

## La auditoría sociolaboral como herramienta para la gestión de las relaciones laborales

*Recepción: junio de 2014. Aprobación: agosto de 2014*

pp. 105-113

*Ricard Calvo Palomares y Juan Rodríguez del Pino<sup>1</sup>*

### Resumen del contenido:

En el presente texto presentamos la auditoría sociolaboral como un instrumento de futuro clave para la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales en las organizaciones en el contexto actual. Auditoría entendida como la herramienta capaz de generar los indicadores –datos e informaciones- suficientes en cantidad y calidad para afrontar adecuadamente el proceso de toma de decisiones. Pero para que esta herramienta aporte todas sus ventajas, materialice todos sus beneficios para la organización, es necesaria la superación de resistencias existentes en la misma (desconocimiento, miedos y creencias falsas que tienen las organizaciones) y que se conviertan en aspectos clave para su pleno aprovechamiento.

Palabras claves: Auditoría sociolaboral, recursos humanos

### *Social and labor audit as a tool for the management of labor relations*

### Summary of content:

This paper introduced the socio audit as a key tool for the future management of human resources and labor relations in organizations in the current context. Audit understood as the tool to generate the indicators, data and information-sufficient in quantity and quality to adequately address the process of decision making. But this tool to input all their advantages, and benefits involving the organization is required to overcome existing resistances same (ignorance, fears and false beliefs that organizations) and they become key issues for full utilization.

Key words: Social and labor audit, human resources

---

## La auditoría sociolaboral como herramienta

1 Los autores pertenecen al Grupo de Investigación e Innovación en Ciencias Laborales de la Facultad de Ciencias Laborales de la Universidad de Valencia (España).

## para la gestión de las relaciones laborales

### I. Introducción

La complejidad a la que se enfrentan en la actualidad las organizaciones –tanto públicas como privadas- requiere cada vez más de instrumentos calibrados, capaces de responder a las necesidades del contexto actual. La gestión de los recursos humanos y de las relaciones laborales no es una excepción en este sentido, posicionándose como un sistema de gestión estratégico capaz de contribuir de manera determinante a la mejora integral de las mismas. Pero para ello requerirá de un proceso ágil, adaptado, continuo en el tiempo, fiable, sistemático y objetivo de generación de informaciones que reduzcan la incertidumbre en la toma de decisiones vinculadas o referidas a las personas en las organizaciones.

Desde nuestra perspectiva este proceso encaja a la perfección con la auditoría, entendida como 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 el objetivo de proporcionar información y orientaciones a sus grupos de interés para que puedan tomar decisiones (Ribas y Torras, 2005).

Si bien la auditoría socio laboral es un término actual, realmente alude a una función que se ha venido desarrollando desde épocas muy pretéritas. Tanto ha sido así que aparece por la necesidad de evaluar la gestión desarrollada con los recursos humanos (y por extensión de todas las áreas de la empresa implicadas), en todos sus niveles, desde la revisión de las obligaciones legales y contables hasta su aportación a la cultura de la organización. Desde un punto de vista operativo, esta herramienta es de gran utilidad para investigar cómo gestionan sus recursos humanos las organizaciones, para ello mide y observa los procesos operativos seguidos en 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 socio laboral se constituye como un instrumento válido para evaluar ese activo en relación con la empresa, y con 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. (Calvo, 2013a).

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; Ciruela, 2009; Calvo, 2013b; y, Calvo y Rodríguez, 2013):

- 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. Entre ellos destacamos los siguientes: ayuda a anticipar posibles problemas, aportando una dimensión proactiva; detecta los costes sociales ocultos o excesivos existentes, situando al departamento de recursos humanos en la perspectiva adecuada como suministrador de servicios internos al resto; anima a los directivos a que examinen la gestión de recursos humanos en conjunto, fomentando la idea de que todos los directivos son directivos de recursos humanos; estimula el cambio y valora la contribución de la gestión de los recursos humanos al logro de los objetivos estratégicos de la organización, verificando si los cambios requeridos a las personas y a la propia organización pueden dar soporte a la estrategia propuesta para la misma y en qué medida; evita errores y sobre todo la reincidencia en los mismos; determina los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan a las personas, permitiendo justificar inversiones o recortes de presupuesto en el ámbito de la gestión de personal.

Entendemos que la auditoría socio laboral resulta, además, un elemento vital que otorga validez en la medida en que mejor preparados estén los efectivos que componen las organizaciones, implicará un mejor posicionamiento frente a los cambios externos, tanto en lo que se refiere a los mercados, como frente a la competencia.

Atendiendo a estos beneficios, y desde una perspectiva amplia, podemos determinar aquellos grupos con algún tipo de interés en la realización de esta auditoría, los cuales son: socios, directivos, mandos intermedios, trabajadores y sus representantes, organizaciones empresariales, sindicatos, proveedores, clientes, actores de la administración pública y sociedad en general.

## II. La auditoría en el siglo XXI: una visión amplia y moderna

Resulta evidente que la concepción que se tenía de la auditoría antaño y la que se precisa en la actualidad presenta 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 una tabla 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 desiderátum desde el nuevo planteamiento de las auditorías.

*Tabla 1. Concepción Antigua versus Filosofía Moderna de las Auditorías (Fuente: Calvo, 2013a)*

|                                    | <i>ANTIGUA</i>  | <i>MODERNA</i>   |
|------------------------------------|---|--|
| <b>OBJETIVOS PERSEGUIDOS</b>       | 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.                     |
| <b>METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>      | 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...)   |
| <b>ALCACE DE LA AUDITORÍA</b>      | Análisis documental, concreto y puntual   | Análisis multinivel, dinámico y aplicable a cualquier área, departamento o función de la organización.   |
| <b>GRADO DE UTILIDAD</b>           | 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. |
| <b>RESULTADO (Tipo de informe)</b> | Certificación con una propuesta de correcciones a realizar  | Informe o dictamen sobre el fenómeno analizado donde las propuestas de mejora adquieren el papel fundamental.                                  |
| <b>ROL DEL AUDITOR</b>             | El auditor es un censor, un inspector   | El auditor es un asesor, un consultor.   |
| <b>ROL DE LA ENTIDAD AUDITADA</b>  | Asume un rol pasivo y receptor  | La organización participa activamente.   |

Se debe, por tanto, modificar la idea clásica tan extendida según la cual el auditor (y por extensión la auditoría) mantiene una finalidad meramente censora –inspectora o sancionadora-, asumiendo un rol más de 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 desarrollado 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 socio laboral 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 (Calvo y Rodríguez, 2013). 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.

### III. Una realidad que no aplica la teoría<sup>2</sup>

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 muy 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?

---

2 El presente apartado toma como referencia algunos de los resultados más destacados del proyecto de investigación “La auditoría socio laboral: un análisis de su estado actual”, desarrollado por INVESLAB (Grupo de Investigación e Innovación en Ciencias Laborales) de la Universitat de València, que pretende como objetivo principal analizar el grado de utilización que las organizaciones hacen de la auditoría socio laboral como herramienta de gestión de su capital humano, analizando las dificultades presentes en su aplicación y determinando los posibles factores causantes.

Esta conducta es muy habitual en la gestión de los recursos humanos en la actualidad. Tanto es así que la mayor parte de 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.

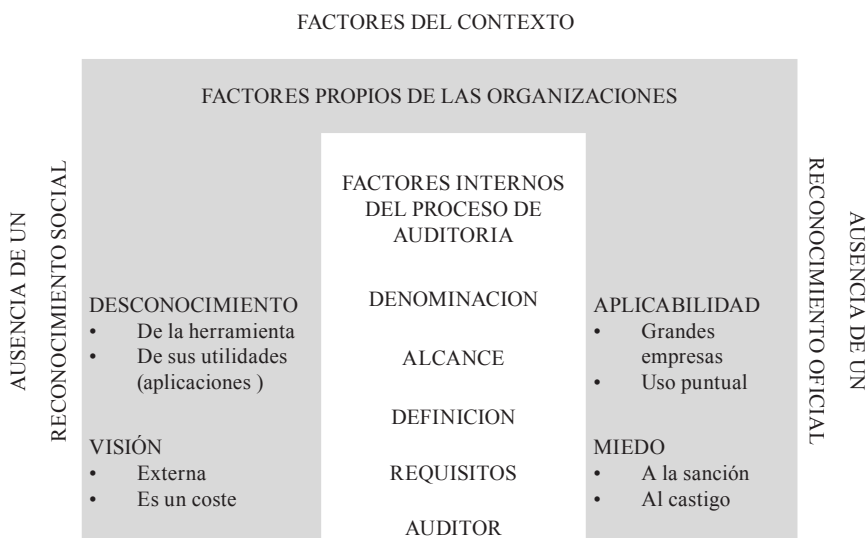
¿A qué es debida esta situación? El estudio empírico realizado en el que se sustenta este artículo permite establecer la existencia de una serie de factores presentes en este proceso. Factores que materializados en resistencias a la aplicación consciente de la auditoría como herramienta de gestión, presentamos en la siguiente figura agrupados en tres subgrupos:

a) propias del proceso de auditoría, es decir, vinculadas interna y directamente con la ejecución del proceso de auditoría (qué es, quién la desarrolla, cuáles son sus objetivos y alcance, etc.);

b) propias de las organizaciones en las que van a ser aplicadas, resistencias originadas por las propias organizaciones (por su desconocimiento, miedos, aplicabilidad percibida o percepción que tienen de ella); y,

c) propias del contexto en el que operan, materializadas principalmente en torno a la ausencia de reconocimiento de la misma, tanto a nivel social como oficial.

Figura 1. Factores que dificultan la utilización de la auditoría socio laboral  
(Fuente: Adaptación de Calvo y Rodríguez, 2013)



Conforme a ello, una de las principales dificultades que observamos es la ausencia de un reconocimiento oficial de su validez, lo cual daría carta de valor ante las organizaciones y controlaría automáticamente otros valores adversos, tales como, por un lado, el desconocimiento de la existencia de la herramienta así como de las múltiples utilidades que las entidades pueden obtener de ella dotándoles de un factor innovador frente a la competencia, y por otro la errónea idea extendida según la cual las auditorías sólo son propias de las grandes empresas, pero la experiencia desmiente este error dado que: a) competencia y factores de riesgo y cambio existe a todos los niveles, y b) la aplicación de los elementos correctores también son más sencillos de implementar, si cabe, en entornos más pequeños, donde se pueden asumir rápidamente los cambios, al poseer plantillas más reducidas.

Otro factor que dificulta la implantación de la auditoría socio laboral es la utilización de la misma de manera esporádica; como es obvio la prevención es siempre mejor que la reparación, por lo cual, la auditoría periódica y continuada permite a la empresa, por un lado, adaptar y mejorar, y por otro, ajustar y corregir.

Finalmente, desde el punto de vista de los requisitos y el perfil de la persona que audita, también aparece una resistencia vinculada con la creencia generalizada de que la auditoría es aquella realizada por personal externo a la organización, que revisan en un momento dado su situación. La dimensión interna de la auditoría es una de las grandes desconocidas y por tanto, 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.

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.

Finalmente, incidir en un factor que muestran las empresas frente a las auditorías socio laborales, esto es, el miedo a la sanción y al castigo. Lo cierto es que las auditorías, sobre todo de índole contable, han pecado de tener un sesgo demasiado sancionador y punitivo, dejando a un lado las posibilidades de asesoramiento y búsqueda de adaptaciones al cambio, factores tradicionalmente menos valorados aunque supongan el elemento decisivo para ampliar las perspectivas.

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.

#### IV. Aplicaciones (utilidades específicas) de la auditoría a la gestión de las relaciones laborales.

Conforme a lo expuesto, la auditoría como herramienta de gestión organizacional también tiene una aplicación específica a las relaciones laborales, entendidas como el contexto básico en el que se desarrollan las relaciones entre trabajadores y empresas. Las principales aportaciones vendrían determinadas por la transparencia, los criterios para la toma de decisiones, las garantías de cumplimiento y la seguridad, entre otras; mientras que son de aplicación a materias como la negociación colectiva, expedientes de regulación de empleo (ERE), procesos concursales, compra-venta de empresas, reclamaciones y demandas administrativas y/o judiciales, así como para el establecimiento de políticas de relaciones laborales.

En este sentido, uno de los elementos a tener en cuenta a la hora de aplicar una auditoría socio laboral en el ámbito de los recursos humanos son las posibilidades que aporta al racionalizar y adecuar los puestos de trabajo existentes permitiendo ajustarlos a las necesidades reales que en cada momento la empresa tiene en un entorno cada vez más cambiante y hostil como el actual.



Por tanto, la información facilitada por la auditoría socio laboral contribuye a mejorar la constante adaptabilidad de los recursos humanos al contexto de ubicación y desarrollo.

Pero sin lugar a dudas una de las aplicaciones que mayor aportación puede ofrecer la auditoría a la gestión de las relaciones laborales en las organizaciones actuales es como elemento facilitador de la estructura básica de la negociación colectiva. Contar en el momento de la negociación con información válida y validada –por y para ambas partes- supone un importante y sobre todo un mismo punto de partida que aporta claridad al proceso, mitigando la incertidumbre que habitualmente genera el que tan sólo una de las partes cuente con información sobre el sistema de gestión. Evitando así la habitual y consiguiente puesta en duda –no aceptación en la mayoría de las negociaciones- por la contraparte negociadora.

#### V. Lista de referencias

- Calvo, Ricard (2014). ¿Qué convierte una intervención de consultoría de recursos humanos en una auditoría sociolaboral? Una propuesta de requisitos. En *Revista Capital Humano*, aceptado y pendiente de publicación.
- Calvo, Ricard (2013a). *Técnicas de Auditoría*. Materiales de clase. Valencia: Editorial Reproexpres.
- Calvo, Ricard (2013b). Auditorías sociolaborales: ¿por qué las organizaciones se resisten a llamarlo auditoría? En *Revista Capital Humano*, número 274, pp. 38-41
- Calvo, Ricard y Rodríguez, Juan A. (2013). *La auditoría socio laboral como herramienta de gestión social de las organizaciones del siglo XXI*. Comunicación presentada en XI Congreso Español de Sociología, Madrid, 10-12 julio 2013.
- Campamá, Guillermo (2006). Gestión de los recursos humanos. La auditoría sociolaboral. En *Forum de Calidad*, número 176, pp. 46-49
- Ciruela, Antonio M. (2009). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral. En *CIRIEC-ESPAÑA Revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 64, pp. 85-104.
- De la Poza, José María (1999). Principios de Auditoría sociolaboral. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Felber, Christian (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Editorial Deusto.
- García, Antonia, Álamo, Francisca y García Barba, Fernando (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. En *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, número 14, pp. 231-246.
- Torrás, Eulalia y Ribas, Joan (coords.) (2005). *Auditoría Sociolaboral I*. Barcelona: UOC.

