

LA AUDITORIA SOCIOLABORAL: UNA HERRAMIENTA POR DESCUBRIR (Y UTILIZAR)¹

RICARD CALVO PALOMARES

JUAN A. RODRÍGUEZ DEL PINO

Departamento de Sociología y Antropología Social
Facultad de Ciencias Sociales
Universitat de València

ABSTRACT

La manera en que se ha desarrollado la auditoría como herramienta de gestión de los recursos humanos en las organizaciones ha sembrado de incertidumbre la utilidad real que esta podría tener. Una investigación iniciada en 2012 en el departamento de Sociología y Antropología Social de la Universitat de València, ratifica esta realidad, poniendo de manifiesto las resistencias que tienen las organizaciones actuales para llamar a sus procesos internos de control, de análisis, de estudio o de investigación como procesos de auditoría. Entre las dificultades que nos oferta el estudio, uno nos llama la atención de manera especial: ¿cuándo podemos afirmar que estamos auditando una organización? ¿Siempre que analicemos, estudiemos o investiguemos la misma? ¿Qué requisitos convierten un proceso de análisis, estudio o investigación en un proceso de auditoría? El presente artículo se centra en analizar los elementos —requisitos— que permiten afirmar razonadamente que estamos desarrollando una auditoría.

Palabras clave: auditoría; auditoría sociolaboral; mejora; gestión; recursos humanos.

¹ Este artículo es una versión mejorada de la ponencia titulada *La Auditoria sociolaboral: ¿Un análisis científico de los recursos humanos?*, presentada por los autores en el I Congreso Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo, celebrado en Valencia entre el 12-13 de septiembre de 2013.

■ *Auditoriaren erabilerak erakundeetan, giza baliabideen kudeaketarako tresna gisa, ziurgabetasuna besterik ez du sortu bere eraginkortasunarengan. 2012an Valentziako Unibertsitateko Soziologia eta Gizarte Antropologia sailak hasitako ikerketa batek errealitate hori berretsi du eta agerian jarri du egungo erakundeek kontrol, analisi, ikasketa edo ikerkuntza barne prozesuei auditoria prozesu deitzeko dituzten erresistentziak. Ikerketak azaltzen dituen zailtasunen artean batek bereziki deitu du gure arreta: noiz baieztatu dezakegu erakunde baten gaineko auditoria egiten ari garela? Hori aztertu, ikasi edo ikertzen dugun bakoitzean? Zein betekizun behar ditu analisi, ikerketa edo ikerkuntza prozesu batek auditoria prozesua bihurtzeko? Artikulu honek auditoria bat egiten ari garela baieztatzen duen elementuen —betekizunen— analisia egiten du.*

Hitz gakoak: auditoria; auditoria soziolaborala; hobekuntza; kudeaketa; giza baliabideak.

■ *The manner in which the audit has been developed as a tool for management of human resources in organizations has sown the real utility of uncertainty that this could have. An investigation initiated in 2012 in the Department of Sociology and Social Anthropology at the University of Valencia, ratified this reality, showing the resistance organizations today have to call their internal control processes, analysis, study or research and audit processes. Among the difficulties that we offer today, one strikes us in a special way: when can we say that we are auditing an organization? Always we analyze, we study or investigate it? What requirements become a process of analysis, study or research in an audit? This article focuses on analyzing the elements, requirements - which allow reasonably assert that we are developing an audit.*

Key words: audit, audit socio; improvement, management, human resources.

1. Introducción: La necesidad de controlar, medir, analizar o investigar el proceso de gestión de los recursos humanos en las organizaciones

La auditoría es un término actual que alude a una función que se ha venido desarrollando desde épocas muy pretéritas. Función que aparece por la necesidad de evaluar la gestión de los recursos humanos (y por extensión de todas las áreas de la empresa implicadas), así como para la revisión de las obligaciones legales y contables. Desde un punto de vista operativo, esta herramienta ha servido, y sirve para investigar cómo gestionan sus recursos humanos las organizaciones y para ello miden y observan los procesos operativos de las mismas. Esto nos remite a la idea cada vez está más extendida, de que el componente humano es uno de los activos más valiosos dentro de las empresas en un contexto globalizado y competitivo, y por tanto, las organizaciones necesitan conocerlos y saber cómo evolucionan.

En este sentido la auditoría sociolaboral se constituye como un instrumento válido para evaluar ese activo en relación con la empresa, y el cambiante entorno que la rodea. Supone un método de análisis integral del factor humano que permite reflexionar sobre el mismo y determinar propuestas de mejora.

Concretamente la auditoría es como indican Ribas y Torras (2008) *la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva que hace un profesional cualificado del cumplimiento de las normas, los modelos y los procedimientos establecidos en alguna área o actividad de una organización, con objetivo de proporcionar información y orientaciones a sus grupos de interés para que puedan tomar decisiones.*

Es por tanto una herramienta de gestión a disposición de la organización, que desde una perspectiva moderna se posiciona como una herramienta de mejora interna con efectos externos. Que no propone únicamente la revisión de lo existente hasta el momento como criterio operativo, sino que partiendo de ello, pondrá sus vistas en el futuro (Calvo, 2013b). Se debe, por tanto, modificar la idea clásica tan extendida según la cual el auditor (y por extensión la auditoría) deja de tener una finalidad meramente censora —inspectora o sancionadora—, asumiendo un rol más asesor —consultor—. Como consecuencia, el objetivo perseguido también se amplía, no tan sólo interesará la prevención y descubrimiento de errores, fraudes y otras manipulaciones, sino que lo que se pretende

es obtener una opinión profesional que aporte una información útil para la toma de decisiones y para la mejora de la gestión eficaz de la organización. Deja de ser por tanto un análisis documental, concreto y puntual con una orientación muy marcada hacia lo numérico o contable, dando paso a un análisis más dinámico, aplicable a cualquier área, departamento, función, proceso o actividad desarrollado en la organización. La pasividad tradicional de la entidad auditada debe transformarse en una predisposición activa a la participación en el proceso auditor.

La definición de Ribas y Torras, una de las más completas que existen y aporta algunos elementos clave, a saber:

- Es una *evaluación sistemática*, un procedimiento lógico y secuencial que guían al personal auditor a la hora de recopilar la información precisa.
- Es *documentada*, a través de muestras fehacientes y concretas durante todo el proceso.
- Es *periódica*, su mayor potencial radica en la posibilidad de observar la evolución de un proceso a lo largo de un periodo concreto de tiempo.
- Es *objetiva*, el personal auditor actúa de manera independiente y neutral y busca evidencias objetivas. Esto le otorga a la auditoría su mayor potencial y valor.

Por otro lado, Fuentes, Veroz y Morales (2005) tratan del alcance que poseen las auditorías sociolaborales en las organizaciones del siglo XXI el cual deriva del análisis multinivel, dinámico y aplicable a cualquier área, departamento o función de la empresa; y la plantean como una actividad profesionalizada desarrollada por expertos, consistente en *la evaluación de la gestión y política de recursos humanos, su adecuación estratégica así como de la revisión de obligaciones legales y contables relacionadas, realizada en un organización concreta, con el objeto de emitir una opinión y propuestas de mejora utilizando una serie de procedimientos y pruebas (de auditoría)*. En esta definición se puede observar ya un elemento diferenciador, el carácter profesional del personal que la realiza. La auditoría no la puede hacer cualquiera, ni de cualquier manera. Se requiere una formación específica; y requiere de elementos propios y definitorios como: a) unos exámenes y pruebas; b) existencia de unas normas técnicas, leyes o costumbres aplicables; c) la existencia de unos grupos de interés que valoren la necesidad de realizar la auditoría; d) una entidad que actúe de sujeto pasivo; y, e) la elaboración de un producto final: el informe.

Si bien la teoría de las organizaciones nos plantea que cualquiera de ellas debe buscar las informaciones —internas y/o externas— necesarias —en cantidad y/o calidad— suficientes para gestionar adecuadamente sus procesos de trabajo y así mantenerse con vida en el mercado, la práctica nos muestra una realidad bien distinta. Estas mismas organizaciones no prestan especial atención al

proceso de generación de estas informaciones, llegando incluso en muchos casos a no ser conscientes ni de su necesidad ni de su utilidad, o, en el mejor de los casos, considerándola con sospecha: ¿Para qué será necesaria tanta información? ¿Para qué tanta transparencia? ¿A quién beneficia?...

Esta conducta es muy habitual en la gestión de los recursos humanos en la actualidad. Las organizaciones no se plantean una gestión especializada del factor humano, al que consideran en muchos casos como un recurso estático, sustituible, totalmente prescindible y sin un valor añadido específico, que por tanto no requiere de ningún proceso de gestión propio, ni de información específica para ser gestionado.

La evaluación del sistema de gestión de los recursos humanos permite diferenciar claramente tres niveles o aplicaciones de la misma (De la Poza, 1987; Campaná, 2006; y Ciruela, 2009):

- *Auditoría de legalidad, de comprobación o de administración*, cuyo principal objetivo es el de certificar el cumplimiento por parte de la organización de los preceptos legales —normativos— aplicables a la misma (externos e internos) y por tanto dar garantías de su adecuado cumplimiento.
- *Auditoría de eficacia, de gestión u operativa*, que propone como finalidad comprobar si los procesos de trabajo ejecutados son los adecuados en términos de eficacia —resultados—, no conformándose con el mero cumplimiento de la legalidad.
- *Auditoría de eficiencia, de dirección o de estrategia*, que complementa las anteriores y que plantea como propósito principal analizar la eficiencia del proceso organizacional.

Por tanto, y en cualquiera de los tres niveles propuestos, la auditoría es una herramienta que las organizaciones tienen a su disposición como mecanismo de mejora, que permite aportar beneficios muy amplios y variados a las mismas.

Por ello el interés en la aplicación de las auditorías sociolaborales es creciente entre las entidades dado que resulta una herramienta de gestión válida a disposición de la organización, que desde una perspectiva moderna se posiciona como una herramienta de mejora interna con efectos externos, que no propone únicamente la revisión de lo existente hasta el momento como criterio operativo, sino que partiendo de ello, pondrá sus vistas en el futuro (Calvo, 2013b).

En líneas generales, suscribimos las palabras de Fuentes, Veroz y Morales (2005) que consideran la auditoría como la acción de revisar unos documentos, procesos o resultados de una gestión por parte de un experto en la materia, con

el fin de emitir una opinión basada en una serie de procedimientos y/o pruebas. Esta definición implica, según los autores, las siguientes cuestiones:

- Se actúa siguiendo un proceso sistemático, es decir, una serie de procedimientos lógicos, estructurados y organizados.
- No se puede realizar sin la intervención humana, aunque se utilizan diversas herramientas.
- Debe existir una organización donde acontecen una serie de actividades que son objeto de estudio y análisis.
- Exige una determinada formación y profesionalidad por parte de la figura auditora.
- Se efectúan pruebas que permiten obtener evidencias reales de lo que acontece.
- La figura auditora plasma su opinión en un documento que transmite a las personas interesada en la misma (socios, directivos, empleados, clientes...)

A pesar de lo indicado, persiste entre las organizaciones ciertos miedos, con las consiguientes resistencias a utilizar el término «auditoría sociolaboral». Esto tiene su origen en gran medida en las dudas que surgen para determinar cuándo nos encontramos ante un proceso de auditoría y no tan sólo ante un mero proceso de control o de generación de información interna. Ello se debe en buena medida a que «las organizaciones no se plantean una gestión especializada del factor humano, al que consideran en muchos casos como un recurso estático, sustituible, totalmente prescindible y sin un valor añadido específico, y que por tanto no requiere de ningún proceso de gestión propio, ni de información específica para ser gestionado» (Calvo, 2013b).

2. La auditoría en el siglo XXI: Una visión amplia y moderna

Resulta evidente que las concepciones que se tenían de la auditoría antaño y la que se precisa en la actualidad presentan notables diferencias. Esto se debe, es obvio, a que el contexto donde se generan y mantienen las organizaciones va transformándose y, con él también su entorno competitivo. Lo cual provoca la necesidad por parte de las organizaciones de permanecer continuamente adaptándose a un medio maleable. A continuación presentamos un cuadro (*ver tabla 1*) donde se resumen las diferencias más notables que existen en diversos momentos específicos entre la concepción y desarrollo de las auditorías antiguamente (aunque en algunos casos aún se mantienen algunas de estas concepciones) y lo que se debería recoger como *desideratum* desde el nuevo planteamiento de las auditorías.

Tabla 1
Concepción Antigua versus Filosofía Moderna de las Auditorías

	Antigua	Moderna
Objetivos perseguidos	Prevención y descubrimiento de errores fraudes y otras manipulaciones existentes	Es la expresión de una opinión profesional que ofrece una información útil para la toma de decisiones y la gestión eficaz.
Metodología de trabajo	Examen detallado y exhaustivo de los documentos existentes y su comparación con la norma aplicable.	Análisis amplio basado en la triangulación de perspectivas (herramientas, auditores, actores...)
Alcance de la auditoría	Análisis documental, concreto y puntual	Análisis multinivel, dinámico y aplicable a cualquier área, departamento o función de la organización.
Grado de utilidad	Limitada, ya que tan sólo analiza la información contenida en los documentos seleccionados	Amplio grado de utilidad del resultado de la auditoría. Las posibilidades dependen de la voluntad de la organización que plantea la auditoría.
Resultado (tipo de informe)	Certificación con una propuesta de correcciones a realizar	Informe o dictamen sobre el fenómeno analizado donde las propuestas de mejora adquieren el papel fundamental.
Rol del auditor	El auditor es un censor, un inspector	El auditor es un asesor, un consultor.
Rol de la entidad auditada	Asume un rol pasivo y receptor	La organización participa activamente.

Fuente: Calvo, 2013a.

Se debe, por tanto, modificar la idea clásica tan extendida según la cual el auditor (y por extensión la auditoría) deja de tener una finalidad meramente censora —inspectora o sancionadora—, asumiendo un rol más asesor-consultor. Como consecuencia, el objetivo perseguido también se amplía, no tan sólo interesará la prevención y descubrimiento de errores, fraudes y otras manipulaciones, sino que lo que se pretenderá será obtener una opinión profesional que aporte una información útil para la toma de decisiones y para la mejora de la gestión eficaz de la organización.

Deja de ser por tanto un análisis documental, concreto y puntual con una orientación muy marcada hacia lo numérico o contable, dando paso a un análisis más dinámico, aplicable a cualquier área, departamento, función, proceso o actividad de-

sarrollado en la organización. La pasividad tradicional de la entidad auditada debe transformarse en una predisposición activa a la participación en el proceso auditor.

Como indican García, Alamo y García-Barba (2011), la auditoría posee la importancia de dirigir el proceso de cambio y hacer uso de aquellos instrumentos que estimulan la implicación del empleado en el mismo. A este respecto, la organización debe también tomar en consideración los valores culturales desarrollados en la misma, pues serán estos los que condicionen colectivamente a los empleados para interpretar positivamente los cambios y emprender acciones para apoyar los mismos.

Por tanto, la auditoría sociolaboral es un potente instrumento para la mejora de la gestión empresarial que puede tener efectos amplios, que puede ir más allá de lo que afecte meramente a los recursos humanos. Si bien es cierto que la motivación laboral es clave para un mejor funcionamiento de la organización, también es cierto que esto incida en el contexto donde se encuadra. En un contexto social complejo e interconectado es imposible que el sector empresarial actúe a espaldas de su entorno inmediato y/o lejano.

Derivado de todo ello, en la actualidad también se plantea la implicación de las empresas en su contexto social. Felber (2012) habla de las auditorías en un sentido extrínseco a las organizaciones, es decir, centrándose en lo que aportan al exterior, y así afirma que *el beneficio de una empresa sólo ofrece información de cómo se sirve a sí misma, pero no de cómo sirve a la sociedad*. Siendo muy conscientes de que también tiene necesariamente implicaciones en el interior. En este sentido, resulta de interés recoger la importancia que posee el factor emocional en la evaluación del entorno de control de la gestión manifestado en el ambiente interno de la organización, entendiendo que *el entorno de control determina las pautas de comportamiento en una organización e influye de forma directa en el nivel de concienciación del personal respecto del control* (Barrio y Barrio, 2009).

Coincidimos en señalar que *una adecuada política de recursos humanos está atenta a la posible existencia de conflictos emocionales en la organización (muchos de ellos no visibles), valorando los riesgos que pueden afectar a la entidad y estableciendo acciones previsoras y en su caso correctivas* (Barrio y Barrio, 2009). Esto genera necesariamente un cambio de enfoque dentro de las entidades. Evidentemente se precisa que desde el equipo directivo observe la necesidad de realizar esa modificación puesto que *cuando hay líderes convencidos de que la organización está fundamentada de manera esencial sobre la persona y que la conducta viene determinada por sentimientos y emociones, se está dando el primer paso para abordar una gestión emocional* (Barrio y Barrio, 2009). Ello implica una revisión de modelos de gestión desde su interior, valorando las acciones realizadas para mejorar procesos y reducir costos, teniendo en cuenta la existencia de un valor, que aunque no es nuevo, sí posee una revisión novedosa en un contexto económico fluctuante como el actual: el papel que ocupa el exterior en las ac-

ciones de la empresa. Esto conlleva la puesta en práctica de una *escucha activa* necesaria para conocer cual es el aporte social que la organización realiza a la comunidad.

3. ¿Qué nos dice la realidad?

3.1. La cuestión central de estudio: datos metodológicos básicos

Para la profundización en la cuestión de estudio de la presente comunicación nos basaremos en una investigación en curso promovida desde el departamento de Sociología y Antropología Social de la Universitat de València que plantea como objetivos principales analizar el grado de utilización que las organizaciones hacen de la auditoría sociolaboral como herramienta de gestión de su capital humano, analizando las dificultades presentes en su aplicación y determinando los posibles factores causantes.

Concretamente los datos contenidos en este apartado provienen de tres fuentes de información distintas: en primer término del análisis de los datos recogidos en una exploración previa sobre la cuestión, basada en la realización de seis entrevistas iniciales a consultores-audidores de recursos humanos de la provincia de Valencia entre noviembre y diciembre de 2012; en segundo, de las informaciones y materiales gráficos recogidos durante el desarrollo de las II Jornadas sobre Investigación Sociolaboral de la Comunitat Valenciana, celebradas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universitat de València los días 17 y 18 de diciembre de 2012; y por último, aquellos procedentes de las dinámicas de un *grupo delphi de expertos* constituido ad hoc para la ocasión.

Por lo que respecta a las primeras, el guión de las entrevistas versó sobre cuatro aspectos clave: 1. La situación actual de la auditoría de recursos humanos; 2. Utilidades de la misma; 3. Dificultades con las que se encuentran; y, 4. ¿Por qué las organizaciones se resisten a utilizar la denominación «auditoría»? En cuanto a las segundas, las citadas jornadas que tituladas «*La auditoría como herramienta de gestión sociolaboral*», plantearon un marco de reflexión sobre la utilización que actualmente se le está dando a la auditoría —y en especial a la auditoría sociolaboral—, a través de ponencias, experiencias y mesas de debate².

² El programa de las II Jornadas sobre Investigación Sociolaboral de la Comunitat Valenciana (La auditoría como herramienta de gestión sociolaboral) fue el siguiente:

— Ponencia-marco: «la auditoría como herramienta de gestión sociolaboral en las organizaciones del siglo XXI», a cargo de Ricard Calvo (Profesor de la Universitat de València y auditor de RRHH).

Y finalmente, la necesidad de mantener el contacto con los profesionales anteriormente entrevistados, originó la posibilidad de constituir un grupo de expertos entre ellos que operara a distancia —bajo una metodología próxima a un delphi— que permitiera plantearles cuestiones y preguntas de interés para la evolución de la investigación. Concretamente desde su constitución (enero de 2013) se han planteado cinco rondas de contacto: 1. Puesta en común y validación de los escenarios determinados a partir de las entrevistas realizadas; 2. Solicitud de informaciones complementarias respecto de su actividad auditora (entre otros destacamos: número de auditorías realizadas, tipo y tamaño de la organización en la que se desarrollaron, coste y duración media, motivo que originó la auditoría, tipo de auditoría o herramientas utilizadas); 3. Envío del listado de los factores determinados como claves en el proceso de no utilización de las auditorías para su validación; 4. Establecimiento de un orden entre los factores determinados, en función de la importancia asignada; y 5. Propuestas de futuro ante la situación actual.

3.2. El análisis de las informaciones: los factores determinantes

Las informaciones recogidas conforme a lo descrito, han puesto de manifiesto los principales factores que en la actualidad pueden estar dificultando que las organizaciones tilden de auditorías a sus procesos de control, evaluación, análisis, estudio o investigación. Tras un proceso de análisis y categorización de las informaciones recogidas, quince han sido los elementos determinados. Factores que presentamos en la siguiente tabla agrupados en tres subgrupos de resistencias: a) propias del proceso de auditoría; b) propias de las organizaciones en las que van a ser aplicadas; y, c) propias del contexto social.

-
- Ponencia inaugural: «de la asesoría a la consultoría y de la consultoría a la auditoría», a cargo de Emilio Del Bas (Auditor de RRHH y vicepresidente de CEAL, centro europeo de auditores laborales).
 - Experiencia 1: «auditar el sistema de prevención de riesgos laborales», a cargo de José Luís Guillén (Jefe del Servicio de PRL de la empresa Martínez Lorient S.A.).
 - Experiencia 2: «implantación y auditoría en sistema de gestión de la calidad en servicios sociales», a cargo de M.ª José Mor (Auditora de Calidad en la consultora Índice Formación y Consultoría, S.L.).
 - Experiencia 3: «nuevos escenarios para nuevos retos», a cargo de Manuel Quilez (Auditor de RRHH en Coordina S.L.).
 - Mesa debate: ¿cómo están utilizando la auditoría las organizaciones? (ponentes: Africa Valledcabres, directora de Personas Cleop S.A.; Verónica Aldazosa, Directora de RRHH de Grupo Sorolla Coop. V.; Miguel Angel Moya, Auditor de Calidad en Coordina S.L.; y, Tatiana Sopena, auditora de igualdad de CCOO-PV).

Tabla 2
Factores de la no utilización de la auditoría

Factores internos del proceso de auditoría	Factores propios de las organizaciones	Factores del contexto
No hay consenso en la denominación	Desconocimiento de la herramienta	Ausencia de un reconocimiento oficial
El alcance de la auditoría no se ha determinado	Desconocimiento de sus potenciales aplicaciones	Ausencia de un reconocimiento social
No hay una definición clara	Visión externa de la aplicación	
No hay unos requisitos determinados	Es percibida como un coste y no como una inversión	
Herramienta de uso puntual	Tan sólo aplicable a las grandes empresas	
¿Quién puede realizar la auditoría?	Tan sólo aplicable cuando hay un problema o situación conflicto	
	Miedo a la auditoría	

Fuente: Elaboración propia

Estos factores presentados determinan una realidad en la que la utilización de la auditoría como herramienta de gestión dista mucho de la deseable. De la que principalmente podemos clasificar el uso que hacen las organizaciones de la auditoría en base a cinco situaciones o escenarios posibles (Calvo, 2013b):

- *Escenario 1. Ceguera absoluta.* Organizaciones que no son conscientes de la necesidad que tienen de contar con información específica de su sistema de gestión de los recursos humanos, aunque de una manera aplicada, implícita y no consciente, la busquen e incluso la utilicen (pero sin plantearse ni cómo, ni cuándo, ni dónde).
- *Escenario 2. Visión parcial.* Organizaciones que son conscientes de la necesidad de controlar y medir en sus procesos internos de forma muy limitada, y que por tanto muestran una mínima consciencia respecto de la utilización de la auditoría o de algún elemento vinculado con la misma.
- *Escenario 3. Visión puntual.* Organizaciones que siendo conscientes de la necesidad de controlar y medir en sus organizaciones el factor humano, tan sólo apuestan por ello en momentos ocasionales, obteniendo así una visión momentánea, suscitada habitualmente por una causa o un motivo.

- *Escenario 4. Visión operativa.* Organizaciones que utilizan con asiduidad herramientas de control interno, en muchos casos incluso integrados en el proceso de gestión, pero que se resisten a llamarlas auditoría, buscando alternativas tales como procesos de análisis, establecimiento de controles internos o acciones de consultoría, entre los más habituales.
- *Escenario 5. Visión estratégica.* Organizaciones conscientes de la necesidad de utilizar esta herramienta, que sí llaman auditorías a sus procesos internos de evaluación y control, y que aprovechan todo el potencial de esta herramienta para la obtención de mejoras en su funcionamiento y en sus resultados.

Valga como ejemplificación de estos escenarios algunos de los comentarios recogidos de las entrevistas realizadas al efecto y de las ponencias desarrolladas en las citadas Jornadas:

- «... las empresas en general hacen lo que pueden, o lo que saben incluso, y algunas, muy pocas, se plantean como mejorar su forma de hacer las cosas ...»
- «Auditar los recursos humanos (se sonríe el entrevistado) lo que se dice auditar poco o nada, otra cosa es hacer trabajos de consultoría de RRHH, eso sí, hay muchas empresas que eso sí que lo ven como útil ...»

Una vez expuesta esta situación, presentamos a continuación con mayor profundidad cada uno de los factores determinados con anterioridad en la *tabla 2*.

1. Factores internos del proceso de auditoría

- *No hay consenso en la denominación.* Existe una heterogeneidad de nomenclaturas para denominar básicamente lo mismo: Auditoría sociolaboral, del sistema humano, laboral, social, legal o de recursos humanos, lo cual no hace más que aportar gran confusión al término, y dificulta la definición real del mismo. Así nos lo hacen saber dos de los entrevistados cuando nos decían que:

- «... yo he leído bastante sobre el tema, porque me interesa desde hace tiempo, y la verdad todavía no me aclaro del todo, cuando me hablas de auditoría, todavía me surgen dudas respecto de a qué te refieres, por lo que imagínate a las empresas...»
- «... son tantos los nombres que le hemos asignado que yo creo que lo que hemos hecho es liar la madeja...»

- *El alcance de la auditoría no se ha determinado.* Una consecuencia de lo anterior lo observamos al no poder determinar con claridad el alcance real de la misma. Esto fomenta una de las fuentes que mayor grado de incertidumbre dada la imposibilidad, en la mayor parte de las organizaciones, de llevar a cabo una auditoría del sistema humano o de los re-

curso humano de manera completa o integral. Ello es consecuencia fundamental, entre otros factores a los altos costes económicos que ello supondría, los tiempos necesarios para su desarrollo o la inexistencia de una voluntad e implicación real y suficiente por parte de los responsables de la organización. Lo vemos implícitamente en las siguientes citas:

«... todas las empresas quieren mejorar, indudablemente sí, pero el tema sería qué entienden por mejorar, qué es para ellas funcionar mejor, ¿tan sólo obtener mayores beneficios?, desgraciadamente yo creo que sí ...»

«Nosotros desde CEAL (Centro Europeo de Auditores Laborales) hemos centrado nuestro interés en la auditoría legal-laboral, aunque no dejamos de reconocer que existen otras»

«Lo que sí tengo muy claro es que auditar todo el sistema de gestión de recursos humanos de una tacada es imposible, ni las multinacionales lo pueden hacer... hay que empezar por lo concreto, educar a la empresa e ir ampliando poco a poco...»

— *No hay una definición clara.* La amplitud terminológica y la falta de determinación del alcance de la misma, no ha permitido definir con clarificación qué es una auditoría sociolaboral, ya que no ha habido una definición consensuada o aceptada por la comunidad en su totalidad.

La comunidad a la que nos referimos resulta diversa y poliédrica y, desde nuestro punto de vista, también ha tenido su parte de responsabilidad en la heterogeneidad de la definición. Las distintas disciplinas inmersas en la gestión de los recursos humanos (Psicología, Economía y Organización de Empresas o Derecho Laboral) no han hecho sino definir unos modelos particulares y ciertamente interesados, que respondían a una visión muy sesgada, no atendiendo así a la multidisciplinariedad y pluricausalidad presente en el desarrollo de la gestión del capital humano en las organizaciones.

En ello también ha influido la relativa juventud de la profesión del Titulado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, que no ha sabido, podido o querido reclamar su espacio profesional natural en el desarrollo de las auditorías, ni desde una perspectiva conceptual ni desde una procedimental u operativa. Lo cual implica que otras disciplinas y profesiones estén cubriendo ese nicho de mercado o vacío laboral. Así queda manifestado por uno de los entrevistados:

«Ni nosotros mismos sabemos lo que son las auditorías sociolaborales realmente, ¿qué son exactamente? ¿Dónde están reguladas ... así es muy complicado ...»

— *No hay unos requisitos determinados.* Relacionado con todo lo anterior, detectamos la no existencia clara de unos requisitos que delimiten los contenidos, el alcance ni las competencias del auditor, lo cual dificulta claramente la elaboración efectiva de la auditoría al no existir un protocolo de

actuación estandarizado y aceptado de manera generalizada por todos los interlocutores. Dos citas ilustran lo dicho:

«Yo tengo tres empresas que son expertas en estos temas, porque llevan no se ni cuánto tiempo midiendo y controlando los indicadores de los recursos humanos, pero ninguna utiliza el término auditoría»

«...¿qué nos dice que estamos auditando?, ¿cómo se que yo estoy auditando? ...»

- *Herramienta de uso puntual.* Y estrechamente relacionado con ello, se detecta la existencia de la percepción de que la auditoría responde a la característica de intervención puntual o concreta en el tiempo, no estando vinculada con una dinámica de evaluación o control periódico y continuado de un determinado fenómeno organizacional. No teniéndose en cuenta su dimensión dinámica o evolutiva de la cuestión de análisis, estudio o investigación. Esta percepción errónea o, al menos limitada, implica la no extracción de todo el potencial que la auditoría sociolaboral conlleva y que podría aportar a las organizaciones. Permitiendo a estas la adaptación al cambio a través del análisis y la mejora continua. Lo vemos reflejado en estos dos comentarios al efecto:

«... ¿qué cuándo nos llaman?, cuando hace falta... doctor, doctor me duele aquí...»

«... es un tema de buscar soluciones no de costumbre, ni mucho menos de cultura...»

- *¿Quién puede realizar la auditoría?.* La indefinición en la que ha caído la auditoría ha hecho, como hemos mencionado que no exista un profesional único que la desarrolle, no existiendo una regulación específica que determine quién puede desarrollar la auditoría de los recursos humanos. La falta de regulación de un título acreditativo o de la superación de una prueba ha contribuido de manera destacada a ello. En esta línea van los dos comentarios que presentamos:

«...¿por qué no existe un registro de auditores laborales igual que en calidad o en medioambiente? ...»

2. Factores propios de las organizaciones

- *Desconocimiento de la herramienta.* Es evidente que, en líneas generales, las organizaciones no califican a sus procesos de evaluación, control y/o seguimiento, como procesos de auditoría. Lo cual genera de inmediato una pregunta básica ¿Por qué se da esa situación? Como respuesta podemos aventurar que el motivo principal de esta situación es el desconocimiento por parte de las organizaciones y de sus responsables de la

existencia de la misma. Efectivamente es uno de los factores determinantes, aunque no el único. Si bien verdaderamente no es necesario llamarla como tal, nuestro objetivo subyacente sería plantearnos por qué no llamarlo así, si realmente lo que hacemos es auditar el sistema de gestión del personal. Valga como ejemplificación estas dos citas:

«... yo hice en el 2000 un curso de Auditoría de RRHH aplicado a las PYMES, que hizo ADEIT, allí me di cuenta de que lo que yo hacía eran auditorías en toda regla, aunque no las llamara así...»

«En el tiempo que llevo trabajando en esto, y ya llevo más de veinte años, nunca he utilizado el término auditar cuando he ido a venderle un trabajo a una empresa... ni ninguna empresa me ha pedido una auditoría como tal...»

- *Desconocimiento de sus potenciales aplicaciones.* Pensar en auditar como un mero examen de lo realizado por la empresa con un resultado favorable o no, es una muy pobre —y sobre todo limitada— visión de la misma. La visión moderna de la auditoría apuesta por una herramienta que permite desde el presente (situación actual), analizar lo ocurrido en la organización (en el pasado), pero con las vistas puestas en el futuro. Es por ello que la auditoría se convierte en una herramienta de gestión de la información empresarial que permita no tan sólo saber si estamos haciendo bien —estamos cumpliendo con la legalidad vigente— sino que además nos permita saber si nuestros procesos de trabajo son eficaces —operativamente cumplen con los objetivos propuestos— y además también nos permitan saber si la cultura y los valores organizaciones son adecuado al momento —eficiencia—.
- *Visión externa de la aplicación.* Observamos cómo está extendida la creencia de que la auditoría es aquella realizada por personal externo a la organización que revisan en un momento dado su situación. Creemos que esto está influenciada por la tradición de las auditorías contables externas. Por el contrario, la dimensión interna de la auditoría no es contemplada como tal y por tanto, resulta una de las menos utilizadas, cuando por el contrario son capaces de aportar una clara ventaja manifestada en su capacidad de adaptación, dado el amplio conocimiento que tienen de la realidad de la organización. Así nos lo hacía saber uno de los auditores entrevistados:

«El único controller que ha funcionado en estos últimos años y se ha consolidado en las empresas es el de calidad —y evidentemente antes el de contabilidad...»

- *Es percibida como un coste y no como una inversión.* Derivado de esta externalidad de la auditoría, el coste supone otro factor con influencia a este nivel. La percepción errónea de la auditoría como un coste y no como

una inversión en el proceso de gestión de la organización, limitan la aplicación posterior que hacen de la misma las organizaciones. Se llevan a cabo cuando la ley obliga o cuando no existe más remedio. No se valora como un elemento fundamental de generación de cambios. Por tanto si no es un coste necesario, ¿para qué? Presentamos dos fragmentos en los que se pone de manifiesto este planteamiento:

«Muchas empresas lo que piensan es: para qué revisar si el asesor ya cumple»

«... dedicar dinero a los recursos humanos, en muchas ocasiones, simplemente ciencia-ficción...»

- *Tan sólo aplicable a las grandes empresas.* En relación con los anteriores factores aparece la percepción de que las auditorías tan sólo son aplicables y útiles a las organizaciones de un tamaño considerable. Ello conlleva implícito el planteamiento de que las organizaciones más pequeñas no valoran a necesidad de analizar su situación en relación a su personal para lograr la mejora en un entorno cada vez más competitivo.

«...es una herramienta de gestión aplicable a todo tipo de organización, tanto a una grande como la Ford, como a una pequeña como la Carpintería metálica de la esquina de mi casa...»

- *Tan sólo aplicable cuando hay un problema o situación conflicto.* Dado que las Organizaciones entienden las auditorías como una acción que realiza alguien externo y que supone un coste económico. Suelen desarrollarse como consecuencia de la aparición de una situación «conflicto» que no es capaz de resolverse desde dentro. Situación que responde a algún problema o dificultad con importancia sobre la que se pretende actuar. Convirtiéndose en una necesidad que aparece en las organizaciones y que requiere de una intervención *ad hoc*.
- *Miedo a la auditoría.* Todo ello contribuye a afianzar la idea errónea de que las auditorías se hacen porque se ha llevado a cabo una mala praxis o, al menos cuando subyacen errores que dentro de la propia organización no se pueden solucionar. Esto genera, es evidente, un importante grupo de resistencias que provienen en gran medida del desconocimiento de sus utilidades y/o aplicaciones posibles en la organización derivando en miedo a aplicarla. Las connotaciones tradicionales que conlleva el término auditoría (auditar o ser auditado), muy vinculadas con ser revisado, inspeccionado o examinado, con la posible detección de incumplimientos o no conformidades que deriven en multas y sanciones, supone un temor y por tanto una resistencia al proceso de aplicación de las mismas. Así nos lo hace saber uno de los entrevistados y una participante en la mesa de debate:

«Las empresas cuando oyen hablar de auditoría —auditar o auditores— se les ponen los pelos de punta, se ponen a temblar, les entran los miedos y se ponen a la defensiva, por eso hay que cambiar el lenguaje, algo más suave, aunque en el fondo sea lo mismo.»

«... la mala fama le precede...»

3. Factores del contexto

—*Ausencia de un reconocimiento oficial.* La no obligación en su realización la ha relegado a un segundo plano en la utilización organizacional, siendo aplicada tan sólo por aquellas organizaciones muy implicadas con su gestión del factor humano y por tanto conocedoras de sus beneficios. La existencia de un reconocimiento oficial posibilitaría una mayor implicación de las organizaciones y facilitaría el conocimiento del potencial positivo que conlleva. Por desgracia, de momento, no ha sido recogida en ninguna norma como instrumento de control o de balance social de las organizaciones. Valga como ejemplo el siguiente comentario:

«Hasta que no la hagan obligatoria, la auditoría de de RRHH quedará en agua de borrajas... otra opción sería que existiera una certificación acreditativa de ello, que de momento nada...»

—*Ausencia de un reconocimiento social.* Además de esta no obligación legal, tampoco se ha instaurado un reconocimiento social de la misma, sí existiendo este para otras esferas como calidad, medio ambiente o la propia prevención de riesgos laborales. La existencia de una certificación interna que dé garantías del proceso seguido en la gestión de los recursos humanos (en sus distintos niveles: administración de personal, gestión de programas o dirección de políticas) de cara al exterior, se convierte en una carencia que puede haber afectado directamente al grado de utilización de la misma.

«... por no existir certificación específica, no existe ni para los auditores...»

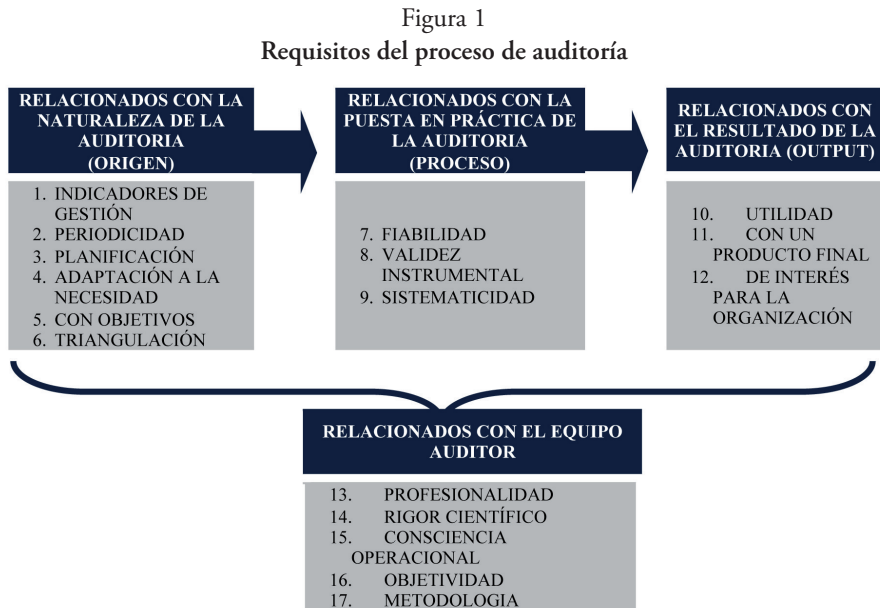
«¿por qué no existe un registro de auditores laborales igual que en calidad o en medioambiente? ...»

4. La cuestión a debate: ¿Cuándo podemos afirmar que estamos auditando?

A tenor de lo expuesto hasta el momento, muchos son los factores que dificultan directa o indirectamente la utilización por parte de las organizaciones de las auditorías sociolaborales. A partir de ello y conforme planteábamos al prin-

cipio del texto cuando determinábamos nuestra cuestión central de estudio: ¿cuándo podemos afirmar que estamos auditando una organización?, ¿qué requisitos convierten un proceso de análisis, estudio o investigación en un proceso de auditoría?

A continuación hacemos una propuesta de elementos definitorios que debe reunir un proceso para ser considerado como de auditoría. En su aplicación cada uno de estos requisitos tendrán —en mayor o en menor grado— una doble dimensión a tener en cuenta: una primera vinculada con el auditor, entendido como el emisor básico y pieza clave en el desarrollo del proceso de auditoría; y, una segunda, vinculada directamente con el proceso de auditoría como tal (tanto en su origen, desarrollo como cierre). Presentamos inicialmente estos factores en la siguiente representación gráfica.



Fuente: elaboración propia.

En primer término y por lo que respecta a los requisitos relacionados con la naturaleza de la auditoría en su origen, es importante destacar la faceta de la auditoría como herramienta de gestión organizacional. Y que como tal, aporta informaciones sobre el proceso seguido en dicha gestión (tanto pre, medi como post), a partir de la determinación, observación y análisis de una serie de indicadores clave —variables— de dicho proceso, sin los que la auditoría no tendría

sentido, ni mucho menos validez. A su vez, la superación de la creencia de que se recurre a la auditoría tan sólo cuando una situación así lo requiere, y que por tanto es una herramienta de carácter periódico, debe convertirse en una realidad. Las potencialidades de la auditoría se van a manifestar plenamente cuando esta sea utilizada de manera regular y continua por la organización, aportando una dimensión evolutiva del fenómeno estudiado de gran interés para su mejora. Tal y como señalan Vázquez y García (2003), la planificación es una etapa fundamental en cualquier tipo de auditoría que permite la realización de un examen previo adecuado (identificación de áreas con problemas o necesidades especiales y ponderación de las condiciones bajo las cuales se producen) que facilita la determinación de los objetivos del auditor en un tiempo razonable, permite ayudar a fijar racionalmente el alcance y el cronograma temporal con que se van a aplicar los distintos procedimientos de auditoría, así como la designación del equipo auditor idóneo al proceso (número, perfil y procedencia interna o externa de los mismos). Por tanto, la auditoría como herramienta y metodología, debe adaptarse a la realidad a auditar y no al revés —como ha sido tan habitual en otras disciplinas como la calidad—. Por tanto se trata de proponer la auditoría no como una herramienta única sino como una herramienta con una amplitud de posibles aplicaciones en función del alcance que le determinemos. Como indica Nevado (1999), la auditoría trata de responder a cuestiones presentes y futuras relacionadas con la coherencia entre las estrategias generales del negocio y las particulares de la gestión de los recursos humanos. Si de alguna manera las organizaciones empresariales empiezan a ser conscientes de que investigar sobre la realidad humana que las compone, ello supone ir un paso más allá (Calvo y Gómez, 2008), y requiere de la determinación de unos propósitos claros, definidos y alcanzables incluidos en la carta de encargo de la auditoría (tácita o explícita) donde ambas partes concreten los elementos esenciales de la misma. Junto a ello, la triangulación, entendida como la combinación de perspectivas, instrumentos y metodologías es un requisito básico de la auditoría moderna. Supone la comprobación y validación de una técnica que posiciona a la auditoría como un instrumento de gestión capaz de aportar un valor añadido. Para ello, debería combinar la perspectiva externa del auditor con la interna de la situación, la utilización de fuentes de información de naturaleza cuantitativa con aquellas procedentes de lo cualitativo.

En segundo término, respecto del proceso de auditoría entendido como desarrollo de la misma, aparecen como requisitos la necesidad de fiabilidad, que responde a la máxima de que la auditoría debe ser un proceso que ofrezca garantías tanto en su concepción, desarrollo como en su conclusión. Como una clara manifestación de esta fiabilidad, surge la necesidad de validación tanto del procedimiento concreto propuesto para el desarrollo de la auditoría (validez procedimental e instrumental) como de los instrumentos pertinentes para la recogida y análisis posterior de las informaciones. Todo ello requiere de una siste-

mática de actuación que determine un proceso metódico y pautado, que no rígido, que permita determinar un plan de trabajo que aporte un valor añadido a la organización.

En tercer lugar, en lo referente a los requisitos relacionados con el resultado de la auditoría, entendido este como un output del mismo, cabe plantear como requerimiento la búsqueda de la utilidad de los resultados, datos e informaciones obtenidos con el desarrollo de la auditoría. Sea cual sea su objetivo, desde el más básico de conocer si la organización está cumpliendo o no con la legalidad existente, pasando por saber el grado de eficacia alcanzado por los procesos de trabajo implantados, hasta disponer de una valoración de la eficiencia de los valores organizaciones puestos en juego, la auditoría se convierte en fuente de información —y una vez analizada, en datos— que favorecerán directa o indirectamente la gestión organizacional. Continuando con lo aportado por Vázquez y García (2003), el trabajo de auditoría deberá planificarse y ejecutarse debidamente, de modo tal que el auditor pueda supervisar la labor realizada, puesto que normalmente, ante su cliente, será el auditor el responsable del contenido del informe que habrá de emitir. Entendido como tal, un producto final —output— de la auditoría por el que el cliente nos ha contratado y pagado, o como un compendio de informaciones que nos permite tomar alguna decisión, la aportación de la auditoría debe concretarse, bien como un listado de conformidades o no conformidades, bien como una serie de recomendaciones o propuestas de mejora. A todo ello cabe añadir el interés que puede tener la organización en el desarrollo de la auditoría. Desde una visión amplia, tenemos que entender que el proceso de auditoría es de interés para los distintos grupos existentes dentro de la organización (directivos, mandos intermedios, trabajadores y representantes sindicales, proveedores y clientes o incluso la sociedad en general). Los intereses no serán los mismos de quien la solicita o de quien le pueda ser de interés, directo o indirecto en función de su vinculación con el proceso, interna o externamente en base a su posición en el mismo, básico —de utilidad primaria— o complementario —de utilidad secundaria— según la utilidad que le pueda dar con posterioridad o incluso interés de cumplimiento, operativo o estratégico.

Y finalmente, un grupo de requisitos procedentes o aportados por el auditor o el equipo auditor que desarrollará el proceso de auditoría, entre ellos:

- Competencia profesional del auditor o del equipo auditor. Tal y como indican Fuentes, Veroz y Morales (2005), aunque cada auditoría requiere un perfil de profesionales diferente, existen una serie de características y habilidades tales como integridad profesional, perspicacia empresarial, inteligencia emocional, formación variada, escepticismo sano e inteligencia relacional, que se convierten en rasgos competenciales necesarios para el desarrollo de la auditoría que deben ser aportados por el auditor.

- Rigor científico que debe estar presente a lo largo de todo el proceso de auditoría (tanto en el diseño, en la recogida, en el análisis como en la presentación de los resultados). Por más que la preocupación por la eficiencia y calidad en las organizaciones sea fundamental, hasta ahora el conocimiento sobre estas y otras cuestiones se ha basado en gran medida en la aplicación de procedimientos informales, azarosos y faltos de rigor (Calvo y Gómez, 2008).
- Consciencia operativa del proceso. Saber lo que se está haciendo, para qué y dónde se está haciendo, implica una toma de conciencia por parte del auditor, determinados por el conocimiento del contexto en el cual se encuentra inmersa la organización auditada y la utilidad que la auditoría puede tener en el mismo (Campamá, 2006).
- Metodología adecuada, adaptada a la situación concreta y a las necesidades de la organización. Aplicar metodología supone trasladar un procedimiento rígido y cerrado, sino una adaptación, manteniendo en todo caso la racionalidad del proceso. Aplicar una metodología adecuada a cada situación y adaptada al contexto conllevará diversas ventajas añadidas: sistematizar el proceso facilitando el control a lo largo de un periodo amplio de tiempo y, al mismo tiempo, permitiendo en posteriores momentos una comprobación objetiva. Por ello, la investigación laboral debe ser la herramienta de actuación sobre una realidad concreta, es por ello, que el criterio de orientación a la intervención práctica estará presente a lo largo de todo el trabajo de investigación, desde la determinación inicial de los objetivos hasta la misma presentación de los resultados y la consiguiente aplicación de las soluciones planteadas (Calvo y Gómez, 2008).
- Y finalmente, que no por ello menos importante, la objetividad, entendida como el elemento más necesario a la hora de efectuar una auditoría. Es la rectitud frente a lo inesperado y, por tanto configurándose como uno de los pilares de la ética del auditor (Sierra y Orta, 2005). Esta resulta ser una de las grandes bazas con las que cuenta el equipo auditor frente a las posibles presiones de diversos grupos de interés y que, precisamente por ello, busquen la subjetivación de los resultados finales.

5. A modo de conclusión

No podemos obviar la necesidad de las organizaciones actuales de mostrarse al exterior, de hacer transparentes sus procesos de gestión y de buscar la cooperación con el resto de agentes presentes en el territorio con los que interactúa. Ello en condiciones de equidad, determina la aportación que cada cual realiza de su potencialidad o su valor añadido propio enfocado a un objetivo común de interés para el colectivo (la comunidad): el poder competir de forma beneficiosa en

un entorno cada vez más complejo. *Cuanto más cooperen y se ayuden los grupos de interés unos a otros, mejores serán sus resultados y más real será la posibilidad de supervivencia* (Felber, 2012).

A su vez, como indican Machado y Marqués (2011) *subyacente a la filosofía del accountability está instituida la idea de que los individuos, grupos u organizaciones, tienen derecho a solicitarles a otros informaciones sobre su conducta y requerir explicaciones sobre las acciones que hayan sido puestas en marcha*. Y por eso y tras todo lo indicado se puede concluir con la idea de que las auditorías sociolaborales son el instrumento que las empresas del siglo xx poseen para ajustarse a los parámetros exigidos para asumir los retos que en el siglo xxi se les plantean por los diversos grupos de interés: por la sociedad, por el entorno competitivo, por la demanda, etc.

Para concluir, reiterar el hecho según el cual al realizar auditorías sociolaborales, las organizaciones inciden sobre el que a nuestro entender es el factor clave y diferenciador, destacando sus potencialidades y planteando propuestas de mejora. En ocasiones, las auditorías no requieren de grandes modificaciones estructurales, más bien actuar sobre algunos pequeños elementos en los que no habíamos reparado, puede implicar consecuencias positivas y a la vez muy significativas. Por tanto, esto nos hace valorar a las auditorías sociolaborales no como un coste, sino más bien como un gasto necesario para aumentar los beneficios continuos y que a diversos espacios de tiempo redundará en todos los elementos interesados tanto externos como internos de la organización.

6. Referencias bibliográficas

- BARRIO, Luís y BARRIO, Sandra (2009): «El factor emocional en Auditoría (II): La gestión emocional en la evaluación del entorno de control», en *Auditoría Pública*, núm. 49.
- CALVO, Ricard (2013): *Técnicas de Auditoría. Materiales de clase*, Valencia, Editorial Reproexpres.
- CALVO, Ricard (2013b): «Auditorías sociolaborales: ¿por qué las organizaciones se resisten a llamarlo auditoría?», *Revista Capital Humano*, número 274, pp. 38-41
- CALVO, Ricard (2012): «La auditoría como herramienta de gestión sociolaboral en las organizaciones del siglo xxi», *ponencia marco de las II Jornadas de Investigación sociolaboral de la Comunitat Valenciana*, celebradas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universitat de València, Valencia, 17-18 diciembre de 2012.
- CALVO, Ricard y GÓMEZ, Javier (2008): «La investigación social en recursos humanos. La necesidad de seguir una metodología», *Athenea Digital*, número 14, pp. 181-189. Disponible en: <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/517>
- CAMPAMÁ, Guillermo (2006): «Gestión de los recursos humanos. La auditoría sociolaboral», *Forum de Calidad*, número 176, pp. 46-49
- CIRUELA, Antonio (2009): «La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades coope-

- rativas mediante procesos de auditoría sociolaboral», *CIRIEC-Revista de economía*, número 64, pp. 85-104.
- FELBER, Christian (2012): *La economía del bien común*, Barcelona, Editorial Deusto.
- FUENTES, Fernando, VEROZ, Ricardo y MORALES, Antonio (2005): *Introducción a la auditoría sociolaboral*. Murcia: Diego Martín Editor.
- GARCÍA, Antonia, ÁLAMO, Francisca y GARCÍA BARBA, Fernando (2011): «Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales.» *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, número 14, pp. 231-246.
- GÓMEZ, Mario Alberto (2012): «¿Qué competencias necesita el auditor para enfrentar los retos del presente?» *Auditoría Pública*, número 56, p.p. 73-78.
- MACHADO, Bruno José y MARQUÉS, José Joaquín (2011): «En torno a las teorías justificativas de las auditorías» En *Partida Doble. Revista de contabilidad, auditoría y empresa*. Número 228. pp. 54-66
- MESÉN, Vernor (2009): «El riesgo de auditoría y sus efectos sobre el trabajo del auditor independiente.» Pp. 9-12. En *Tec-Empresarial*. Volumen 3, Ed. 1-2
- NEVADO, Domingo. (1999): *Control de Gestión Social: La auditoría de Recursos Humanos*. Cuenca: Editorial Universidad de Castilla-La Mancha.
- OLSEN, Wendy. (2004): «Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really be Mixed». En: Holborn, M.: *Development in Sociology*. Ormskirk: Causeway Press.
- RODRÍGUEZ, Óscar. (2005): «La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales» Pp.1-10. En *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. LA I+D QUE TENEMOS*. Número 31.
- SIERRA, Guillermo y ORTA, Miguel (2005): «La experiencia y el comportamiento ético de los auditores: un estudio empírico.» Pp. 731-754. En *Revista española de financiación y contabilidad*. Volumen 34, número 126.
- TORRAS, Emili y RIBAS, Joan (coords.) (2005): *Auditoría Sociolaboral I*, Barcelona, UOC.
- VÁZQUEZ, Antonino y GARCÍA, María (2003): *Tratado de Auditoría laboral*. Barcelona: Difusión Jurídica y Temas de actualidad S.A.