupació del facilitador del <i>focus group</i> / entrevistador en el moment de l'estudi? I de la resta de persones de l'equip?
4. Gènere	El facilitador del <i>focus group</i> / entrevistador és home o dona? I de la resta de persones de l'equip?
5. L'experiència i la formació	Quina experiència o formació té el facilitador del <i>focus group</i> / entrevistador?

### 2) Relació amb els participants

Taula 6. Relació amb els participants

6. Relació establerta	La relació amb els participants és una relació establerta abans de començar a estudiar?
7. Participant coneixement de l'entrevistador	Què saben els participants del facilitador del <i>focus group</i> / entrevistador? Per exemple, coneixen les seves fites personals/professionals? Estan informats de les raons per a fer l'auditoria sociolaboral?
8. Característiques de l'entrevistador	Característiques de l'entrevistador / facilitador? Per exemple, el biaix, els supòsits, les raons i els interessos en el tema d'investigació.

## Domini 2: Estudi de disseny

### 1) Marc teòric

Taula 7. Marc teòric

9. L'orientació metodològica i teoria	Quina orientació metodològica es va estructurar per a fonamentar l'estudi? Per exemple l'interpretativisme, el positivisme?
10. Selecció dels participants	Com se seleccionen els participants? Per exemple, a l'atzar, amb una mostra representativa, amb un criteri intencional, per la conveniència, per bola de neu (un participant en porta un altre d'acord amb un criteri), etc.

11. Mostreig	Per quin mitjà es va contactar amb els participants? Per exemple cara a cara, per telèfon, per correu electrònic, per xarxa social, per correu postal, etc.
12. Mètode d'enfocament	Quin va ser l'enfocament dels participants?
13. Grandària de la mostra	Quants participants hi havia en l'estudi?
14. No-participació	Quantes persones es van negar a participar-hi o han abandonat? Per quines raons?

## 2) Context

Taula 8. Context

14. Context de la recollida de dades	On es van recollir les dades? Per exemple, a les instal·lacions de l'empresa que s'ha d'auditar, en una sala externa, en un espai més informal, etc.
15. La presència dels no participants	Hi havia algú més present, a més dels participants i els investigadors?
16. Descripció de la mostra	Quines són les característiques importants de la mostra? Cal especificar les dades demogràfiques de la mostra.

## 3) La recollida de dades

Taula 9. La recollida de dades

17. Guia del facilitador	Es van proporcionar guies al facilitador del <i>focus group</i> /entrevistador? Es va fer una prova pilot?
18. Repetició de la recollida de dades	Va caldre una repetició del <i>focus group</i> / entrevistes? En cas afirmatiu, quantes?
19. Recollida àudio/vídeo	La recollida de dades es va gravar? Es disposa d'un enregistrament d'àudio o vídeo de les dades del <i>focus group</i> /entrevistes?
20. Notes de camp	Les notes de camp preses van ser les notes de camp escrites durant i/o després del <i>focus group</i> o l'entrevista?
21. Durada	Quina va ser la durada dels <i>focus group</i> o de les entrevistes?
22. Saturació de dades	S'ha previst no arribar a la saturació de dades? L'equip ha previst que totes les dades han de poder ser analitzades?
23. Transcripció	Les transcripcions es van tornar als participants perquè formulin observacions i/o correccions?

## Domini 3: Anàlisi i resultats

### 1) Anàlisi de les dades

Taula 10. Anàlisi de les dades

24. Codificadors	Quin nombre de codificadors ha treballat amb les dades?
25. Descripció de l'arbre de codificació	S'ha facilitat una descripció de les categories amb les quals s'ha codificat?
26. Temes que han anat sorgint	Els temes que han anat sorgint van ser definits per endavant o que es van derivar de les dades?

27. Programari	Quin programari, si escau, s'utilitza per a gestionar les dades?
28. Retroalimentació dels participants	Els participants han proporcionat informació sobre els resultats?

## 2) Informe

Taula 11. Informe

29. Cites	Quines citacions es van presentar per a il·lustrar cada un dels temes?
30. Consistència entre les dades i els resultats	Quina és la consistència entre les dades i els resultats?
31. Aclarir els temes de més importància	Els temes de més importància es troben ben presents en els resultats? Els temes de més importància es troben ben presents en l'informe?
32. Aclarir els temes de menys importància	Hi ha una descripció dels diversos casos en la discussió de temes de menys importància? Els temes de menys importància es troben presents en l'informe?

### 3.5. L'anàlisi documental

L'anàlisi documental és una estratègia qualitativa que s'empra sovint per a respondre a les preguntes de l'auditoria relacionades amb la legalitat (Cabero, 2011). Preguntes com ara "l'organització compleix la legislació laboral?" sovint requereixen l'anàlisi documental per a ser contestades.

Així, per a auditar la legalitat, seran examinats, entre altres, els documents següents:

- Les nòmines del personal.
- Els contractes de treball signats per l'empresa i els treballadors.
- Els acords i pactes d'empresa, en cas que hi siguin.
- Els registres dels rellotges de presència o altres justificants establerts que acreditin l'assistència diària a l'empresa.
- El Pla general de comptabilitat en especial el que fa referència a bestretes, remuneracions, Hisenda pública, Seguretat Social, despeses de personal, sous i salaris, etc.
- L'Estatut dels treballadors.
- El Conveni laboral col·lectiu aplicable al personal contractat.



- La normativa aplicable per raons de descompte o retencions per ingressar a la Seguretat Social.
- Els reglaments de l'impost de persones físiques per al càlcul de les retencions que haurà d'ingressar l'empresa a l'Agència tributària.
- La justificació dels pagaments per caixa, o bé mitjançant un xec, i també si han estat deduïdes les bestretes, si escau.

En una recerca Payne i Ramsay (2008) van examinar com els diferents mètodes de documentació de papers de treball podrien afectar el processament cognitiu utilitzat pels auditors, i si el processament d'aquestes diferències estan relacionades amb la memòria i el rendiment.

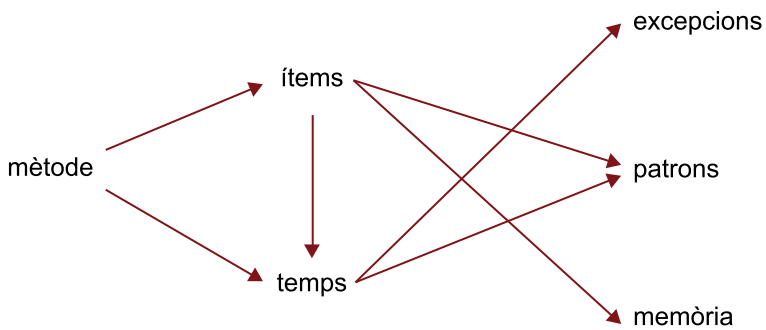
Van trobar un resultat interessant, ja que, en aparença, pot semblar que l'anàlisi documental presenta una objectivitat que altres estratègies qualitatives no mostren. Aquest resultat és que el mètode de la documentació afecta directament el processament de les dades. Documentar tots els detalls de les proves examinades incrementa el processament cognitiu durant el temps esmerçat en aquesta tasca.

Per exemple, preparar una síntesi de la documentació augmenta el processament cognitiu, ja que porta a revisar la prova més d'una vegada. Per tant, el processament cognitiu es veu reforçat tant pel mètode de documentació com per la mateixa documentació.

Alhora, aquestes millores en el processament tenen efectes diferents sobre la memòria i el rendiment. Si l'auditor dedica més temps a la tasca de millora del mètode, aleshores incrementa la probabilitat de detectar errors i reconeix un patró potencialment fraudulent en les proves, però no millora la memòria de la prova d'auditoria. En canvi, si l'auditor dedica més temps a examinar les proves, aleshores millora el reconeixement de patrons i la memòria, però no la detecció d'errors. És a dir, cal dedicar temps a millorar el mètode d'anàlisi documental i alhora dedicar temps a examinar les proves.

La relació entre el mètode, les proves i el temps és la següent:

Figura 2. Relació entre els mètodes de treball (síntesi o descripció) i el processament de les proves en l'auditoria sociolaboral



Font: Payne i Ramsay, 2008

Definició de les variables:

- Mètode: que pot ser, o bé basat en la síntesi, o bé basat en el detall.
- Ítems: nombre de vegades que una prova ha estat examinada.
- Temps: nombre total de temps esmerçat a examinar les proves.
- Excepcions: excepcions identificades.
- Patrons: reconeixement de patrons en les proves.
- Memòria: variable mesurada a partir d'un test (rang de 0 a 8).

### 3.5.1. Recursos per a l'anàlisi documental

Té especial interès el fet que l'auditor sociolaboral pugui arribar a identificar patrons en els documents. El reconeixement de patrons amb èxit requereix que els auditors adquireixin i combinin totes les proves necessàries alhora que desestimen els senyals que no són importants o les característiques superficials de la tasca que afecten el reconeixement.

En la investigació de Payne i Ramsay (2008) es va trobar que un petit grup de participants es va abstenir d'examinar tots els elements de la documentació; és a dir, la majoria de participants van examinar tots els elements. Ara bé, no es va trobar correlació significativa entre el temps esmerçat o el nombre de punts de vista d'elements de la mostra no rellevants i el reconeixement de patrons. Tot i això, se suggereix que la falta de reconeixement del patró probablement es va deure a la incapacitat per a combinar els senyals correctament i no pas al temps esmerçat a interpretar les dades. Cal, doncs, que l'auditor sigui competent en la teoria que sosté l'auditoria, per tal que pugui arribar a extreure patrons entre les dades.

Habitualment, la sistematització en l'anàlisi documental contribueix en gran manera a identificar patrons en els documents. Els recursos més emprats són taules senzilles que sistematitzen l'observació.

Les taules següents mostren exemples d'anàlisi documental per a l'auditoria del control intern del personal:

Taula 12. Anàlisi documental per a l'auditoria del control intern del personal

La revisió de personal		Fet per	Ref.
Selecciona un nombre de mesos l'any i per a un determinat nombre de treballadors selecciona: 1. El rebut de la nòmina. Revisar les operacions aritmètiques. 2. Verificar si el treballador va estar contractat a l'empresa. 3. Confrontar el sou base amb els plusos, amb el rebut, el contracte de treball i el conveni col·lectiu.			
Conforme: Signatura:	Cap de l'equip: Signatura:		

Font: adaptada d'A. Vázquez i A. M. García (2003). *Tratado de auditoría laboral*. Barcelona: Grup Difusió.

En aquest exemple d'anàlisi documental participa un auditor i alhora el responsable de l'auditoria. Ara bé, cal la implicació del client per tal d'accedir a tots els documents que s'han d'auditar.

Taula 13. La revisió de personal d'un període

La revisió de personal d'un període		Fet per	Ref.
Verificar: 1. Si hi ha bestretes sense tornar. 2. Si el temps pagat coincideix amb el rellotge d'assistència. 3. La inclusió del treballador en la cotització de TC1 de la Seguretat Social. 4. Si el pagament s'ha fet en efectiu, comprovar la inclusió del treballador. 5. Si el pagament s'ha fet per transferència confrontar-ho amb l'extracte del banc.			
Revisió d'altres i baixes			
1. Seleccionar un nombre d'altres produïdes durant l'any, si s'escau, aplicar la revisió de personal d'un període. 2. Seleccionar les baixes que hi hagut durant l'any, verificar la liquidació i comprovar la no-inclusió del treballador en la nòmina del mes següent. 3. Per als mesos seleccionats, verificar la distribució adequada de les despeses de personal (administració, producció, comercial, etc.) 4. Veure l'aprovació adequada de les nòmines dels mesos triats. 5. Quant al pagament de la nòmina, efectuar el mateix procediment que en el punt anterior. 6. Veure els totals mensuals de les despeses de personal i les retencions segons els registres o els duplicats de les nòmines i comprovar-ne la comptabilitat amb el llibre. 7. Verificar la racionalitat de l'import de quota de la Seguretat Social a càrrec de l'empresa.			
Conforme: Signatura:	Cap de l'equip: Signatura:		

### 3.6. La investigació-acció

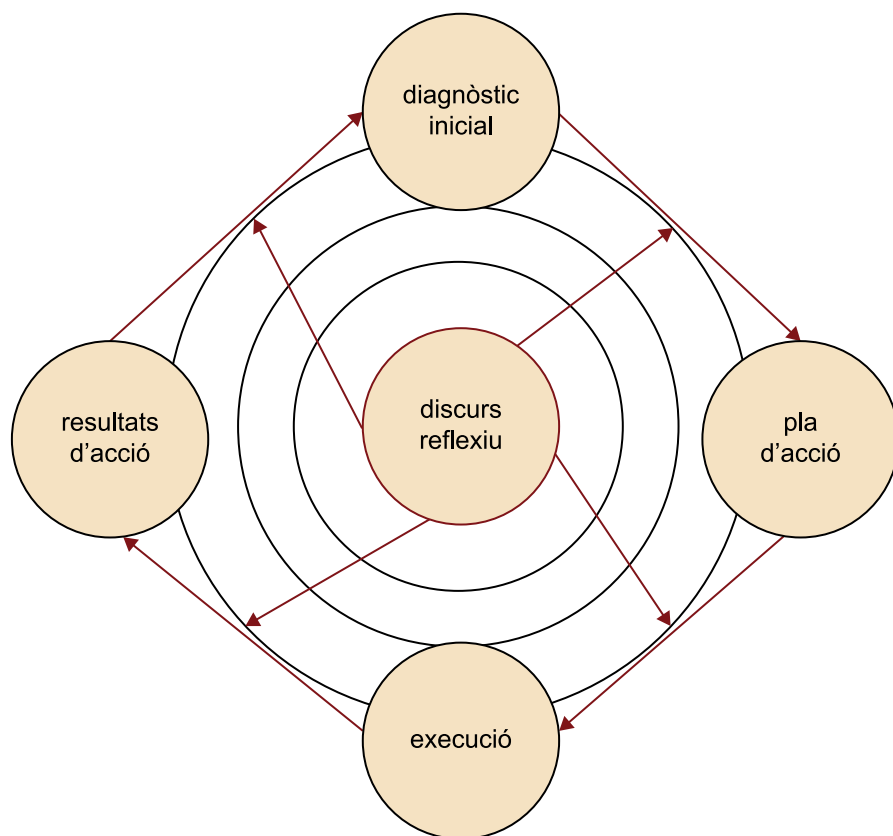
La investigació-acció és "un procés participatiu, democràtic, centrat en el desenvolupament pràctic del coneixement i en la recerca dels propòsits humans basant-se en un enfocament participatiu com a perspectiva de la realitat. Es tracta de tornar a connectar l'acció i la reflexió, la teoria i la pràctica, amb la participació dels altres, en la recerca de solucions pràctiques a qüestions d'interès amb la participació de les persones".

(Bradbury i Reason, 2001, p. 1)

En la investigació-acció, el procés de generació de coneixement és entès com una recerca en temps reals d'una situació holística de la persona, en què el coneixement és generat per mitjà d'una experimentació activa i en què els participants i l'investigador cogeneren el coneixement.

La investigació-acció es desenvolupa d'una manera participativa transformant les pràctiques socials per mitjà d'un procés sistemàtic d'aprenentatge sostingut en una anàlisi crítica de les situacions (Salzmann, 2007; Kail i Cavanaugh, 2012). El cicle d'investigació-acció comporta les fases de planificació, acció, observació i reflexió.

Figura 3. Cicle d'investigació-acció



Font: adaptat de J. C. Tójar Hurtado (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: Editorial Muralla.

Així doncs, l'esprial comença amb un diagnòstic inicial amb tots els implicats, en què es valoren les necessitats i es tracta d'identificar les principals dificultats o obstacles. Emprant tècniques dialèctiques i participatives, sostingudes en el debat i la reflexió crítica, s'elabora un pla d'acció inicial en què s'estableixen les prioritats i es prenen les primeres decisions de canvi. Aquest pla d'acció es posa a la pràctica a partir d'activitats que tractin de transformar la situació al mateix temps que es treballa simultàniament per a organitzar la informació que es va obtenint. En la fase de resultats d'acció s'analitzen i se sintetitzen les dades, fet que condueix a un nou diagnòstic de la situació. Les espirals s'estructuren cap a dins quan es focalitza en el problema i, en canvi, s'estructuren cap a fora quan se cerquen alternatives transformadores.

Així doncs, la investigació-acció implica un procés en espiral que fa repensar la realitat auditada amb els avantatges i els inconvenients que això representa. Entre els principals avantatges hi ha:

- La reflexió entorn del diagnòstic inicial, mentre que en altres estratègies qualitatives el diagnòstic és una fase inicial del procés, en la investigació-acció aquest diagnòstic és formulat més d'una vegada.
- El nivell d'aprofundiment en el coneixement de la realitat auditada. El discurs reflexiu, que és el centre de l'espiral, permet que l'auditoria es fonamenti en proves d'alt nivell.
- El discurs compartit de la realitat auditada entre les diverses parts. La investigació-acció en si mateixa implica que la mateixa estratègia qualitativa esdevé una acció de millora a causa de l'efecte de posar en comú les perspectives de la realitat auditada.

Entre els principals desavantatges, trobem:

- El temps requerit per a implementar l'estratègia. La investigació-acció implica un important nombre d'hores, tant pel que fa a la preparació com al temps que dediquen els diversos actors que hi participen.
- La necessària complicitat i col·laboració de les parts implicades. Per tal que la investigació-acció permeti arribar a conclusions, cal que els participants s'impliquin a aportar informació de manera transparent.

En l'aproximació que Eikeland (2008) fa de la investigació-acció s'exposa l'argument general de la pertinència d'Aristòtil a la investigació-acció, aprofundir en les qüestions relatives a la interacció de l'acció i el coneixement, les qüestions de qualitat i validesa, i l'alineació de les idees d'Aristòtil en relació amb acadèmics de la investigació-acció.

Sosté que la base de la investigació-acció no difereix del pensament aristotèlic, atès que la teoria filosòfica creix en l'específic, en el treball pràctic del dia a dia. Aquesta afirmació ens porta a la pregunta de què és per a Eikeland la investigació-acció. Eikeland veu dos moviments com a crucial per a la investigació-acció: d'una banda, la recerca de "laboratori" per les diferents esferes de la vida, i de l'altra, convidar els participants a interpretar els resultats.

La clau per a la investigació-acció, segons el seu parer, és que el coneixement i la competència es desenvolupen dins de contextos pràctics, habilitats i desitjos, i no segons els compromisos externs observats. Dins d'aquest punt de vista, la distinció entre l'*episteme* i la *theoria* no és tan clara, ja que tots dos treballen junts en la creació de pràctica, política i ètica del coneixement.

Aquest autor ens diu “en línia amb les distincions introduïdes mitjançant la discussió d’Aristòtil, hem de treballar tant en un enfocament teòricament orientat o dirigit a la investigació-acció dialògica, com amb una pràctica orientada o dirigida cap a l’acció deliberativa” (Eikeland, 2008). Considera que la investigació-acció permet treballar amb el desenvolupament de coneixement sistemàtic de la pràctica com un fi en si mateix, de manera que desafia la investigació social bàsica, que és institucional, tant pel que fa a la metodologia com a l’organització.

D’altra banda, Eikeland suggereix que el que podem aprendre d’Aristòtil és que l’espai sistemàtic per al diàleg i la deliberació constitueixen l’ànima i la ment de tota activitat humana i de tota comunitat. Per tant, el diàleg i la deliberació calen en la vida pràctica, la vida social, la feina, la vida professional, la vida privada, l’ètica i la política.

El mateix Eikeland revela l’agenda personal en el centre del seu treball, una escola. Dins d’aquesta, els professors i alumnes la responsabilitat compartida per conjuntament el pla d’estudis, i tots els aspectes de l’escola d’administració i atenció. Aquesta recerca, que compleix escrupolosament l’ètica de la investigació, va tenir un profund impacte sobre Eikeland. Mitjançant aquesta, va arribar a creure que les estructures educatives podien fomentar la creació d’espais, en què la deliberació i la reflexió conduïssin a les excel·lències del intel·lecte i la identitat es podia desenvolupar i prosperar. És amb aquest repte, doncs, que Eikeland ens deixa la possibilitat de crear espais on la virtut sigui central i desenvolupada en les nostres escoles, organitzacions i comunitats.

### **3.6.1. Recursos per a la investigació-acció**

La investigació-acció és una metodologia complexa, en què l’ús de recursos i eines sovint implica el disseny per part de l’investigador. L’aproximació al coneixement construït conjuntament entre els participants comporta que els instruments sovint hagin de ser dissenyats per a cada auditoria.

De tota manera, han estat publicades diverses eines que poden ser adaptades a auditories. La revista *Action Research* en recull un bon nombre. En aquest punt, en destaquem dues; d’una banda, l’ús de la fotografia participativa (Prins, 2010) i, de l’altra, l’anomenada *escala de Pretty* (Pretty, Guijt, Thompson i Scoones, 1995).

En aquest punt, hi destaquen la fotografia participativa com a recurs per a la investigació-acció. La fotografia participativa ha estat emprada en educació, en intervenció social, per exemple, en grups de dones, per a fer front als estereotips i, en altres àmbits, mostrant molts beneficis potencials.

Prins (2010) fa un estudi de cas d’un projecte de fotografia participativa amb un programa d’alfabetització d’adults al Salvador. Aquesta investigació explora alguns dels reptes i els riscos que sorgeixen quan la gent utilitza càmeres per a

documentar les seves experiències. Aquest article estudia com els participants manifesten, per exemple, la sospita, la timidesa i el ridícul, i aclareix com els factors històrics i socioculturals estructuren la comunitat. L'article identifica com els participants es van beneficiar del projecte i s'analitzen les implicacions de l'ús de la democràcia de fotografia participativa.

Els participants visualment representen les seves experiències (coneixement presentacional), interactuen amb la resta de participants de manera diferent (coneixement experiencial) i desenvolupen nous conceptes (coneixement proposicional).

El resultat de l'experiència amb la fotografia participativa és l'aprenentatge i l'acció en relació amb la pròpia realitat viscuda. Cada participant fotografia allò que més li crida l'atenció i ho comparteix amb el grup, de manera que el resultat és un document visual de la realitat que es vol auditar. Actualment, l'ús de dispositius mòbils fa que la fotografia participativa sigui un recurs de fàcil aplicació amb beneficis com ara la validació del coneixement local, noves perspectives d'un mateix, noves perspectives de l'entorn, reflexió amb els grups, solidaritat i la base d'accions col·lectives, entre altres beneficis.

Basant-se en l'anàlisi de la vigilància i el poder, l'autora sosté que la fotografia és una tecnologia amb un potencial per al desenvolupament social que s'escapa del control, de manera que permet la recuperació dels coneixements dels grups la realitat dels quals queda subjugada al poder i, per tant, és molt difícil accedir-hi.

La fotografia participativa té molts beneficis potencials, però l'auditor també ha de participar de les seves conseqüències no desitjades, estar atent a les consideracions ètiques i reconèixer com aquesta eina està intervinguda per l'entorn sociocultural. En aquest sentit, han estat reportats resultats en què la diferent perspectiva de cada participant ha fet emergir un conflicte (Ewald, 2001, Williams i Lykes, 2003).

De tota manera, considerem que si la fotografia participativa fa emergir conflictes durant l'auditoria, cal que l'auditor tingui eines per a gestionar el conflicte, tot valorant una possibilitat de canvi. Lluny de fugir d'emprar aquests recursos per tal d'evitar conflictes, cal fer-ne ús quan hi ha dificultats d'accés a la realitat que s'ha d'auditar.

Les tensions dins els grups representen un repte especialment quan el producte de la fotografia participativa és un document basat en totes les fotografies que s'exposa a tots els participants. La reflexió dels participants davant aquest text comporta que emergeixin discursos locals, asimetries entre els participants, patrons de relacions, diferències de gènere, etc. Cal una gran sensibilitat per part de l'auditor a l'hora de conduir aquestes sessions.

Pretty, Guijt, Thompson i Scoones (1995) ens ofereixen una eina per tal de valorar el grau de participació en la investigació-acció. Malgrat que la participació és central en aquesta estratègia metodològica, el control del procés molt sovint és a les mans del professional. Per tant, cal valorar fins a quin punt l'equip auditor està cedint el control i prendre consciència d'aquest fet. L'escala de Pretty permet que l'auditor avalui en quin esglaió es troba l'auditoria i si realment el procés participatiu s'està desenvolupant.

Taula 14. Escala de Pretty

<b>Esglaó 7</b>	Els participants estableixen el seu propi programa i s'organitzen per acció. Els professionals tenen un paper en el fons, són facilitadors i de suport, però només si són preguntats.
<b>Esglaó 6</b>	Els professionals interactius de participació i els membres de la comunitat treballen com a socis en igualtat en la definició dels problemes o les necessitats i les estratègies que cal canviar. Hi ha un intercanvi de coneixements i la valoració local del coneixement. Els professionals faciliten el procés i hi donen suport.
<b>Esglaó 5</b>	Els professionals tenen el control i assumeixen la responsabilitat del procés en l'auditoria. Ara bé, els participants estan implicats en la presa de decisions i el desenvolupament i l'execució de programes o activitats.
<b>Esglaó 4</b>	Els participants en l'auditoria són consultats. Se'ls demana que donin les seves impressions i les dels plans del programa.
<b>Esglaó 3</b>	S'informa en l'etapa primerenca de la recerca sobre els plans del programa i es dóna l'oportunitat als participants de fer preguntes. Es dóna, doncs, una participació dels membres de la comunitat.
<b>Esglaó 2</b>	Els membres de la comunitat estan informats del programa. Els auditors mantenen el control del programa, de manera que els membres de la comunitat hi tenen una participació passiva.
<b>Esglaó 1</b>	No hi ha participació de membres de la comunitat no se'ls informa sobre el programa, només sobre les activitats per a les quals han estat seleccionats.

Font: adaptada de Pretty, Guijt, Thompson i Scoones (1995)

### 3.7. L'anàlisi del discurs

En l'anàlisi del discurs trobem una interrelació entre la teoria, els mètodes d'observació, la descripció i les seves aplicacions. Per tant, no hi ha una sola anàlisi del discurs com a estratègia metodològica, sinó molts mètodes d'estudi diferents que depenen dels objectius de la investigació, la naturalesa de les dades, els interessos, els requisits de l'auditor i altres paràmetres del context de l'auditoria.

Per tant, podem trobar diverses aproximacions i anàlisis en els textos (Van Dijk, 2009):

- Gramatical, en un sentit fonològic, sintàctic, lèxic i semàntic.
- Pragmàtic dels actes de parla i els actes comunicatius.



- Retòric, en el sentit que li dona la filosofia grega clàssica, és a dir, l'anàlisi del llenguatge amb finalitat no solament comunicativa sinó també persuasiva.
- Estilístic, fent èmfasi en les figures i els recursos literaris.
- De formats globals i estructures específiques dels gèneres discursius, com ara relats, notícies, debats parlamentaris, conferències, anuncis publicitaris o altres.
- D'interacció, emfatitzant la construcció conjunta del discurs.
- Semiòtic dels sons, les imatges i altres propietats multimodals del discurs i la interacció.

Aquests diverses aproximacions i altres es poden combinar de manera que una auditoria es pugui enfocar, per exemple, en la semàntica d'un text, la pragmàtica d'una reunió i la retòrica dels discurs d'un comercial. Alhora, l'anàlisi del discurs, tot i la complexitat i temps que requereix, pot ser combinada amb altres estratègies qualitatives, com ara l'observació participant o la investigació-acció.

De fet, l'ús més habitual de l'anàlisi del discurs en les auditories sociolaborals és la combinació amb altres estratègies. És a dir, l'auditor, fonamentant-se en una pregunta, pot analitzar una comunicació, una entrevista o qualsevol altra interacció social mitjançant l'anàlisi del discurs per a arribar a una interpretació aprofundida de les dades, però rarament l'anàlisi del discurs és l'única estratègia emprada.

Les dues raons fonamentals per a no fer ús de l'anàlisi del discurs com l'únic tipus d'anàlisi qualitativa en una auditoria sociolaboral són:

- La inversió de temps que representa una anàlisi del discurs, ja que sovint calen diverses lectures i aproximacions al text, prendre notes i un bon exercici de reflexió entorn del llenguatge.
- Les competències metodològiques necessàries per a analitzar un discurs basant-se en un fonament teòric i un bon desenvolupament metodològic.

Una de les aplicacions més habituals de l'anàlisi del discurs en l'auditoria sociolaboral és la cerca de les fonts de poder dins d'una organització. Discurs i poder han estat sovint relacionats, tot i que la relació entre discurs i poder és complexa. Per exemple, Van Dijk defineix el poder apropant-lo al control que un grup exerceix sobre un altre grup, o bé sobre els seus membres. Quant aquest control s'exerceix en benefici dels membres que el posseeixen i en de-

triment de qui el pateix, aleshores parlem d'abús de poder. En aquest sentit, els grups que volen guanyar i mantenir el poder acostumen a fer ús d'una o diverses vies:

- **El control del context.** La comunicació queda estructurada no solament a partir de la verbalització, sinó també del context que influencia el discurs; per tant, el primer pas per a controlar el discurs és controlar el context. Per exemple, els grups de poder dins d'una organització poden decidir qui, quan, on, com i amb quins objectius participar en un determinat fet comunicatiu. De manera que poden examinar amb detall qui està en el poder observant la regulació i l'accés al discurs.
- **El control del discurs.** Aquest segon element implica que l'auditor observa com es controlen les estructures mateixes del discurs. Prenen importància aspectes com ara quins temes es tractaran, com es pot formular el que es diu, quins actes de parla o actes comunicatius poden esdevenir mitjançant determinats discursos, o bé com s'organitzen els actes en la interacció social.
- **El control de les representacions mentals.** L'aprenentatge, la persuasió i la manipulació poden esdevenir a partir del discurs. El control de les representacions mentals dels altres implica, entre altres, el coneixement personal i social, les experiències prèvies, les actituds i els valors. Per tant, els mecanismes d'influència sobre les representacions mentals dels altres cal analitzar-los en un context sociocognitiu fonamentat en la interacció social.

### 3.7.1. Recursos per a l'anàlisi del discurs

L'auditor sociolaboral pot fer una anàlisi del discurs completa i adequada a partir de la lectura de les dades i la interpretació emmarcada d'aquestes. Amb un senzill bolígraf per a prendre notes es pot fer una molt bona anàlisi del discurs.

Ara bé, la xarxa ofereix diverses eines que poden ajudar l'auditor sociolaboral a interpretar les dades correctament. L'eina més coneguda és l'**ATLAS.ti**. Tot i ser una eina sota llicència d'ús, és força emprada en l'anàlisi qualitativa de dades; és utilitzada per institucions, investigadors i auditors. ATLAS.ti és un conjunt d'eines per a l'anàlisi qualitativa de grans cossos de dades textuais, gràfics i de vídeo. La sofisticació de les eines ajuda a organitzar, reagrupar i gestionar el material de manera creativa i al mateix temps sistemàtica.

Aquesta aplicació permet mantenir-se centrat en el propi material d'investigació. L'àrea central del treball en ATLAS.ti és l'*hermeneutic unit editor* o unitat hermenèutica. La unitat hermenèutica organitza tots els documents primaris per l'auditoria. Els documents primaris corresponen a materials de text, gràfics, àudio i vídeo que es vol analitzar.

L'accés a tots els components bàsics de l'auditoria, com els documents primaris, les cites, els codis i les anotacions és còmode. Les finestres especialitzades de l'administrador ofereixen un control més gran i es poden activar en qual-sevol moment. La codificació es pot fer arrossegant els codis des del *code manager* fins a la secció de dades seleccionada.

Els *object managers*, l'*object explorer* i el *co-occurrence explorer* permeten explorar i navegar per les dades del projecte. A mesura que desenvolupa l'anàlisi, es visualitza en un mapa conceptual digital i es mostren resultats i interpretacions.

A continuació (taula 15) veiem els avantatges:

Taula 15. Avantatges que els desenvolupadors d'ATLAS-ti destaquen

Avantatges	
	1. Codificació interactiva i automàtica de materials de text enriquit, imatge, àudio i vídeo.
	2. Compatibilitat amb text enriquit que contingui objectes actius incrustats (Excel™, imatges, etc.).
	3. Documents editables en directe amb actualització dinàmica multiprojecte.
	4. Àrea totalment interactiva del marge amb enllaç arrossegat i col·locar, codificació, fusió.
	5. S'obté una vista interactiva de les dades a través d'Object Explorer.
	6. Analitza dades codificades amb Co-Occurrence Explorer.
	7. Permet la construcció de models visuals i mapes conceptuals amb el Network Editor gràfic.
	8. Construcció i validació de teories: creació i transferència de xarxes de coneixement entre projectes.
	9. Hipertext: creació i navegació mitjançant hipervincles per a analitzar fils de conversa.
	10. Funcions potents de cerca i recuperació amb operadors booleans, semàntics i de proximitat.
	11. Object Crawler cerca patrons textuais en el projecte.
	12. Exportació de dades del projecte a SPSS™, HTML, XML, CSV.
	13. Suport de llengües.
	14. Crea presentacions d'impacte utilitzant el convertidor XML / XSLT integrat.
	15. Realització de còpies de seguretat i migració de projectes en arxius comprimits individuals.

16. Assignació massiva de documents primaris i atributs basada en taules (famílies).

17. Suport ampli al treball en equip (fusió, compressió i migració de projectes, autoria de de les tasques realitzades, documents compartits).

18. QUESSY.ti: inclou continguts de bases de dades (Oracle™, MySQL, etc.) en la seva anàlisi (en les llicències comercials i multiusuari).

Altres eines permeten una ajuda a l'hora de transcriure el text. Les més destacades són F4 i Transana. F4 ajuda a transcriure manualment dades d'enregistraments de vídeo o audioentrevistes, discussions de *focus group* o notes de camp, entre altres.

Ofereix funcions com l'ajustament flexible de la velocitat de reproducció, el control de reproducció via teclat o pedals (en lloc d'ocupar una mà movent el ratolí), el rebobinatge automàtic a partir de la pausa, la inserció automàtica de marques de temps i la inserció de text predefinit mitjançant dreceres de teclat. F4 disposa d'una versió de codi obert, tot i que la llicència gratuïta només reproduïx els primers deu minuts de qualsevol arxiu d'àudio o vídeo. Les versions no limitades F4 plus són de baix cost.

**Transana** és un programari per als auditors que volen analitzar el vídeo digital o dades d'àudio. Aquesta eina permet analitzar i administrar les dades de maneres molt sofisticades: identificar els clips analíticament interessants, assignar paraules clau als clips, organitzar i reorganitzar els clips, crear col·leccions complexes dels clips relacionats entre si, explorar les relacions entre les paraules clau aplicades i compartir l'anàlisi amb els membres de l'equip auditor.

Va ser desenvolupat originàriament per Chris Fassnacht al Centre de Recerca per l'Educació de Wisconsin i ara és mantingut i millorat per David K. Woods. S'utilitza àmpliament en l'àmbit de l'educació, on el vídeo és una part integral dels mètodes de la majoria dels investigadors. És una multiplataforma que s'executa en Windows i OS X d'Apple, tant en un sol usuari i versions multiusuari.

Els mapes conceptuals que poden ser desenvolupats a partir de dades disponibles a les bases de dades del mateix auditor o dels clients també són una eina molt útil. El programa IHMC **CmapTools** permet als usuaris construir, navegar, compartir i criticar models de coneixement representats com a mapes conceptuals. Permet als usuaris, entre moltes altres característiques, la construcció dels seus Cmaps a l'ordinador personal, compartir-los en servidors en qualsevol lloc a Internet, vincular els seus Cmaps a altres Cmaps en els servidors, crear automàticament pàgines web dels seus mapes conceptuals en els servidors, modificar els seus mapes de forma sincrònica amb altres usuaris a Internet, i buscar a la web per a obtenir informació rellevant per a un mapa conceptual.

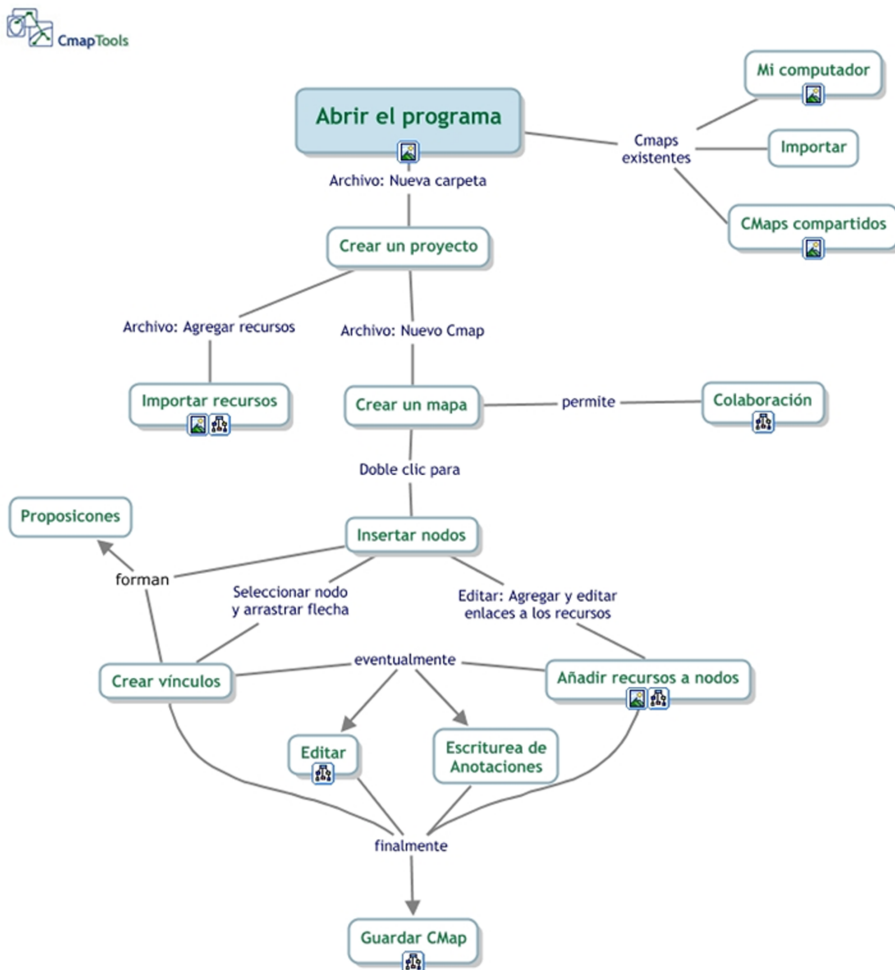
#### Enllaç recomanat

Podeu consultar F4 en:  
<http://www.audiotranskription.de/shop/software.html>

CmapTools s'usa en diversos àmbits de coneixement i l'utilitzen usuaris de diferents edats per a expressar gràficament la seva comprensió. En particular, CmapTools s'utilitza en escoles, universitats, organitzacions governamentals, corporacions i petites empreses. Les seves característiques de col·laboració i publicació proporcionen un poderós mitjà per a representar i compartir coneixement.

El client IHMC CmapTools és de codi obert i en pot fer ús qualsevol persona, tant amb finalitats comercials com no comercials. En particular, s'anima les escoles i universitats a baixar-lo i instal·lar-lo en tants ordinadors com es vulgui, i els estudiants i els professors en poden fer còpies i instal·lar-les en qualsevol PC.

Figura 4. Exemple de CmapTools



## 4. El procediment de l'auditoria sociolaboral

Les escasses coincidències en les fonts bibliogràfiques, en relació amb les definicions d'auditoria sociolaboral, els tipus d'auditoria sociolaboral i els procediments que s'hi han d'utilitzar han fet emergir accions que de vegades s'allunyen de la bona pràctica professional.

Així, de vegades, l'auditor es pot veure temptat per instruments de fàcil accés dins la xarxa, ja que navegant pot trobar qüestionaris, entrevistes i models d'auditoria. Aquests procediments no sempre tenen un fonament teòric sòlid, sinó que estan fonamentats en conceptes intuïtius. Per tant, abans d'emprar un procediment cal verificar quina teoria i quina investigació fonamenten el procediment en qüestió.

Alhora és possible que aquests procediments estiguin ben ancorats teòricament, però que hagin estat dissenyats amb un objectiu diferent del que l'auditor li vol donar. Cal considerar que un punt fonamental d'una metodologia adequada és el disseny dels instruments i dels procediments basant-se en objectius establerts en l'auditoria. Per tant, abans d'emprar un procediment no dissenyat per l'auditor, aquest ha de considerar:

- Que el procediment tingui un fonament teòric sòlid i conegut. Per tant, cal desconfiar de procediments que no estan correctament referenciats. Si el procediment està referenciat, cal cercar el document original que s'hi esmenta i fer-ne una lectura per tal de garantir que el fonament teòric és conegut i compartit per la comunitat científica. Els procediments basats en intuïcions professionals de l'organització no s'ajustarien al criteri de bon fonament teòric. Es fa necessari que el fonament teòric estructurari un model d'organització acceptat acadèmicament.
- El procediment ha de complir determinades característiques que el fan proper a la metodologia d'investigació: ha d'estar dissenyat per tal de donar resposta a una o diverses preguntes i/o objectius; es fa necessari que els instruments de recollida de dades atenguin la pregunta formulada, i cal que les resultats s'obtinguin atenent criteris de bones pràctiques i que les conclusions es basin en el fonament teòric triat.

#### 4.1. El fonament teòric del procediment de l'auditoria sociolaboral

El procediment de l'auditoria sociolaboral ha d'estar fonamentat en un model d'organització acceptat per la comunitat acadèmica. És a dir, abans d'auditar caldrà situar-se en una teoria de la psicologia, l'economia, les ciències ambientals, el dret o l'enginyeria.

##### Exemple

Models d'organització.

Si l'auditor rep l'encàrrec d'una auditoria de conformitat, aleshores es fa imprescindible que el seu marc d'actuació sigui el dret: és a dir, que l'auditor tingui en compte els contractes de treball, els pactes i acords d'empresa en cas que n'hi hagi, el conveni laboral col·lectiu, l'Estatut dels treballadors, la normativa en Seguretat Social, els reglaments dels impostos de persones físiques, la normativa de prevenció de riscos laborals, etc. En aquests cas, ha d'entendre l'organització des d'un punt de vista del dret.

En canvi, una auditoria que ha de valorar la inversió en recursos humans ens porta a situar-nos en un model proper a l'economia. Una auditoria d'aquest tipus es pot abordar amb models de càlcul monetari i no monetari que l'auditoria de comptabilitat dels recursos humans ha heretat de l'auditoria comptable.

Si l'encàrrec és una auditoria de desenvolupament dels recursos humans, caldrà situar-se en un model d'organització psicosocial. Una auditoria d'aquests tipus és un instrument en mans de la direcció amb un alt valor estratègic, però també situa el treballador en un punt central de l'auditoria. Si per a auditar el desenvolupament dels recursos humans l'auditor s'ancora en un model clarament econòmic, deixem de banda els aspectes psicosocials que necessàriament han de formar part de l'auditoria d'aquest tipus. Per tant, el model d'organització caldrà que sigui necessàriament psicosocial.

És important destacar que la disciplina triada i el model teòric en què es fonamenta l'auditoria sociolaboral tenen implicacions per a tot el procés. Per exemple, les preguntes i els objectius que es formuli l'auditor es despendran de l'encàrrec que té encomanat, però també cal que siguin coherents amb l'enfocament teòric triat.

Seguint l'exemple anterior, en l'auditoria de conformitat volen respondre a la pregunta:

L'organització es troba dins la legalitat?

En l'auditoria de comptabilitat dels recursos humans ens podem plantejar preguntes com ara:

Quin és el valor comptable dels recursos humans?

O bé:

Quina taxa de beneficis reporten els recursos humans a l'organització?

Finalment, en l'auditoria de desenvolupament dels recursos humans l'auditor pot buscar resposta a preguntes com ara:

Són els estratègies, les estructures, els sistemes, els estils i les habilitats de desenvolupament dels recursos humans en el context dels plans de negociació de l'empresa adequats a mitjà termini?

#### **4.1.1. Un exemple de teoria que fonamenta un procediment: el model de comportament organitzatiu**

Quan l'auditoria situa les persones en el centre del procés, cal cercar models d'organització psicosocials. N'és un bon exemple l'auditoria del sistema humà (Quijano de Arana, 2011), que es basa en un model de comportament organitzatiu amb l'objectiu d'intervenció, elaborat a partir de la reflexió entorn dels models de qualitat total. Aquest model estableix dimensions, variables i relacions entre variables per tal d'avaluar l'organització, i es concreta en les dimensions següents:

- **L'entorn.** El model considera tota organització com un sistema obert que s'adapta a l'entorn, reacciona davant d'aquest i actua sobre aquest, amb la qual cosa contribueix a conformar-lo. L'entorn en l'auditoria del sistema humà inclou àrees diverses (econòmica, política, jurídica, de mercat laboral, ecològica, comercial, sociocultural, tecnològica i de valors socials dominants), diverses dimensions (estabilitat, complexitat, hostilitat i percepció d'incertesa) i diverses textures (plàcida, flexible, en ebullició i turbulenta).
- **L'estratègia,** és a dir, la resposta que dóna l'organització al seu entorn després d'analitzar-lo en termes d'amenaques i oportunitats i de ser conscient dels propis recursos per a fer front en termes de fortaleces i debilitats. Per tant, la planificació estratègica es pot fer mitjançant una anàlisi DAFO.
- **El disseny: la tecnologia i l'estructura.** En aquest punt cal valorar especialment la influència de les noves tecnologies sobre l'organització, encara que també hi ha altres elements que s'hi han de tenir en compte, com ara el tipus d'organització.
- **El disseny: els sistemes de direcció de les persones.** La preparació, la integració i el compromís dels recursos humans és fonamental. Els sistemes de direcció de les persones compleixen quatre funcions: la funció de control, la funció administradora, la funció reguladora i la funció de motivació, desenvolupament i contracte psicològic.



- **Els processos psicològics i psicosocials.** Són els fenòmens humans individuals i grupals, que, si bé en certa manera són fruit i efecte dels sistemes de gestió, d'estructura, d'estratègia i de tecnologia, al mateix temps influeixen i generen en les persones i en els grups una manera de sentir, de fer i de ser que repercuteix en la tasca ben feta i en la consecució dels objectius estratègics de l'organització.
- **La qualitat dels recursos humans.** Són els resultats que la direcció de recursos humans cerca obtenir en relació amb les persones.
- **L'efectivitat organitzativa.** Aquest concepte pot tenir moltes interpretacions i significats diferents en funció de l'organització.
- **La retroalimentació i les relacions.** Cal tenir present que els elements del model de comportament organitzatiu no es juxtaposen ni actuen de manera inconnexa entre si, sinó que s'hi estableixen relacions d'influència i de retroalimentació.

#### Exemple

Implementar un canvi de cultura a l'organització.

Una organització vol implementar un canvi de cultura, de manera que demana a un auditor sociolaboral que indiqui les propostes correctores per a afavorir el canvi cultural en la direcció que la gerència ha establert després de fer un diagnòstic de la situació actual. Davant aquesta situació, l'auditor pren una sèrie de decisions basades en el model teòric triat. Per tant:

1) A l'hora de triar un model teòric que doni suport al procediment d'auditoria sociolaboral, cal tenir en compte que la cultura organitzativa cau plenament en l'àmbit psicosocial. La primera conseqüència d'aquest fet és que cal cercar un model psicosocial per a donar sortida a la demanda del client. Aquest pas està molt relacionat amb el model teòric; és a dir, haurà de decidir quin model és més rigorós pel que fa a la descripció, l'anàlisi i l'explicació de la cultura organitzativa. En aquest punt l'auditor opta pel model de comportament organitzatiu, que dona suport a l'auditoria del sistema humà.

2) A partir de la demanda, i després de recollir coneixement previ de l'organització que auditarà, el professional es formula diverses preguntes ajustades al fonament teòric i a com és l'organització. Aquestes preguntes conduiran l'auditoria sociolaboral.

3) En situar-se en un model teòric i tenir formulades les preguntes, l'auditor ha de reformular la demanda del client en els termes del mateix model teòric. Aquesta reformulació pot donar lloc als objectius de l'auditoria sociolaboral. En aquest punt convé fer una relectura de la demanda del client en termes teòrics i si cal contrastar aquesta reformulació amb el client. Per exemple, entre les preguntes que l'auditor pot elaborar en relació amb el canvi de cultura, hi ha les següents:

- Quin estil de direcció practiquen els comandaments?

- L'estil de direcció i el lideratge és un dels processos psicosocials inclosos en el model de comportament organitzatiu que dona suport a l'auditoria del sistema humà.
- Els comandaments donen prioritat a la relació entre les persones en l'organització?
- Els comandaments donen prioritat a la producció en l'organització?

Per tant, tot i que la tria o l'elaboració d'instruments respon a unes normes metodològiques, el fet de situar-nos en un model teòric també influencia els instruments de recollida de dades. És més, alguns models teòrics es troben clarament vinculats a mètodes de recollida de dades prou específics. Per exemple, l'auditoria sociolaboral des de la psicologia social crítica és molt propera als mètodes qualitius i, en especial, a l'anàlisi del discurs. L'ús d'estratègies quantitatives difícilment es defensable si l'auditor és coherent amb el fonament teòric de l'auditoria sociolaboral des de la perspectiva de la psicologia social crítica.

4) La influencia del model teòric en l'anàlisi de les dades també és un fet. Sovint es fa imprescindible reduir-ne la dimensionalitat, per mitjà de categories, indicadors o variables. De nou, el fonament teòric en què l'auditor s'ha situat conduirà a la fase de reducció de la dimensionalitat de les dades i a la fase d'anàlisi.

5) Finalment, les conclusions s'analitzaran tenint en compte el model teòric triat. De fet, sovint és en aquesta darrera fase on l'auditor sociolaboral recorda que és necessari un model teòric per a poder oferir propostes de millora ben estructurades. Les competències de l'auditor han d'omplir de realisme aquestes propostes de millora fonamentades teòricament.

## **4.2. El fonament metodològic del procediment de l'auditoria sociolaboral**

Malgrat que l'auditor ha de ser prudent en la tria del procediment, alguns dels procediments publicats són adequats, o bé poden servir de base per a dissenyar instruments propis. En aquest sentit, en l'assignatura *Auditories sociolaborals II*, s'aprofundeix en els procediments d'auditoria. Per tal d'identificar aquests procediments vàlids, cal considerar:

1) **Cal que sigui fàctic, en el sentit que els fets són la font d'informació i de resposta.** Les conclusions que treu l'auditor han d'estar completament fonamentades amb les dades obtingudes i quedar limitades a aquestes dades. És a dir, si per exemple les dades han estat recollides a partir d'entrevistes a un grup limitat de persones, cal interpretar aquestes dades considerant aquest context i fugir de les generalitzacions.

2) **Ha de permetre transcendir els fets.** Si un procediment està ben ancorat teòricament, l'auditor serà capaç de relacionar els resultats obtinguts amb l'enfocament teòric i el model d'organització. Per exemple, si un auditor té com a objectiu estudiar l'estrès en el lloc de treball, un enfocament teòric de l'estrès acceptat acadèmicament li permetrà transcendir les dades.

3) **Ha d'atendre regles metodològiques.** Malgrat que és un procediment i no una metodologia, l'epistemologia en què es basi el procediment ha de ser la pròpia de la construcció de coneixement científic.

4) **Ha d'emprar la verificació empírica.** La base del procediment adequat és l'empirisme.

5) **Ha de tenir mecanismes d'autocorrecció.** Els procediments s'han d'ajustar al context i a l'ús que se'ls vol donar. Un procediment adequat ha de mostrar prou flexibilitat per a mantenir el rigor teòric i metodològic encara que s'apliqui en contextos diversos.

6) **Ha de ser objectiu.** Malgrat que l'auditor observa una realitat i això fa que l'objectivitat sigui una fita no sempre assolible, cal que el procediment sigui objectiu. Cal dissenyar els procediments i els instruments emprats en l'auditoria, de manera que no siguin tendenciosos i evoquin a uns resultats determinats.

És a dir, l'auditor sociolaboral ha de tenir esperit de recerca, ja que la seva tasca té punts en comú amb la tasca de l'investigador. Es fa necessari el següent:

- **Ha d'aplicar la lògica d'una manera persistent.** Els principis de la deducció i la inducció són necessaris per tal de mantenir el rigor en l'auditoria sociolaboral.
- **Ha de posar a prova les impressions, opinions i conjectures.** Les impressions, opinions i conjectures poden formar part de l'auditoria però cal, d'una banda ancorar-les teòricament, és a dir, verificar que poden tenir validesa i, d'altra banda, no incloure-les en els resultats ni en les conclusions; és a dir, formaran part d'un moment inicial del procediment i caldrà que rebin un suport teòric.
- **Ha de formular preguntes i/o objectius.** La formulació adequada de preguntes i objectius de l'auditoria és un pas molt important. Per tal de formular-los adequadament, l'auditor ha de saber escoltar les parts implicades i la demana que se li fa. De tota manera, no s'ha de confondre la demana amb les preguntes i els objectius de l'auditoria.
- **Ha de recollir dades per tal de respondre a les preguntes.** Les dades són la base per a respondre a les preguntes i els objectius formulats a l'inici de l'auditoria. Els resultats mostraran les dades de la manera més objectiva possible i limitant-ne l'abast a les condicions de recollida de dades.
- **Ha d'ajustar les conclusions a l'enfocament de l'auditoria i als resultats obtinguts.** Les conclusions van més enllà dels resultats. Per a redactar

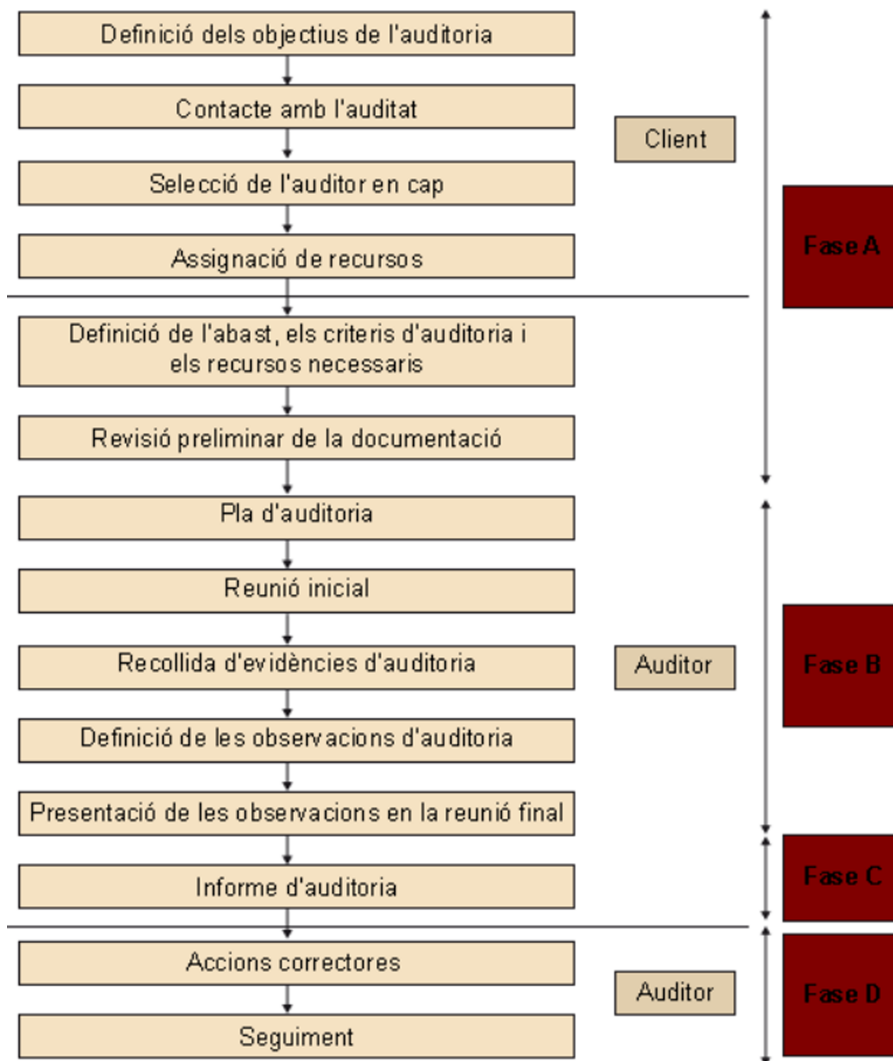
un informe de conclusions, l'auditor ha de relacionar les dades amb les preguntes i els objectius de l'auditoria i alhora amb l'enfocament teòric que sosté l'auditoria.

La proximitat del procediment de l'auditoria sociolaboral a les metodologies de recerca ha de ser una característica fonamental de la pràctica de l'auditor.

### 4.3. Les fases del procediment d'auditoria sociolaboral

Un exemple de procediment que compleix els requisits teòrics (fonamentats en el dret) i metodològics (és fàctic, transcendeix els fets, atent a regles metodològiques, utilitza la verificació empírica, és autocorrectiu, és progressiu i objectiu) és l'auditoria operativa (Vázquez i García, 2003). El procediment proposat consta de quatre fases concretades en la figura 5.

Figura 5. Esquema del procediment d'auditoria sociolaboral



### 4.3.1. Fase A: la preparació de l'auditoria

La preparació de l'auditoria s'inicia amb els primers contactes amb el client. Les reunions inicials amb els actors implicats han de permetre a l'auditor prendre decisions, com ara quin és l'enfocament teòric i quines preguntes/objectius s'establiran en l'auditoria sociolaboral.

L'objectiu final i indirecte de l'activitat auditora s'encamina a prestar un servei als interessats, proporcionant informació fiable a totes les persones que tinguin interessos en l'objecte auditat, com ara les administracions, els directius, els propietaris de capital, el treballadors, els proveïdors, els clients, etc.

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 darrer terme, al servei de la societat.

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

- Plantejar-se un màxim de tres preguntes que conduiran l'auditoria. Dins aquestes preguntes hi poden haver subpreguntes, però cal invertir energia a prioritzar els objectius de l'auditoria.
- Que les preguntes siguin concretes; cal redactar les preguntes de manera no genèrica, fent èmfasi en aspectes concrets de l'objecte de l'auditoria i contextualitzant les preguntes en la realitat observada.
- Que aquestes preguntes puguin ser operativitzades. És a dir, que sigui possible donar resposta a aquestes preguntes a partir de dades obtingudes amb metodologia qualitativa i/o quantitativa.

A continuació, us proposem exemples de preguntes que compleixen aquestes característiques.

En una auditoria sociolaboral es deriva de les reunions amb el client que cal revisar el disseny dels llocs de treball perquè és possible que siguin l'origen d'un conflicte. Aleshores una pregunta com ara "què podem canviar per a millorar els llocs de treball?" seria inconcreta.

Cal cercar un model teòric i formular les preguntes en coherència amb el model teòric. Per exemple, proposem Mintzberg (2002):

- Quantes tasques han de correspondre a un lloc determinat en l'organització i quin grau d'especialització ha de tenir cada una?

- Fins a quin punt cal normalitzar el contingut del treball en cada lloc?
- Quines competències es necessiten per a cada lloc de treball?
- Sobre quines bases s'han d'agrupar els llocs en unitats i les unitats, al seu torn, en altres de més grans? Quina mida ha de tenir cada unitat?
- Quantes persones han d'estar sota el comandament d'un lloc de treball de directiu?
- Fins a quin punt cal normalitzar el producte de cada lloc de treball?
- Quins mecanismes cal establir per a facilitar l'adaptació mútua entre llocs de treball i unitats?
- Quina quantitat de poder de decisió cal delegar als directius d'unitats de línia, descendint en la cadena de comandament?
- Quina quantitat de poder de decisió ha de passar dels directius als tècnics i especialistes?

En concretar les preguntes i/o els objectius de l'auditoria sociolaboral, podem 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.

L'auditoria sociolaboral acostuma a ser força concreta, per exemple auditar només un procés de recursos humans també pot tenir un abast més ampli, com ara una auditoria de recursos humans que inclogui una auditoria de conformitat.

La fase de preparació de l'auditoria sociolaboral 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 aquesta raó, és convenient una primera recollida de dades per a verificar que efectivament l'elaboració o la tria dels instruments ha estat adequada.

Un cop s'ha verificat la idoneïtat dels instruments, es concreta el treball fet en la primera fase en un pla de treball, el qual també ha de recollir una previsió de treball en la resta d'etapes.

### 4.3.2. Fase B: la realització de l'auditoria

La fase de realització 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, a partir de la recollida de dades i la planificació.

Aquesta fase està encaminada, doncs, a la cerca de proves objectives per mitjà dels instruments triats o elaborats en la fase prèvia. Una prova objectiva és un element de judici, en suficient qualitat i quantitat, que permet emetre una afirmació prou objectiva sobre els fets determinats. En aquesta fase les proves objectives prenen molta importància.

Per a considerar que un fet és una prova objectiva, cal que hagi estat comprovat per 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.

Des d'algunes perspectives de l'auditoria sociolaboral, com ara la psicologia social crítica, es qüestiona que una prova pugui ser objectiva per raons d'epistemologia del coneixement. Per exemple, força autors consideren que els fets són parcialment el resultat de com els veiem, no solament perquè els seus efectes en nosaltres depenen de la representació que en tenim, sinó també perquè el que nosaltres pensem i diem sobre ells forma part del que realment són.

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 treu que les proves s'hagin de considerar el resultat d'un procés i no pas un fet independent de la realitat observada i del judici de l'auditor.

### 4.3.3. Fase C: la informació

La finalitat d'aquesta fase és donar a conèixer tant el procés d'auditoria realitzat en l'organització, com també i molt especialment, els resultats d'aquest procés. La fase d'informació es concreta a lliurar un document de resultats i habitualment exposar-ne el contingut davant les persones interessades.

Pel que fa al tipus de document que s'ha de lliurar, en destaquen tres:

- **Visat.** Aquest document es refereix a la revisió formal de l'autenticitat dels documents. És propi de l'auditoria sociolaboral des de la perspectiva del dret. El visat és una fórmula breu que inclou el vistiplau i la signatura de l'auditor que consten en el document. Per tant, l'única funció del visat

#### Lectura recomanada

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

és testimoniar que el document ha estat examinat, verificat i considerat autèntic per la persona que el signa.

- **Certificat.** En aquest cas, el document recull fets i arxius concrets, tant si són comptables, econòmics o financers, però sense aprofundir en la verificació. Es dóna fonamentalment en les auditories de conformitat i en les que s'acosten a l'auditoria de qualitat.
- **Informe.** És el document que es lliura més habitualment. 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 proves recollida en un document. 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, aleshores 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 i no pas a l'informe.

El contingut mínim de l'informe cal que sigui el següent:

- Nom i cognoms de les persones que integren l'equip auditor. Cal especificar el número de col·legiat i el col·legi professional al qual s'està inscrit.
- Nom de l'organització auditada.
- Especificació de les àrees i les fonts auditades.
- Especificació detallada de les proves trobades, destacant les que es consideren més rellevants.
- Accions correctores proposades emmarcades en l'enfocament teòric triat.
- Proposta de calendari d'implementació de les accions correctores proposades i mesures de seguiment per tal de complir el calendari.
- Nombre de fulls que integren l'informe, data, signatura i segell en cas necessari.
- Annexos documentals (instruments i resultats).



#### **4.3.4. Fase D: les accions correctores**

Les accions correctores proposades han de ser molt ben elaborades tècnica-ment, però alhora han de tenir un caràcter aplicat. Una de les objeccions que manifesten els receptors d'informes d'auditoria sociolaboral és el fet que l'auditor no participa en la implementació de les mesures que proposa i que aquestes tenen una càrrega idealista important. En força casos, les accions correctores són reinterpretades pel client, o bé ignorades.

Per tal d'evitar en la mesura que es pugui que l'informe d'auditoria sociolaboral sigui la base per a accions de millora, convé la clara participació i el consens de les parts implicades. L'informe ha de recollir les veus de les persones que es trobaran implicades en els processos de millora i es veuran afectades per aquests. Només si el producte de l'auditoria es pot considerar un document compartit serà possible la implementació de les mesures i accions correctores.

Malgrat que el producte d'una auditoria sociolaboral pot ser un visat o un certificat, 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, es fa necessari que l'auditor tingui un coneixement d'alt nivell de l'organització i dels models teòrics emprats.

## **5. Factors que afecten la fiabilitat i la validesa del procediment d'auditoria sociolaboral**

Els llocs de treball i els processos poden ser avaluats per procediments d'auditoria, i aquesta és considerada un punt molt rellevant dels sistemes de gestió. Aquestes auditories inclouen els aspectes següents (Robson i altres, 2012):

- Recollir proves per mitjà de la revisió de documentació, les entrevistes i l'observació de llocs de treball.
- Avalar les proves en confrontació amb les criteris d'auditoria i el fonament teòric.
- Resumir i reportar els resultats.

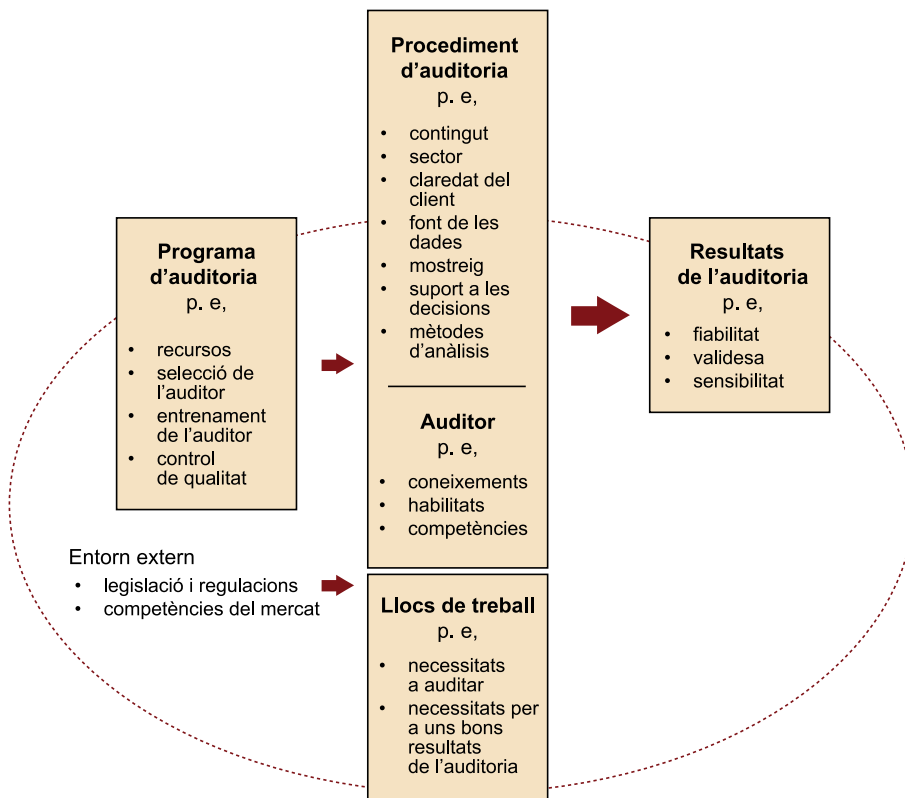
Ara bé, els procediments de les auditories sociolaborals són molt variats, de manera que conèixer quins factors afecten la fiabilitat i validesa de les auditories és rellevant.

### **5.1. Model de fiabilitat i validesa de l'auditoria per tal de trobar factors clau en el procediment**

Un procediment d'auditoria habitualment determina si una organització compleix un o més estàndards, i també els seus processos i/o les seves polítiques, l'aplicació de la legislació, l'eficiència en la gestió i altres estàndards externs a l'organització. Tot i que les auditories són menys freqüents en organitzacions de poca mida, es consideren importants dins el marc de la gestió de l'empresa. Per tant, que el procediment d'auditoria aportí resultats, conclusions i accions de millora ben fonamentades és molt rellevant.

El quadre següent mostra els factors que afecten la fiabilitat i la validesa del procediment. Aquest es fonamenta en com els resultats de l'auditoria queden afectats per les característiques del procediment, l'auditor, els llocs de treball, l'auditoria mateixa i el context extern.

Figura 6. Model de fiabilitat i validesa de l'auditoria per tal de trobar factors clau en el procediment



Font: adaptat de L. S. Robson; S. Macdonald; G. C. Gray; D. L. van Eerd; P. L. Bigelow (2012). "A descriptive study of the OHS management auditing methods used by public sector organizations conducting audits of workplaces: Implications for audit reliability and validity". *Safety Science* (vol 50, núm. 2, pàg. 181-189).

Aquest model mostra com els resultats de l'auditoria estan afectats per:

- **Les característiques del procediment.** El procediment en si mateix afecta els resultats de l'auditoria. Si el procediment és clar, transparent, comunicable a totes les parts, aleshores els resultats es veuen beneficiats. Un procediment clar permet que l'auditor amb més facilitat pugui implicar el client i aquest fet reporta un millor accés a les dades. Ara bé, la claredat en el procediment no ha de fer perdre el rigor, ja que les decisions metodològiques s'han de prendre basant-se en criteris recollits al llarg d'aquest mòdul.
- **L'auditor com a actor.** L'auditor és un factor clau en els resultats de l'auditoria. Les seves competències en relació amb l'enfocament teòric, la legislació, la metodologia i el procediment són clau, però també ho és la seva capacitat de comunicar-se i fer partícips tots els actors de l'auditoria.
- **Els llocs de treball.** Les característiques del lloc de treball afecten també els resultats, les conclusions i les accions de millora que es proposen en una auditoria. Hi ha llocs de treball on l'accés als processos i als productes és més complex. Habitualment es tracta de llocs de treball amb un nivell de complexitat i necessitats d'actualització i innovació tan alts que els mateixos treballadors que els ocupen no són plenament conscients de quines competències cal per a exercir-los. Les entrevistes en profunditat que preguntin per les característiques dels llocs de treball sovint s'han

d'acompanyar d'observacions *in situ*, ja que són llocs de treball amb una alta dosi de coneixements implícits.

- **El programa d'auditoria.** Més enllà del procediment emprat, el context de l'auditoria també n'afecta els resultats. Per exemple, la selecció de l'auditor i la formació que rep un cop ha estat incorporat al lloc de treball afecten els informes de les auditories sociolaborals.
- **L'entorn extern a l'organització.** Factors com ara la complexitat de la legislació i l'alta competitivitat del sector poden representar una menor transparència quant a l'enfocament teòric de l'auditoria sociolaboral i també, pel que fa a l'accés a les dades.

## **5.2. La recerca dels factors clau per a la fiabilitat i la validesa del procediment d'auditoria**

Tot fonamentant-se en el model de fiabilitat i validesa de l'auditoria per tal de trobar factors clau en el procediment, Robson i altres (2012) analitzen disset tipus d'auditories. Així van recollir informació del següent:

- Si l'auditoria complia la legislació i les regulacions.
- El nivell de superació de la legislació i la regulació que implica el procediment d'auditoria.
- El grau en què el procediment estava fonamentat en un enfocament teòric de la gestió.
- El temps dedicat a l'auditoria.
- El cost de l'auditoria.
- L'objectiu de l'auditoria.

Després de recollir dades per mitjà d'entrevistes, documents auditats i pàgines web de les organitzacions auditades, els diversos procediments es van classificar en:

- Els procediments que eren emprats per a mesurar, per exemple: comparació entre organitzacions, accions de canvi monitorades, compliment d'un determinat estàndard quantitatiu.
- Els procediments que van implicar conseqüències externes associades als resultats de l'auditoria (per exemple: premis, reconeixements financers o condicions financeres avantatjoses).
- Els procediments aplicats a sectors d'alt risc.

Els resultats d'aquest estudi aporten les conclusions següents:

1) La majoria de les auditories s'apliquen en un context de voluntarietat; és a dir, no són auditories desenvolupades per imperatiu legal. Ara bé, les raons que mouen les organitzacions a promoure i a acceptar un procediment d'auditoria són diverses:

- L'avaluació inicial de necessitats en els moments en què l'empresa es troba en una fase primerenca de desenvolupament.
- La garantia que una pràctica o procés de l'organització compleix un requisit legal; és a dir, l'organització no s'ha d'auditar obligatòriament però sí que ha de complir un requisit, de manera que l'auditoria cal que aporti conclusions en relació amb l'assoliment del requisit i en quin grau.
- Donar garanties als accionistes, al patronat o a la direcció.
- Cercar la millora de processos i productes, i fer suggeriments, pel que fa a la qualitat de la pràctica de l'organització.
- Identificar les noves oportunitats de millora continua.
- Identificar les oportunitats de millora abans de programar una auditoria obligatòria per a les empreses.
- Reduir la probabilitat d'una auditoria obligatòria.
- Garantir a les parts externes la qualitat del sistema de gestió, amb la finalitat de millorar la imatge pública en general, o bé assolir conseqüències beneficioses, incloent-hi les oportunitats de contractes, el reconeixement o les millores financeres.

2) El nombre de persones que formen part de l'equip auditor, i el temps dedicat a l'auditoria, varien molt. Per exemple, la preparació de l'informe oscil·la entre mig dia i quinze dies, i la mitjana de preparació de l'informe és de dos dies.

3) Una àmplia variació pel que fa a la mida, la complexitat de l'organització objecte d'auditoria i la familiaritat que l'organització té amb l'equip auditor.

4) El cost d'aplicar el procediment d'auditoria té també molta variació: des de cost 0 fins a milers de dòlars. La disposició sense cost va sorgir en el cas en què una institució va proveir de serveis gratuïts una organització basant-se en un imperatiu de l'Administració dels Estats Units. Ara bé, en general, con més ampli és el procediment emprat i més gran el nombre de persones afectades per la recollida de dades més extens són els costos associats.

5) Hi ha una gran varietat de maneres com les habilitats dels auditors es van desenvolupant i, molt probablement, aquestes maneres contribueixen a la validesa i a la fiabilitat de l'auditoria.

- Les reunions regulars, un cop a la setmana, entre els auditors d'una organització.
- La revisió del contingut d'auditoria o dels principis d'auditoria d'una manera permanent en aquestes reunions periòdiques.
- El suport institucional en la formació externa, les competències de l'auditor o l'aprofundiment en l'auditoria.
- Un programa formal d'acompanyament d'un responsable o company en les avaluacions de rendiment de l'auditor.
- Una avaluació del rendiment anual.

6) Pel que fa a les competències de l'auditor, els resultats mostren que els auditors eren competents, evidenciaven coneixement i tenien un enfocament sistemàtic i basat en principis metodològics de l'auditoria. Els auditors també van mostrar: capacitat per a relacionar-se, capacitat d'escolta, constància, empatia, actitud motivadora i positiva, respecte, professionalitat i capacitat per a mantenir el control de la situació. Els auditors es van sentir suficientment preparats per les seves organitzacions per a creure en el valor de les seves auditories i sentien la confiança en les seves habilitats per a resistir la pressió dels llocs de treball. Aquesta confiança deriva de la naturalesa del procediment d'auditoria (en particular, de l'explicitació dels criteris en què es fonamenta l'auditoria), el coneixement de l'ètica involucrada, la creença que l'organització els dóna suport en la resistència a la pressió i la consideració de particulars i empreses. Es van analitzar les ocasions en què un auditor va resistir la pressió amb èxit. En aquestes ocasions el que succeïa és que l'organització no era transparent amb les dades, però l'auditor prenia una postura segons la qual "la veritat sortiria a la llum". Per exemple, si es disposa o no d'un document, o bé si es poden fer còpies de seguretat o no. La capacitat d'un auditor de veure més enllà de l'aparença va ser atribuïda a l'experiència de l'auditor en altres auditories i llocs de treball, la familiaritat amb l'empresa, l'objecte de l'auditoria, la varietat de mètodes de recollida de dades dins el procediment, el fet de disposar d'un representant dels treballadors especialment en les entrevistes amb els informats clau, les preguntes persistents durant l'entrevista i la pràctica d'incrementar el rigor en la verificació del procés quan se sospitava que no hi havia transparència. De tota manera, cal evitar preguntes capcioses. La investigació no va analitzar fins a quin punt els auditors rebien formació en tècniques d'entrevista, però els resultats suggereixen que aquesta formació pot ser molt rellevant.

## Resum

L'auditoria sociolaboral es caracteritza per ser una disciplina fonamentada principalment en la psicologia, l'economia, el dret, les ciències ambientals i l'enginyeria. Aquesta base multidisciplinària de l'auditoria sociolaboral, juntament amb la diversitat d'objectius i realitats de l'auditor, implica necessàriament una metodologia quantitativa, una metodologia qualitativa i una metodologia mixta. El posicionament metodològic de l'auditoria sociolaboral ha de ser prou ampli per tal de donar resposta a les diverses realitats amb què es troba l'auditor.

La metodologia està referida al "com"; és a dir, als mitjans tècnics que ens permeten conèixer la realitat. De nou, la resposta a aquesta qüestió està molt relacionada amb els precedents. Si un auditor considera que la realitat pot ser objectivament coneguda, llavors utilitzarà la manipulació (anàlisi de variables) i l'observació no participant, mentre que si un investigador considera que hi ha una interrelació entre l'observador i l'observat el seu posicionament serà interpretatiu.

La perspectiva presa en aquest mòdul parteix del fet que la realitat que analitza un auditor és una realitat construïda i indissoluble de la ment que la construeix. L'auditor i la resta d'elements del context de la l'auditoria formen part de la mateixa auditoria. Un professional situat en aquesta posició tendeix a utilitzar mètodes que accepten la implicació dels altres en tot el procés. Des d'aquesta posició l'auditor no assumeix pretensions d'objectivitat; les conclusions necessàriament són elaborades des del punt de vista que han estat construïdes durant l'auditoria.

Des del punt de vista de l'auditoria com una realitat construïda conjuntament, el mòdul aporta set estratègies qualitatives, un procediment d'auditoria sociolaboral i l'anàlisi dels factors que afecten la validesa i la fiabilitat del procediment d'auditoria sociolaboral. Les estratègies de recollida de dades que són procediments o formes particulars d'obtenció de la informació rellevant pel que fa a la pregunta o hipòtesi. Els procediments d'auditoria sociolaboral recullen un conjunt d'accions ordenades orientades a la consecució d'una fita.





## Activitats

1. Cerqueu a la xarxa un exemple de procediment d'auditoria sociolaboral que s'adeqüi als criteris recollits en el mòdul.

- a) En quin sentit s'adequa i en quin no acaba de complir els criteris?
- b) Quines fases té?
- c) Com seria millorable?

2. Entreu a la biblioteca de la UOC, trieu una base de dades d'economia i empresa, una base de dades de psicologia i una base de dades de dret. Introduïu-hi els termes relacionats amb la metodologia pròpia de l'auditoria; per exemple, *methods and audit*, *social audit*, *human resources audit*, *laboral audit*, etc. Observeu les publicacions que apareixen en cada base de dades. Quines diferències hi veieu quant a terminologia, àrees d'interès i objectius de l'auditoria?

3. Reflexioneu sobre una situació conflictiva de recursos humans en una organització que conegueu (pot ser l'empresa on treballeu actualment o una on hàgiu treballat). El conflicte es pot donar en una descoordinació, una definició dels llocs de treball amb superposició de tasques, una no-adequació a la legislació vigent, etc. Quina estratègia metodològica seria adequada per a obtenir dades d'aquest conflicte? N'empraríeu únicament una, o bé una combinació de diverses?

4. Feu un esquema complet de les fases d'un procediment d'auditoria sociolaboral. És fonamental que tingueu en compte que el procediment ha de tenir un fonament teòric acceptat per la comunitat científica i ajustat al problema o als problemes i que ha d'incloure les fases de preparació, execució, informació i seguiment.

5. Cerqueu dos models d'informe d'auditoria. La bibliografia bàsica del mòdul és adequada per a buscar aquests dos informes.

6. Cerqueu a la xarxa recursos tecnològics per a l'observació sistemàtica.

## Exercicis d'autoavaluació

1. La metodologia adequada per a una auditoria sociolaboral és...

- a) la metodologia qualitativa.
- b) la metodologia quantitativa.
- c) la metodologia qualitativa i la metodologia quantitativa en funció del problema.
- d) una combinació de totes dues metodologies.

2. Una estratègia qualitativa és...

- a) l'observació participant.
- b) la prova de significació.
- c) el registre de freqüències.
- d) les proves d'hipòtesi.

3. El fonament metodològic del procediment de l'auditoria sociolaboral no ha d'incloure...

- a) que sigui fàctic.
- b) mecanismes d'autocorrecció.
- c) una verificació empírica.
- d) anàlisi de perfils.

4. El model de fiabilitat i validesa de l'auditoria mostra com els resultats de l'auditoria estan afectats...

- a) per les característiques del procediment.
- b) per l'auditor com a actor.
- c) pel lloc de treball.
- d) Totes les respostes anteriors són certes.

## **Solucionari**

### **Exercicis d'autoavaluació**

1. c

2. a

3. d

4. d

## Glossari

**anàlisi del discurs** *f* Estratègia fonamentada en l'observació en un context que pretén descriure el contingut manifest de les comunicacions analitzades. És una estratègia d'investigació que identifica i descriu d'una manera objectiva i sistemàtica les propietats lingüístiques d'un text entès en el sentit ampli, amb la finalitat d'obtenir conclusions sobre les propietats no lingüístiques de les persones i els grups socials (Visauta, 1989).

**anàlisi documental** *f* Estratègia que permet passar d'un document primari brut a un document secundari representació del primer. Aquesta estratègia és habitual en auditories sociolaborals que tenen per objectiu verificar l'acompliment de criteris legals.

**estratègia de recollida de dades** *f* Procediment o forma particulars d'obtenció de la informació rellevant pel que fa a la pregunta o hipòtesi.

**estudi de casos** *m* Estratègia d'investigació que permet analitzar un fenomen quotidià en el context real de la vida, en què els límits entre el fenomen i el context no són clarament evidents i en què s'utilitzen diverses fonts de prova empírica. L'estudi de casos ha estat molt emprat perquè contribueix al coneixement dels fenòmens individuals, organitzacionals, socials i polítics. L'anàlisi de casos pretén l'estudi en profunditat de la singularitat, és a dir, la particularització: es pren un cas en particular per a conèixer-lo i comprendre'l no pas per a diferenciar-lo dels altres.

**focus group** *m* Discussió semiestructurada amb grups d'entre 4 i 10 persones que tenen com a objectiu explorar un conjunt específic d'assumpes. Els facilitadors solen iniciar el grup focal demanant-los preguntes generals sobre el tema d'interès, abans de fer les qüestions de coordinació. Encara que els participants responen individualment a les preguntes del facilitador, se'ls encoratja a parlar i a interactuar l'un amb l'altre. Aquesta tècnica es basa en la noció que la interacció del grup anima els enquestats a explorar i aclarir les perspectives individuals i col·lectives.

**interpretativisme** *m* Se situa en el constructivisme, és a dir, la realitat que pot ser coneguda és la dels significats atribuïts a les persones. Per tant, la realitat és múltiple.

**investigació-acció** *m* Procés participatiu, democràtic, centrat en el desenvolupament pràctic del coneixement i en la recerca dels propòsits humans sobre la base d'un enfocament participatiu com a perspectiva de la realitat. Es tracta de tornar a connectar l'acció i la reflexió, la teoria i la pràctica, amb la participació dels altres, en la recerca de solucions pràctiques a qüestions d'interès amb la participació de les persones (Bradbury i Reason, 2001, pàg. 1).

**observació participant** *f* Forma d'investigació observacional en què el mateix investigador forma part dels esdeveniments i/o les accions que seran observades. L'auditor sociolaboral cal que sigui conscient que la seva única presència com a auditor en l'organització pot incidir en les conductes que observa.

**observació sistemàtica** *f* Forma d'investigació que implica que l'investigador és aliè a la realitat que observa. L'observació sistemàtica és una estratègia d'investigació que analitza els esdeveniments sense formar-ne part i evitant qualsevol intromissió en el curs de les conductes que s'han d'observar. Aquest tipus d'observació no és gaire freqüent en l'auditoria sociolaboral.

**positivisme** *m* Se situa en el pla ontològic en un realisme ingenu. Per realisme ingenu entenem considerar que la realitat social pot ser coneguda. Es considera la realitat social com si es tractés d'una "cosa".

## Bibliografía

**Anguera, M. T.; Blanco, A.; Losada, J. L.** (2001). "Diseños Observacionales, cuestión clave en el proceso de la metodología observacional". *Metodología de las Ciencias del comportamiento* (vol. 3, núm. 2, pàg. 135-161).

**Bakeman, R.; Quera, V.** (2012). "Behavioral observation". A: H. Cooper (ed.); P. Camic; D. Long; A. Panter; D. Rindskopf; K. J. Sher (eds. ass.). *APA handbooks in psychology*. Vol. 1: *APA handbook of research methods in psychology: Psychological research: Foundations, planning, methods, and psychometrics*. Washington, DC: American Psychological Association.

**Bakeman, R.; Quera, V.** (2011). *Sequential Analysis and Observational Methods for the Behavioral Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Corbetta, P.** (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.

**DeWalt, K. M.; DeWalt, B. R.** (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Oxford: Altamira Press.

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

**Eikeland, O.** (2008). "The Ways of Aristotle: Aristotelian Phronesis, Aristotelian Philosophy of Dialogue, and Action Research". A: *Vocational and Continuing Education* (vol .5). Berlín: Peter Lang.

**Kail, R. V.; Cavanaugh, J. C.** (2012). *Human Development: A Life-Span View*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

**Robson, L. S.; Macdonald, S.; Gray, G. C.; Van Eerd, D. L.; Bigelow, P. L.** (2012). "A descriptive study of the OHS management auditing methods used by public sector organizations conducting audits of workplaces: Implications for audit reliability and validity". *Safety Science* (vol. 50, núm. 2, pàg. 181-189).

**Smith, J. A.** (2003). *Qualitative psychology. A practical guide to research methods*. Londres: SAGE Publications.

**Smith, J. A.; Flowers, P.; Larkin, M.** (2009). *Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research*. Califòrnia: Sage.

**Stewart, D. W.; Shamdasani, P. N.; Rook, D. W.** (2007). *Focus Groups: Theory And Practice*. Califòrnia: Sage.

**Tójar Hurtado, J. C.** (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: Muralla.

**Van Dijk, T. A.** (2009). *Discurso y poder*. Barcelona: Gedisa.

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

**Visauta, B.** (1989). *Técnicas de investigación social*. Barcelona: PPU.