

cuadernos de Trabajo

número

18

Auditorías Socio-Laborales:  
Una apuesta necesaria para  
la Gestión de los RRHH  
del Siglo XXI



**Asociación Española**  
de Auditores Socio-Laborales



número

18



**Asociación Española**  
de Auditores Socio-Laborales

**Auditorías Socio-Laborales:  
Una apuesta necesaria para  
la Gestión de los RRHH  
del Siglo XXI**

**Autor:**

Ricard Calvo Palomares

Director INVESLAB

*(Grupo de investigación e innovación en Ciencias Laborales)*

Universitat de València





## **Asociación Española** de Auditores Socio-Laborales

La Asociación Española de Auditores Socio-Laborales, se constituyó en 1994 al amparo de la Ley de Asociaciones del año 1964. Es la primera Asociación nacional interprofesional que asocia a Graduados Sociales, Abogados y Economistas, ejercientes libres, expertos en materias laborales.

Su objetivo social es fomentar y divulgar la especialidad de Auditoría Socio-Laboral como nueva disciplina que viene a ampliar y completar los servicios profesionales tradicionales de consultoría laboral.

Sus fines:

1. Elaborar las Normas Técnicas de ejecución de los trabajos de Auditoría.
2. Establecer el código deontológico y de conducta profesional de sus auditores asociados.
3. Desarrollar los manuales y guías de Auditoría.
4. Controlar la calidad formal y material de los trabajos profesionales.
5. Promover el estudio e investigación de metodologías de trabajo y técnicas de Auditoría
6. Impulsar la formación y especialización continua de sus asociados.

Este Cuaderno de Trabajo nº18 recoge la ponencia presentada por el profesor Ricard Calvo en el II Congreso Nacional de Auditoría Socio-Laboral celebrado los días 6 y 7 de Junio de 2013 en el Palacio Cibeles de Madrid



### **Edificio Torre Europa**

Paseo de la Castellana, 95 Planta 15 A - 28046 Madrid  
Tel.: 91 418 69 14 - Fax: 91 418 69 99



---

# ÍNDICE

Resumen .....	9
1. La auditoria sociolaboral como fuente de informacion .....	11
2. ¿Qué nos dice la realidad? .....	13
3. A modo de conclusión final: líneas de actuación futuras .....	21
Referencias bibliográficas.....	22





## RESUMEN

¿Puede una organización subsistir en la realidad empresarial actual sin contar con un sistema de búsqueda y generación de informaciones –internas y/o externas- necesarias y suficientes –en cantidad y calidad- que le permita tomar las decisiones más adecuadas en cada momento?.

La respuesta en sentido negativo a esta cuestión se convierte en el elemento inicial básico que nos servirá como hilo conductor de la presente ponencia y sobre la que sentaremos nuestra hipótesis de partida: sin información del funcionamiento de sus sistemas de gestión (entre ellos especialmente el de recursos humanos), las organizaciones actuales no pueden cumplir con sus objetivos y por tanto no tienen garantizada su subsistencia futura.

Nuestra segunda hipótesis plantearía que esta necesidad de información podría ser cubierta por la aplicación de metodologías basadas en la auditoría sociolaboral, entendido como un proceso capaz de garantizar unos resultados objetivos, periódicos, documentados, rigurosos, científicos, adaptados a la situación, útiles para la gestión, fiables y técnico-profesionales.

A partir de algunos de los resultados obtenidos en una investigación en curso en la Universitat de València, estas dos hipótesis nos permitirán plantearnos por qué las organizaciones no están utilizando las auditorías sociolaborales en la actualidad, para lo que propondremos una revisión de los factores que están dificultando que las organizaciones apliquen esta herramienta.



# 1. LA AUDITORIA SOCIOLABORAL COMO FUENTE DE INFORMACION

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.

Desde un punto de vista teórico, este proceso de generación de informaciones para la gestión del personal es la denominada auditoría sociolaboral, entendida como la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva que realiza un profesional cualificado del cumplimiento de las normas, los modelos y los procedimientos establecidos en un área o actividad de una organización, con el objetivo de proporcionar información y orientaciones al grupo de interés para la toma de decisiones (Torras y Ribas, 2005).

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 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):

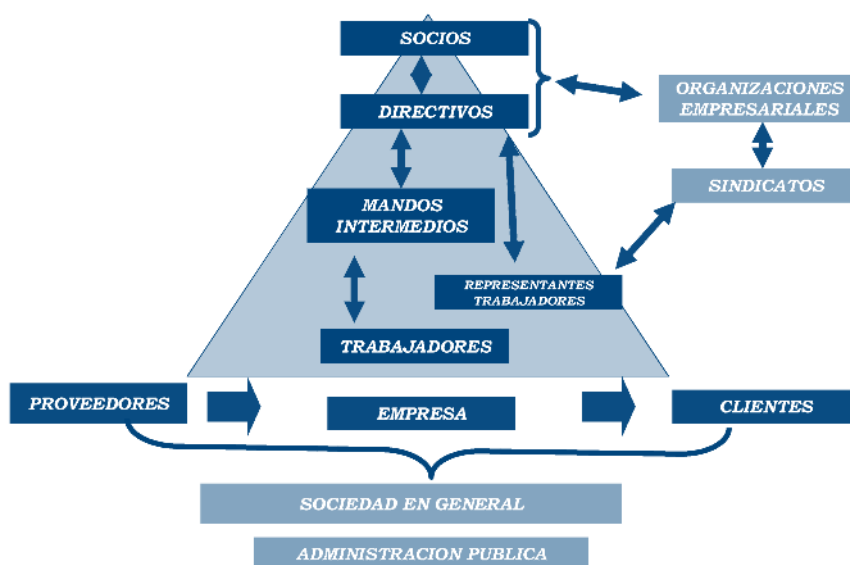
- *Auditoría de legalidad, de comprobación o de administración*, cuyo principal objetivo es el de certificar el cumplimiento por parte de la organización de los preceptos legales –normativos- aplicables a la misma (externos e internos) y por tanto dar garantías de su adecuado cumplimiento.
- *Auditoría 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. Entre ellos destacamos los siguientes: ayuda a anticipar posibles problemas, aportando una dimensión de 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. Así, el elemento motivador debe actuar de manera avanzada y pasar de la mera fiscalización de datos, a la búsqueda de la información en aras de la mejora continua de la organización.

Atendiendo a estos beneficios, y desde una perspectiva amplia, podemos determinar una serie de grupos con algún interés en la realización de esta auditoría. Grupos de interés directo (como socios y directivos), pero también todos aquellos con posibles intereses indirectos, tanto internos como externos a la organización (ver figura 1). Se trata de un conglomerado de actores que si bien no están exentos de generar algún tipo de resistencia a su realización, son grupos que pueden verse beneficiados de la misma.

Transparencia, cumplimiento o compromiso son algunos de los valores que pueden ponerse de manifiesto con la misma.

Figura 1. Representación de las interacciones de los grupos de interés en el desarrollo de una auditoría sociolaboral



Fuente - Calvo, 2013

## 2. ¿QUÉ NOS DICE LA REALIDAD?

### 2. A) DATOS METODOLÓGICOS BÁSICOS DE LA INVESTIGACIÓN DE REFERENCIA

Para la profundización en la cuestión de estudio de la presente ponencia 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, las dificultades presentes en su aplicación y las posibles líneas de actuación futura.

Concretamente los datos contenidos en este apartado provienen principalmente de tres fuentes de información distintas:

1. en primer término del análisis de los datos recogidos en una exploración previa sobre la cuestión, basada en la realización de seis entrevistas en profundidad de carácter inicial a consultores-audidores de recursos humanos de la provincia de Valencia entre noviembre y diciembre de 2012. 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”?
2. en segundo, de las informaciones y materiales gráficos procedentes de la mesa debate titulada “¿Cómo están utilizando las auditorías las organizaciones?”, que tuvo lugar 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 que dedicaron íntegramente su temática a la auditoría como herramienta de gestión sociolaboral. Esta mesa estuvo conformada por especialistas en recursos humanos de distinta procedencia: universidad, empresas privadas (capitalistas y de economía social), consultores y representantes de organizaciones sindicales. Los ponentes participantes en la mesa articularon su discurso en torno a las siguientes cuestiones facilitadas con carácter previo: a) grado de conocimiento en general que se tiene de la herramienta desde vuestra perspectiva; b) grado de utilización de la auditoría; c) tipo de utilización que se le da habitualmente a este tipo de herramienta; d) ¿por qué este desconocimiento y esta infrautilización?; e) cuándo la utilizan (situaciones, intereses, motivaciones, etc...); f) ¿tiene solución? ¿cómo se cambia la cultura empresarial?; y e) conclusiones finales.
3. y finalmente, de la constitución de un grupo delphi de expertos. 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.

## 2. B) LOS RESULTADOS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO

El análisis de las informaciones recogidas del desarrollo de las herramientas descritas anteriormente, nos ha permitido hasta el momento obtener tres líneas de resultados: 1. una categorización de los escenarios posibles de la utilización que realizan las organizaciones de la auditoría; 2. elaboración de un mapa de factores –resistencias- que dificultan la citada utilización; y 3. una serie de actuaciones a implementar de cara a mejorar esta situación.

### **B.1) CATEGORIZACIÓN DE LOS ESCENARIOS POSIBLES DE UTILIZACIÓN DE LA AUDITORÍA**

De la que principalmente podemos clasificar el uso que hacen las organizaciones de la auditoría en base a cinco situaciones o escenarios posibles (Calvo, 2013):

- *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, puede que 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 la mesa debate desarrollada:

*“... 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 ...”*

*“... auditar no es cosa de todos, es cosa de pocos ... muchas aunque quisieran no podrían”*

## B.2) ¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES NO UTILIZAN LAS AUDITORÍAS? 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. Concretamente quince han sido los elementos determinados, 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.

Figura 2. Factores que dificultan la utilización de la auditoría sociolaboral



Fuente - Adaptación de Calvo y Rodríguez, 2013

Presentamos a continuación con mayor profundidad cada uno de los factores determinados con anterioridad en la figura 2.

### B.2.1) FACTORES INTERNOS DEL PROCESO DE AUDITORÍA

#### · **No hay consenso en la denominación**

Auditoría sociolaboral, del sistema humano, laboral, social, legal o de recursos humanos, son algunas de las más habituales acepciones utilizadas para referirse a ella, situación que ha aportado gran confusión al término y a su utilización profesional. 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**

Tampoco en este tiempo se ha determinado con claridad el alcance real que tiene una auditoría sociolaboral. Tanto es así que una de las fuentes que mayor grado de incertidumbre generan por este motivo es la imposibilidad, en la mayoría de las organizaciones, de llevar a cabo una auditoría del sistema humano o de los recursos humanos de manera completa o integral. Ello debido entre otros motivos a los altos costes económicos que ello supondría, los tiempos necesarios para su desarrollo o la inexistencia de una voluntad e implicación 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**

Esta amplitud terminológica y la falta de determinación del alcance de la misma, no ha permitido definir completamente qué es una auditoría sociolaboral, no apareciendo una definición consensuada o aceptada por la comunidad que sirviera para unificar criterios.

Comunidad que también ha tenido su parte de responsabilidad, ya que 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 han respondido a visiones particulares –y por tanto sesgadas- de la auditoría, 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 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. 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**

Otra dificultad, derivada en gran medida, de los factores anteriores es que no ha existido una determinación clara de unos requisitos que delimiten los contenidos, el alcance ni las competencias del auditor –o en su caso del equipo auditor, lo que ha posibilitado que cualquiera pudiera autocalificarse como “auditor”. Si bien sí que han existido intentos para regularizar esta situación, no han tenido el éxito deseado o necesario. Junto a ello, que la auditoría no haya sido concretada, ha impedido una diferenciación operativa –estratégica- con la consultoría. No se ha establecido una delimitación conceptual entre ellos, lo que de manera aplicada ha limitado que muchas actuaciones emprendidas hayan sido catalogadas como de auditoría. Dos citas ilustran lo dicho:

*“Yo tengo tres empresas que son expertas en estos temas, porque llevan no se ni cuanto 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? ...”*

Este factor aparece claramente en los resultado la investigación de referencia, ya que cuando pedimos la información a los auditores-consultores analizados, sobre el número de auditorías realizadas en los últimos cinco años, nos dicen que 15. Pero cuando les facilitamos un listado con las características básicas que ha de tener una auditoría desde una visión amplia (objetiva, periódica, sistemática...) y les pedimos que nos indiquen cuántas de las intervenciones de consultoría podrían estar recogidas por estos parámetros, la cantidad aumenta sustancialmente, llegando hasta los 99.

#### · **Herramienta de uso puntual**

Y estrechamente relacionado con ello aparece otra resistencia a tener muy en cuenta, 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 teniendo en cuenta su dimensión dinámica o evolutiva de la cuestión de análisis, estudio o investigación. Lo vemos reflejado en estos dos comentarios al efecto:

*“... ¿que 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...”*

Percepción que sin embargo no queda constatada empíricamente en los datos recogidos en nuestro estudio, ya que las 99 actuaciones que en sentido amplio podían ser consideradas como procesos de auditoría, correspondían a 16 organizaciones, lo que nos indica que muchas de ellas han repetido, utilizando y aplicando la auditoría como herramienta de gestión.



### · ¿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? ...”*

*“...yo con el curso que hicimos, ¿estoy habilitada para hacer auditorías? ¿soy auditora? ...”*

### **B.2.2) FACTORES PROPIOS DE LAS ORGANIZACIONES**

#### · Desconocimiento de la herramienta

Pese a que la necesidad de contar con información es indiscutible, la realidad nos muestra cómo las organizaciones no califican a sus procesos de evaluación, control y/o seguimiento, como procesos de auditoría. Como respuesta rápida y sencilla podríamos pensar que uno de los motivos principales 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, ya que como hemos expuesto anteriormente, entre aquellas que la utilizan muchas no la llaman auditoría. 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

Junto a ello, tiene su influencia 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. 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 ...”*

Esta visión externa de la auditoría aflora cuando pedimos información a los auditores entrevistados sobre qué tipo de estructura daba soporte al desarrollo de la misma. En este sentido mayoritariamente (ver figura siguiente) vemos que las auditorías se realizan desde fuera, siendo minoritaria la constitución de un equipo mixto (interno-externo).

Figura 3. Existencia de un equipo auditor mixto

Si	7	7,07 %
No	92	92,93 %

Fuente - Elaboración propia

· **Es percibida como un coste y no como una inversión**

Derivado en cierta manera de esta externalidad de la auditoría, el coste supone otro factor con influencia a este nivel. Como servicio profesional especializado se convierte en un servicio contratado con un coste ostensible, que sirve de freno a muchas organizaciones y que no favorece su aplicación. En este sentido apuntamos el coste medio de 3200 euros aproximadamente correspondiente a las auditorías realizadas por los despachos analizados, que ponen de manifiesto de alguna manera esta situación.

Junto a ello, la percepción tradicional de las organizaciones, en gran medida errónea de ver la auditoría como un coste y no como una inversión en el proceso de gestión de la organización, también limita la aplicación posterior que hacen de la misma las organizaciones. Parece claro, si no es un coste necesario, ¿para qué? Teniendo muy presente lo dicho con anterioridad de que desconocen sus utilidades reales. 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**

Vinculado con ambos aparece la percepción de que las auditorías tan sólo son aplicables y útiles a las organizaciones de un tamaño considerable. Percepción que vemos reflejada con claridad en la tabla siguiente. ¿Ello conlleva implícito el planteamiento de que las organizaciones más pequeñas no requieren de información sobre su personal para mejorar?. Conforme nos indica uno de los entrevistados se trata de uno de los aspectos a mejorar por el colectivo, dar a conocer las utilidades y aplicaciones posibles de esta herramienta a las pequeñas y medianas empresas.

Figura 4. Tamaño de la organización en la que se ha desarrollado la auditoría/intervención

Más de 250 trabajadores	72,7 %
Entre 50 y 250 trabajadores	23,2 %
Menos de 50 trabajadores	4,1 %

Fuente - Elaboración propia

*“...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**

¿Por qué se origina? ¿Por qué se encargan la mayoría de las intervenciones vinculadas con la auditoría que se realizan? 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 (habitualmente externa, tal cual indicábamos anteriormente). Lo vemos en la tabla siguiente.

Figura 5. Origen-causa-motivo de la auditoría/intervención

<b>Solucionar un problema o conflicto surgido</b>	41	41,41 %
<b>Obligación de un sistema de gestión</b>	27	27,27 %
<b>Mejora continua</b>	24	24,24 %
<b>Obligación legal</b>	7	7,07 %

Fuente - Elaboración propia

· **Miedo a la auditoría**

Otro grupo destacado de resistencias 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, y muy vinculado 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 ...”*

### **B.2.3) FACTORES DEL CONTEXTO**

#### **· Ausencia de un reconocimiento oficial**

También podemos apuntar como factor a tener en cuenta la no existencia de ningún reconocimiento oficial a la misma. No ha sido recogida en ninguna norma como instrumento de control o de balance social de las organizaciones. 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.

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? ...”*

## 3. A MODO DE CONCLUSIÓN FINAL: líneas de actuación futuras

Aprovechamos las aportaciones realizadas por los integrantes del grupo de expertos para proponer un cierre a este texto. Para ello nos basamos en una de las cuestiones que les planteamos: propuestas de futuro ante la situación actual.

En este aspecto cabe mencionar que el grado de coincidencia fue casi unánime (tanto en la designación de las propuestas como en el orden asignado) en que las cuatro actuaciones básicas a emprender si nos planteamos mejorar la situación actual en la que se encuentra la auditoría sociolaboral como herramienta de gestión, son las siguientes:

1. Campaña de sensibilización. Lo que supone trabajar a un doble nivel, de cara al exterior, que se conozcan por parte del empresariado tanto su existencia, como sus aplicaciones y utilidades. Pero también a un nivel interno, lo que supone un proceso de concienciación del colectivo de profesionales afectos a la misma.
2. Clarificar su alcance. ¿Es lo mismo auditoría laboral que sociolaboral? ¿qué niveles de aplicación pueden tener dentro de las organizaciones? ¿a qué tipo de organizaciones se puede aplicar? Son algunas de las preguntas que requieren de una reflexión y concreción al respecto.
3. Determinar herramientas específicas para la auditoría. Si bien cada auditoría nace con el motivo que la origina, sí que se posiciona como clave que existan instrumentos específicos que nos permitan auditar –estudiar o analizar- las organizaciones, en sentido estricto o en sentido amplio.
4. ¿Cuándo podemos hablar de auditoría laboral?, ¿siempre que analicemos, midamos o evaluemos? Cabe por tanto determinar los requisitos que permiten afirmar que nos encontramos ante una auditoría como tal y por tanto diferenciarla del resto, prestigiando así su utilización.

## Referencias Bibliográficas

**Calvo, Ricard (2013):**

“Auditorías sociolaborales: ¿por qué las organizaciones se resisten a llamarlo auditoría?”, Revista Capital Humano, número 274, pp. 38-41 Calvo, Ricard y Rodríguez, Juan A. (2013). “La auditoría sociolaboral: ¿un análisis científico de los recursos humanos?”, comunicación presentada en el I Congreso Estatal de Centros Universitarios de RRLL y CCTT (Un nuevo escenario para las relaciones laborales y los recursos humanos), a celebrar en Valencia el 12 y 13 de septiembre.

**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.

**Campamá, Guillermo (2006):**

“Gestión de los recursos humanos. La auditoría sociolaboral”, 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”, CIRIEC-ESPAÑA Revista de economía pública, social y cooperativa, núm. 64, pp. 85-104.

**Fuentes, Fernando; Veroz, Ricardo e Hidalgo, Alfonso. (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.

**De la Poza, José María (1999):**

Principios de Auditoría sociolaboral, Barcelona, Ediciones Deusto.

**Torras, E. y Ribas, J. (coords.) (2005):**

Auditoría Sociolaboral I, Barcelona, UOC.















**Asociación Española**  
de Auditores Socio-Laborales

**Edificio Torre Europa**

Paseo de la Castellana, 95 Planta 15 A - 28046 Madrid

Tel.: 91 418 69 14 - Fax: 91 418 69 99

ceal@auditoreslaborales.com - [www.auditoreslaborales.com](http://www.auditoreslaborales.com)