

DOMINGO NEVADO PEÑA

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad
Castilla-La Mancha.*

*Profesor Ayudante de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales y de la Escuela Universitaria de Relaciones
Laborales de Albacete.*

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1997

Extracto:

EL autor comienza, en un primer momento, exponiendo los fundamentos, características y metodología de la Auditoría Social de los Recursos Humanos, como instrumento clave de gestión, para, a continuación, profundizar sobre las auditorías de las diferentes políticas sociales, el tipo de informes a realizar, las características del auditor, y las ventajas y limitaciones que esta herramienta de gestión posee.

Sumario:

- I. Introducción.
 - II. La auditoría social de los recursos humanos: aspectos generales.
 - 1. Fundamentos y características de la auditoría social de los recursos humanos.
 - 2. Metodología.
 - 3. Referenciales o sistema de referencia.
 - III. Auditoría social: políticas sociales.
 - 1. Auditoría de las remuneraciones.
 - 2. Auditoría de la distribución de los tiempos de trabajo.
 - 3. Auditoría del empleo.
 - 4. Auditoría de la formación.
 - 5. Auditoría de riesgo laboral.
 - 6. Auditoría del clima, de la comunicación interna y de la cultura.
 - IV. Informe de auditoría de los recursos humanos.
 - 1. Tipos de informes.
 - 2. Características y estructura del informe.
 - 3. Difusión del informe.
 - V. El auditor social y sus características.
 - 1. ¿Quién debe realizar una auditoría social?
 - 2. Responsabilidades y cualidades del auditor social.
 - 3. ¿De quién depende el auditor social?
 - VI. La auditoría social como instrumento de gestión.
 - 1. La dimensión estratégica de la auditoría social.
 - 2. La dimensión organizacional de la auditoría social.
 - 3. La dimensión cultural de la auditoría social.
 - VII. Limitaciones y futuro de la auditoría social.
 - 1. La auditoría social y el *benchmarkin* de la gestión de recursos humanos.
 - 2. Integración de la auditoría social en el seno de las gestiones de calidad.
 - VIII. Conclusión.
- Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se quiere poner de manifiesto cómo la nueva gestión de los recursos humanos conlleva que ésta deba adaptarse a las estructuras económicas, organizacionales, estratégicas y culturales de la empresa. Todo ello unido a la consideración de los **trabajadores o actores** como elementos principales de la misma, de manera que una gestión adecuada de los mismos y una **integración en los procesos de gestión** es fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Es decir, se tiene que pasar de la concepción del personal como gasto a la de inversión, ya que éstos deben ser considerados como **recursos estratégicos**, lo que implica que la gestión de los recursos humanos no puede centrarse únicamente en la variable **eficacia** sino que cada vez **más** es necesario la consideración de la **eficiencia**.

Además, el diseño del *management* se tiene que caracterizar porque las **personas** necesitan **ser flexibles** ante las exigencias organizativas de una empresa, a fin de adaptarse a las situaciones cambiantes. La **empresa** se encuentra ante la **necesidad** de establecer **organizaciones más planas y flexibles** que solamente funcionan cuando el hombre se identifica con la institución, con el proyecto empresarial y a través del cual se motiva y se integra, admitiendo de esta manera su pertenencia a la misma. De esta manera, se conseguirá un **aumento de la productividad y de la eficiencia económica y social de la empresa**.

En este sentido, para llevar a cabo una gestión dinámica de los recursos humanos, la empresa debería establecer una **auditoría social de los recursos humanos** que le permitiese poner en práctica un **sistema de control de gestión social**, de tal manera que el mismo se pudiese transformar, para que tuviese en cuenta las nuevas exigencias internas y externas, como por ejemplo:

- a) La **formación** y las **competencias** se han convertido ya en **elementos del proceso estratégico**, por lo que las empresas deben saber administrar las mismas, de tal forma que consigan obtener ventajas competitivas.
- b) Se tiende hacia una **comunicación** generalizada y cada vez más directa, ya que la misma es una forma de **reforzar la motivación del personal** y aumentar la **comprensión** de los **objetivos** de la organización.
- c) El reclutamiento es cada vez más difícil, por lo que una contratación más profesional y eficaz debe permitir obtener aquellos recursos humanos que mejor se adapten a las exigencias de la empresa.
- d) El **mercado** tiende hacia la **flexibilidad social**, es decir, adaptar las condiciones de empleo y de remuneración a las evoluciones del entorno.
- e) Además, la **descentralización** de las responsabilidades de la **gestión social**, esto es, la tendencia a que se **augmenten** las **responsabilidades** de los **trabajadores** en la empresa, llevará consigo que la información social deba ser cada vez más descentralizada y accesible, lo que permitirá una transmisión regular de la misma a los **responsables operacionales**. Éstos deberían **incluir en sus cuadros de mandos** algunos **datos** de la misma, así, por ejemplo, **de los efectivos, de la masa salarial**, notas precisas, **programas de formación**, etc.

Por todo lo planteado anteriormente, consideramos que el desarrollo de una **auditoría social de los recursos humanos (en adelante, nos referiremos como auditoría social)** puede intentar, limar y favorecer algunos de los aspectos mencionados, por lo que en este estudio se va a analizar cómo la misma sirve como un **instrumento de control de la gestión social, que permita una mejor administración, gestión, eficacia y eficiencia de los mismos**. Que ponga, además, de manifiesto los **riesgos** de una gestión de los recursos humanos y se convierta en una **herramienta** de ayuda al *management* desde el punto de vista **estratégico, organizacional y cultural**.

Para ello, se desarrollará, en primer lugar, un análisis sobre la auditoría social, es decir, sobre su funcionamiento, metodología, aplicación y normas. En un segundo apartado, se va a abordar un estudio de las diferentes auditorías de las políticas sociales (remuneraciones, empleo, formación, clima social, comunicación interna, etc.). En la tercera sección, nos referiremos a las características que debe tener tanto el informe de auditoría, como las cualidades y características del auditor social. En un cuarto punto, se estudia la auditoría social como instrumento del control de gestión, para, en una última cuestión, analizar las limitaciones y futuro de la misma.

II. LA AUDITORÍA SOCIAL DE LOS RECURSOS HUMANOS: ASPECTOS GENERALES

En este apartado se analizará, en primer lugar, los fundamentos, características y metodología de la auditoría social, para proponer, posteriormente, cuáles son los sistemas de referencia para el campo social, ya que sobre ellos reposa toda la credibilidad del trabajo del auditor.

1. Fundamentos y características de la auditoría social de los recursos humanos.

En esta sección estudiamos cuál es el interés de la misma, cuál es su campo y niveles de aplicación y qué diferencia existe con otras materias.

1.1. El interés de la auditoría social.

La gestión de la auditoría debe ser global, ya que cuando se lleva a cabo el examen de una situación dada se van a ver afectados, entre otros, los aspectos financieros, técnicos y sociales.

Por otra parte, los dirigentes de la empresa tienen un interés por el análisis de los costes de producción y de productividad; por lo tanto, como el personal es a la vez factor de coste y agente de la producción, lleva consigo que sea necesaria una consideración y gestión del mismo.

Además, es frecuente afirmar que el personal no tiene un precio, pero también es verdad que genera un coste, cuya importancia en valor absoluto y relativo con relación al valor añadido o la cifra de negocios es generalmente elevado. Por esto, puede justificarse el interés del auditor por esta materia.

Pero, además, la empresa sigue dos orientaciones que se desarrollan en dos sentidos (1):

1. El equilibrio de explotación y el desarrollo económico que supone **administrar**:

- Los **recursos humanos** con la misma atención y rigor que los recursos financieros.
- El **potencial de saber-hacer**, las **competencias** y las innovaciones con la misma eficacia que el patrimonio industrial y técnico.
- Las **relaciones sociales** con la misma satisfacción recíproca entre empresario-trabajador como las de proveedor-cliente.

(1) VATIER, R. «Un nouveau champ d'observation pour l'audit». *Liaisons sociales. Politiques sociales et pratiques d'entreprise*. Ejemplar dedicado a l'audit social. 1989. Págs. 11-12.

2. La voluntad de alcanzar por parte de la empresa un aumento de su *performance*, supone definir estrategias adaptadas (financieras, industriales y comerciales).

Todos estos puntos sobre los cuales se busca la optimización en el desarrollo del potencial humano, exigen la verificación de la eficacia, conformidad y pertinencia propias de la auditoría social de los recursos humanos.

Según VERMOT-GAUD (2) en el origen de la auditoría de los recursos humanos había dos objetivos:

- El primero era elaborar un estado de recursos humanos de la empresa (contable y social) y esto principalmente en casos de compra de la sociedad.
- El segundo, para verificar el respeto de las obligaciones sociales.

1.2. Definición.

La auditoría social (3) es una variante o modalidad de auditoría de reciente desarrollo. Su definición ha evolucionado en función de la materia a auditar y de los métodos adoptados. La existencia de concepciones diferentes de la auditoría social ha llevado a que no exista un término normalizado. Así, se habla de auditoría social, auditoría del personal, auditoría de los recursos humanos, auditoría socio-laboral, control de la función del personal, etc.

La expresión auditoría social ha surgido progresivamente, por diferentes vías, según los autores y los actores: fuente de aplicación del Derecho del trabajo, para unos, deseo de conocer y verificar los costes sociales y salariales, para otros, o también como manera de dominar los problemas de empleo y de renovación de las cualificaciones, etc.

Una primera definición sintética de auditoría de personal ha sido propuesta por STEPHENS (4), para quien la auditoría de personal es el análisis de políticas, programas y de prácticas de una organización, y evaluación de su eficiencia y de su eficacia.

Otras definiciones de auditoría social pueden ser las siguientes:

-
- (2) VERMOT-GAUD, C. «Un audit de la fonction personnel et sociale de l'entreprise. Pourquoi faire?». *Analyse financière*. 4 Trimestre, 1980. Pág. 42.
 - (3) SUÁREZ SUÁREZ, A.S. *La moderna auditoría. Un análisis conceptual y metodológico*. Ed. McGraw-Hill. Madrid, 1990. Pág. 12.
 - (4) STEPHENS, L.G. «Personnel audit recommended». *The personnel administrator*. Vol. 15. Núm. 6. November-december, 1970. Pág. 10.

VATIER (5) considera que es a la vez un **instrumento de dirección y de gestión**, que a semejanza de la auditoría financiera o contable, en su materia, tiende a estimar la capacidad de la empresa o de una organización a dominar los problemas humanos o sociales que se produzcan en el entorno, y administrar los que se puedan crear por el empleo del personal necesario en su actividad.

Para RAVALEC (6), es una gestión que se basa en métodos probados en diferentes materias de la auditoría y aplicadas a la función del personal teniendo en cuenta su carácter específico.

Para CANDAU (7), es una **gestión objetiva, independiente e inductiva de la observación, análisis, evaluación** y el establecimiento de recomendaciones basadas en una metodología y utilizando técnicas que permitan poner en relación los referenciales fijados, identificando en una primera etapa, los puntos fuertes, los problemas inducidos por el empleo del personal, y sus obligaciones bajo forma de costes y riesgos.

Más prácticamente, el auditor social comenzará por examinar los resultados, por descubrir con la ayuda de indicadores las desviaciones con relación a las normas o estándar, resultantes de referenciales formalizados (escritos), determinando los puntos fuertes y los problemas actuales y futuros (riesgos), diagnosticando las causas, y proponiendo recomendaciones que serán puestas en marcha por los auditados.

Para COURET e IGALENS (8), la auditoría tendrá por misión **analizar** cada factor de **riesgo** y proponer las recomendaciones con el fin de reducirlos.

En definitiva, podemos observar dos aspectos esenciales en estas definiciones: uno de ellos es que esta auditoría viene referida a un campo determinado, como son los recursos humanos, y por otro, que la técnica o gestión que se aplica tiene una cierta semejanza con la auditoría financiera. De esta manera, podemos definir nosotros la auditoría social como un **instrumento de gestión social que utilizando una metodología y herramientas parecidas a las aplicadas a otras auditorías permite una mejor administración, gestión, eficacia y eficiencia de los recursos humanos de la empresa.**

1.3. Objeto de la auditoría social.

La auditoría social tiene como uno de sus fines la eficacia de la empresa. Por lo tanto, estudia los hechos observados en función de su contribución al desarrollo de la empresa, de una parte, y de otra, a conseguir satisfacer las necesidades y aspiraciones del personal.

(5) VATIER, R. «L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations». *Enseignement et Gestion*. Núm. 16. Hiver, 1980. Pág. 25.

(6) RAVALEC, J.P. *Audit social et juridique*. Ed. Monchrestien. París, 1986. Pág. 12.

(7) CANDAU, P. *Audit social*. Ed. Vuibert. París, 1986. Pág. 51.

(8) COURET, A. e IGALENS, J. *Audit social*. Ed. PUF. París, 1988. Pág. 12.

Esto lleva a que tenga que **tener en cuenta aspectos cuantitativos** (efectivos, coste de la remuneración, etc.), **cualitativos** (comunicación, cualificación profesional...) **psicológicos** (motivaciones del personal, calidad de las relaciones, etc.). Además, debe responder a varios objetivos que le son fijados por la dirección general o dirección de personal:

- Mejor control, diagnóstico de las causas y de las consecuencias de los problemas que surjan de la función de personal.
- Dominio de los costes salariales y sociales.
- Una mejor preparación de las decisiones, etc.

Por consiguiente, la auditoría es también una **herramienta de previsión**, ya que intenta disminuir los riesgos futuros y mejorar la *performance* social, y la contribución de la función de personal a la eficacia general de la empresa.

1.4. Características.

Como ya hemos dicho el **objeto** de la auditoría lo constituye la **función del personal**; por ello, a la hora de aplicar métodos y medios de observación en otras auditorías no puede hacerse sin tener en consideración ciertas realidades propias a la gestión del personal (9):

- La observación modifica el estado del campo considerado.
- La parte de lo cualitativo es importante en el campo social.
- El pilotaje social es frecuentemente un lugar de conductas irracionales, individuales y colectivas, por lo que es indispensable tenerlo en cuenta.

Estas características llevan consigo, por ejemplo, que los **resultados recogidos en materia social sean más difíciles de interpretar** que en otras materias, como por ejemplo la contable, debido fundamentalmente a este carácter cualitativo, ya que hay pocos indicadores que hayan sido aceptados por todos.

Por todas estas razones, es necesario que el auditor tenga que utilizar algunas técnicas particulares para recoger y analizar las informaciones, por lo que se trata más bien de especificidades metodológicas que de una metodología específica. Así, por ejemplo:

(9) VATIER, R. «Un nouveau champ d'observation pour l'audit», *ob. cit.*, pág. 13.

- Para analizar tanto las informaciones cualitativas como cuantitativas es necesario **disponer de referenciales** adecuados.
- Las desviaciones que se produzcan permitirán descubrir los problemas potenciales, que se traducen en riesgos para la empresa.
- Para la realización de toda auditoría es necesario que se produzca una **cooperación con los auditados**, pero más importante aún es en la función de personal, donde la idea de control es aún poco aplicada y frecuentemente mal aceptada.
- En la elección de los métodos empleados y en los instrumentos de trabajo, el auditor tendrá que recurrir a lo mejor a prácticas de la psicología o sociología, simulaciones, proyecciones, etc.

1.5. Campo y niveles de aplicación de la auditoría social.

El campo de aplicación (10) puede ser general cuando se examina la coherencia entre estrategias industriales, comerciales y financieras y las medidas concernientes al personal; o puede estar centrado sobre un objeto particular cuando procede de la validación de una cifra o verificación de la puesta en marcha efectiva de un procedimiento.

En definitiva, la **auditoría social** puede venir referida a la **función del personal en su conjunto**, tanto en sus **funciones** (reclutamiento, formación, paga, remuneración, promoción, etc.) programas, **procedimientos** o problemas particulares que afectan a la totalidad o a una parte del personal (absentismo, rotación, trabajo a tiempo parcial, etc.). El departamento de recursos humanos puede también ser auditado como si se tratase de una auditoría de dirección que concierne a las competencias del equipo de dirección.

Va analizar si se alcanzan los objetivos definidos, así como la eficacia de una medida, propone indicadores, asegura la coherencia de las prácticas desarrolladas, detecta los riesgos, identifica los disfuncionamientos del pilotaje social, etc., son todas ellas misiones que pueden ser confiadas a la intervención de la auditoría social.

También puede realizar acciones de seguimiento o de control, así por ejemplo, **verificar la fiabilidad del sistema de control de gestión social** y los cuadros de mando sociales (a veces lleva a la empresa a elaborar y actualizar los mismos).

Pero además, la función del auditor no se limita solamente a la función de personal de forma estricta, sino que también **se consideran los aspectos organizacionales** (¿cómo se reparten las res-

(10) VATIER, R. «L'audit social: un regard plus lucide sur le pilotage social de l'entreprise». *Personnel*. Núm. 248. Février, 1983. Pág. 15.

ponsabilidades? ¿Qué roles juegan cada uno de los actores? etc.). Esto supone que el auditor debe interesarse por la cultura de la empresa, que recoge los valores expresados por la dirección (que pueden ser explicados en el proyecto de empresa) y así pues, la eficacia dependerá, por un lado, de la coherencia con la estrategia de la empresa, las actitudes y comportamientos de la dirección, las políticas y prácticas del personal, y, por otro lado, de las esperanzas de los trabajadores. Las relaciones sociales, es decir, las entrevistas con los diferentes agentes sociales también forman parte del campo de la auditoría social, así como la comunicación interna en la empresa.

De una manera clásica se han distinguido tres misiones o niveles de la auditoría social:

1. Auditoría de cumplimiento.
2. Auditoría de la eficacia.
3. Auditoría estratégica.

1. **Auditoría de cumplimiento o de conformidad.** A esta misión algunos autores (11) la denominan auditoría social-contable. Tiene como objetivo **verificar la fiabilidad y calidad de las informaciones**, así como ver si se cumplen las normas y **reglamentaciones** legales.

Su verdadera **naturaleza** es la de una **auditoría jurídica** (12) aplicada al Derecho social, es decir, que la auditoría social de conformidad no es un sinónimo de auditoría jurídica sino que es una dimensión de esta última. Por lo tanto, para la práctica de la misma en su profundidad, sería necesario un conocimiento a fondo del Derecho social o laboral.

La auditoría social de conformidad (13) consiste en inventariar la situación social de la empresa, teniendo en cuenta las normas del Derecho de trabajo y verificando con regularidad la relación con la reglamentación aplicable.

BELIER (14) considera que deben ser analizados en profundidad:

- Los informes con la administración de trabajo.

(11) DE LA POZA LLEIDA, J.M. *Principios de auditoría sociolaboral*. Ed. Deusto. Bilbao, 1993. Págs. 289 y 292.

(12) Sobre auditoría jurídica se pueden consultar las obras de:

- RAVALEC, J.P. *L'audit social et juridique*. Ed. Montchrestien. París, 1986.
- ANTONA, J.P. *L'audit social de conformité*. Ed. Dalloz. París, 1993.

(13) ANTONA, J.P. *L'audit social de conformité*, *ob. cit.*, pág. 2.

(14) BELIER, G. «L'audit social de conformité». *Liaisons sociales. Politiques sociales et pratiques d'entreprise*. Ejemplar dedicado a *l'audit social*. 1989. Pág. 38.

- Las obligaciones que se desprenden de la jerarquía de normas entre los convenios colectivos y el contrato de trabajo.
- La conformidad de las relaciones colectivas de trabajo en la empresa.
- Las modalidades de sujeción a las cotizaciones de la Seguridad Social de los diferentes modos de remuneración e indemnización.
- Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

En líneas generales, se considera que el campo de aplicación de la misma se puede centrar sobre tres **líneas de actuación**:

1. Observar si se cumplen las **obligaciones sociales** de la empresa (de tipo administrativo y el ejercicio de los derechos colectivos de los trabajadores).
2. Analizar las **relaciones de los trabajadores** con la empresa a través de los estatutos jurídicos.
3. Ver si la empresa cumple con sus **obligaciones** de carácter **financiero** (cotizaciones sociales, desempleo, etc.) e **informativas** (comité de empresa).

Ejemplos de la misma pueden ser: la verificación de los datos del balance social, gastos de formación con relación a los textos legales, la aplicación de convenios colectivos, homogeneidad en los procedimientos sociales entre los diferentes establecimientos de una misma empresa, etc.

2. **Auditoría operativa o de eficacia.** Se trata de observar si los **procedimientos** aplicados son los **adecuados y funcionan correctamente**, es decir, que exista una adecuación entre objetivos y procedimientos. Además de observar si los **resultados** se han conseguido **al menor coste**.

Esta auditoría de eficacia comporta **tres niveles** (15):

1. El **análisis de los resultados con relación a los objetivos**. En cada empresa será diferente dependiendo de que exista en la misma un dispositivo de análisis de los resultados. Si existe, entonces sus investigaciones estarán basadas en comprobar la calidad de los instrumentos utilizados: control interno y cuadro de mando social. Si no existe, la auditoría de eficacia es más amplia porque el auditor deberá recoger información para su análisis. En este caso, la auditoría de eficacia se ejerce por un control para ver si los procedimientos son adecuados, hay una coherencia, etc.

(15) COURET, A. e IGALENS, J. *Audit social, ob. cit.*, págs. 44-49.

2. El **coste de obtención de los resultados**. Los costes sociales son regularmente analizados en toda la empresa. En especial, se trata de medir los costes ocultos relativos a los principales disfuncionamientos sociales de la organización. Los gestores deben explicar estos costes.
3. La **calidad de los resultados**. Con independencia del coste, los resultados tienen una calidad que corresponde al auditor apreciar. Una medida puede ser el tiempo transcurrido entre la aparición de una necesidad o de una preocupación social y su satisfacción.

La calidad se refiere también a las relaciones entre la dirección de los recursos humanos y sus representantes en el seno de los diferentes establecimientos.

Ejemplos son: examen de los procedimientos de reclutamiento, de programas de formación, contenido de los cuadros de mando sociales, del sistema de paga, etc.

3. **La auditoría estratégica**. Corresponde a una doble preocupación:

- Se trata de ver si la **política de personal es adecuada** con los **objetivos generales de la empresa** y con la **estrategia** global de la misma.
- Traducción de la estrategia social en planes y programas.

Ejemplos: ayudar a la implantación de una dirección de recursos humanos, extensión del sistema de auditoría interna, análisis de las formas de realizar la función social, etc.

Esta distinción en **tres niveles** es más bien a nivel teórico o pedagógico, en la práctica el **auditor** deberá **tener presentes los tres en su conjunto** con el fin de detectar a partir de los resultados los disfuncionamientos posibles. Le corresponde al auditor en cada momento saber qué importancia tiene que darle a cada uno de ellos.

1.6. La auditoría social y la relación con otras materias.

La auditoría social es una gestión metodológica aplicada a todos los aspectos humanos de la empresa, que es a la vez objetiva, inductiva, iterativa, independiente, puntual y cooperativa. Estas características le van a permitir mejor precisar las diferencias entre la auditoría y otras actividades (16).

(16) CANDAU, P. «Les audits d'efficacité. L'audit social». *Cahiers Français*. Núm. 248. 1990. Pág. 28.

El **carácter objetivo** viene dado porque el auditor se apoya en hechos que constata con ayuda de indicadores, verifica y compara con referenciales fijados anteriormente. Ante ciertas situaciones el auditor orienta sus investigaciones en función de ciertas hipótesis obtenidas de modelos y de su experiencia. En este sentido, se trata de una **gestión inductiva e iterativa**. Es **independiente**, en el sentido de que el auditor no debe estar implicado en las operaciones que audita. Es una **operación puntual**, limitada en el tiempo, ya que si no se puede incurrir en el riesgo de ver cómo el auditor sustituye al auditado en la toma de decisiones y, por tanto, suprimir el carácter objetivo de la gestión. Por último, tiene un **carácter cooperativo**, ya que la complejidad de la materia y la ausencia frecuente de informaciones pertinentes y formalizadas, lleva consigo a que sea necesaria la realización de entrevistas con los auditados. Además, las recomendaciones propuestas por el auditor precisan necesariamente la adhesión de los auditados.

1.6.1. Con otras funciones de la empresa.

La auditoría social no debe ser confundida con otras funciones de la empresa como el control de gestión y el control de gestión social.

Con relación al **control de gestión**, que puede ser entendido como el proceso por el cual los dirigentes se aseguran que los recursos serán obtenidos y utilizados con eficiencia, eficacia y pertinencia, para realizar los objetivos de la organización.

En su concepción clásica está basada en aspectos técnicos y económicos, aunque últimamente se tiende a que el control de gestión no sólo considere los aspectos económico-financieros, sino también, los aspectos relacionados con el factor humano.

A pesar de ello, se diferencia claramente de la auditoría social que se centra en la función del personal.

Con **el control de gestión social** podemos decir que guarda un mayor parecido y a veces es confundido cuando la auditoría social tiene el papel de pilotaje de la función social al servicio de la dirección de recursos humanos o de la dirección general. Pero se considera que tiene las siguientes diferencias:

- El control de gestión constituye una actividad continua al servicio de la organización; en cambio la auditoría social es más discontinua ya que supone acciones puntuales.
- La auditoría social puede ser interna o externa, puede realizarse sobre una parte de la empresa (fábrica, servicio) o sobre una categoría del personal; es decir, corresponde a una aproximación que puede ser más fragmentaria y puntual, por lo que no es un sistema de gestión corriente de la empresa. El control social, al contrario, se integra en la gestión presupuestaria permanente, y por ello se constituye en un elemento esencial.

- La auditoría social viene referida principalmente a medianas y grandes organizaciones descentralizadas que han podido definir procedimientos y que posteriormente la auditoría se encargará de verificar si el sistema de información y de decisión social cumple las normas internas o exigencias legales.

En líneas generales, se puede decir que el **control social** es una **práctica corriente en la empresa con el fin de coordinar y controlar la decisión social**. En cambio, la **auditoría social** asegura de forma periódica la calidad de la dirección social de una organización, se puede decir que **es el control de los controles**, por lo tanto, como control que es, dentro del campo social, merece que sea estudiado y analizado.

1.6.2. Con otras actividades, materias y auditorías: su ubicación.

Con relación a la **contabilidad de los recursos humanos** se diferencia fundamentalmente en que ésta no permite descubrir los problemas, diagnosticar la causas, por lo que no puede ser considerada en su totalidad como una ayuda a la gestión; al contrario de la auditoría social.

Si las diferencias entre la auditoría social y las auditorías financieras están bastante claras (diferencias en la materia a auditar y en ciertas técnicas), con otros tipos de auditorías no son tan precisas.

Así, se suele confundir entre auditoría social y auditoría medioambiental. Mientras que la **auditoría medioambiental** (17) consiste en verificar si los sistemas de gestión medioambientales que tiene la empresa existen y funcionan adecuadamente, es decir, verificar si estos sistemas están adecuados a las exigencias reglamentarias y a las directivas y objetivos de la empresa relativos a la protección del medio ambiente, la auditoría social, como ya hemos visto, se encarga de la función del personal. La confusión viene en que ciertos autores consideraban la auditoría social como una auditoría de la responsabilidad social de la empresa tanto en su ámbito interno como externo, de ahí, que a veces, para evitar esta cierta confusión se hable de *auditoría de los recursos humanos o auditoría de personal*. También es cierto, que cuando se habla de una auditoría de recursos humanos o de personal nos estamos refiriendo fundamentalmente a los dos niveles de la auditoría social (el de eficacia y el de estrategia), es decir, a los recursos humanos en sus diferentes funciones (empleo, remuneraciones, competencias, formación, clima laboral, cultura, etc.).

Con relación a la **auditoría operativa o de gestión** hay que tener presente, en primer lugar, que existe una cierta confusión terminológica respecto a la denominación de la auditoría de gestión, operativa u operacional, administrativa, de sistemas, etc.

(17) NEVADO PEÑA, D. y TEJADA PONCE, A. «La auditoría medioambiental». *Revista Técnica Económica. Administración y Dirección de Empresas*. Núm. 153. Diciembre, 1995. Págs. 6-7.

Puede existir una cierta diferenciación entre estos tipos de auditoría. Así, basándonos en una posible clasificación que hacen LÓPEZ DÍAZ y MARTÍNEZ GARCÍA; PRADO LORENZO y GONZÁLEZ BRAVO (18), se establece lo siguiente:

1. La auditoría externa de gestión (que propone J. INNES), la auditoría administrativa (que propone R.J. THIERAUF) todas ellas equivalentes a **la auditoría de gestión** que es aquella actividad de análisis y evaluación que **realiza un auditor externo** de la gestión realizada en una entidad, determinando su eficacia con relación a los objetivos generales y su eficiencia como organización, con el objetivo de emitir una opinión sobre la situación de la empresa y la actuación de la dirección.
2. Auditoría interna de gestión (LÓPEZ DÍAZ y MARTÍNEZ GARCÍA), la auditoría de sistemas (PABLO DE LÓPEZ, ÁLVAREZ LÓPEZ) vendrían a equivaler a la **auditoría operativa u operacional** que sería **realizada por auditores internos (principalmente)** o externos consistentes en el análisis y evaluación de la entidad, global o parcialmente, de su control interno, de sus procedimientos y sistemas, del cumplimiento de las normas, con el fin de emitir una opinión sobre la eficiencia en la utilización de los recursos (humanos, financieros, técnicos, etc.) y su eficacia en la consecución de los objetivos.

A pesar de esta diferenciación, en diferentes trabajos todavía se habla de auditoría operativa o de gestión (19).

Desde este punto de vista, se podría encuadrar a la **auditoría de personal** como una **ramificación de la auditoría operativa**.

Con todo lo anterior se puede hacer una ubicación de la auditoría social dentro del campo de la auditoría:

(18) LÓPEZ DÍAZ, A. y MARTÍNEZ GARCÍA, F.J. «Auditoría de gestión: aspectos metodológicos». *Revista Técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España*. Núm. 24. 1992. Págs. 5-6.

PRADO LORENZO, J.M. y GONZÁLEZ BRAVO, M.I. «Hacia una formulación de la auditoría no financiera: la auditoría de gestión». *Revista Técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España*. Núm. 2. 1993. Págs. 19-21.

(19) Véanse entre otros:

- BUENO CAMPOS, E. «Principios y normas del programa de auditoría operativa». Ponencia presentada al *VII Congreso Nacional de Censores Jurados de Cuentas de España*. Marzo. Vigo, 1985. Pág. 358.
- CAÑIBANO CALVO, L. *Curso de auditoría contable*. Ed. Pirámide. Madrid, 1990. Pág. 44.
- URÍAS VALIENTE, J. «Propuesta de una división de la auditoría». *Técnica Contable*. Núm. 492. Diciembre, 1989. Pág. 509.

1. Hay que plantearse si es una **auditoría interna o externa**.

En un principio, considerar que su origen es el de una auditoría interna (se preocupa del conjunto de funciones de la empresa) porque los temas sociales son algunos de los temas que trata la misma y por tanto recibiría el nombre de auditoría social, como una parcela de ésta.

Por otro lado, la empresa puede plantearse que esta auditoría, por su importancia, pueda constituirse como una célula propia. En este último caso, sería necesario tener un personal con una formación suficiente, llevar a cabo una planificación de la misma e incluso, la redacción de un manual de auditoría social (que permita a los auditores tener referencia de los métodos a seguir para la realización de la misión).

También hay que tener presente que muchas empresas no tienen un departamento de auditoría interna o bien no tienen un auditor interno especialista en recursos humanos, por lo cual sería necesario acudir a un servicio de auditoría externa. Esta decisión puede ser tomada también para resolver problemas particulares, cuya resolución exige competencias no disponibles o cuando se considera mejor la independencia de un auditor externo. Por ejemplo, en el caso de fusiones, compras o *joint venture*, la auditoría externa es considerada como neutra por las dos partes (20). También puede ser conveniente para el planeamiento de la sucesión, para necesidades excepcionales (conocer la «salud» de sus recursos humanos), para reconocer la necesidad de nuevos talentos, etc.

2. Dentro de la auditoría interna, podemos considerar que la **auditoría social** se trata de una **ramificación de la auditoría operativa**, entendiendo que la auditoría de gestión o la operativa son las funciones esenciales de la auditoría interna, debido a la evolución histórica sufrida por esta última (21). Además, diferentes autores, Isidro DE PABLO LÓPEZ, GONZÁLEZ

(20) GUÉRAD, C. y LERUEZ, J.P. «Audits d'acquisition». *Revue française de l'Audit Interne*. Núm. 69. Mars-avril, 1984. Pág. 29.

(21) Véanse opiniones parecidas en:

- FERNÁNDEZ PIRLA, J.M. *Una aportación a la construcción del derecho contable*. Ed. ICAC. Madrid, 1986. Págs. 215-216.
- GARCÍA MARTÍNEZ, P. «La auditoría operativa». *Partida Doble*. Núm. 12. Mayo, 1991. Págs. 8-13.
- GENIS CARCHANO, R. «La auditoría interna en la empresa». *Técnica Contable*. Núm. 503. Noviembre, 1990. Págs. 495-498 y 524.
- HEVIA VÁZQUEZ, E. *Manual de auditoría interna. Enfoque operativo y de gestión*. Ed. Ediciones Centrum Técnicas y Científicas. Barcelona, 1989. Pág. 47.
- RIPOLL FELIÚ, V.M. «Auditoría interna y gestión empresarial». Recogido en *La auditoría en España*. Homenaje a D. Manuel Vela Pastor. Coordinador MONTESINOS JULVE, V. Ed. Universitat de València. Departament d'Economia financera i comptabilitat, 1991. Pág. 279.

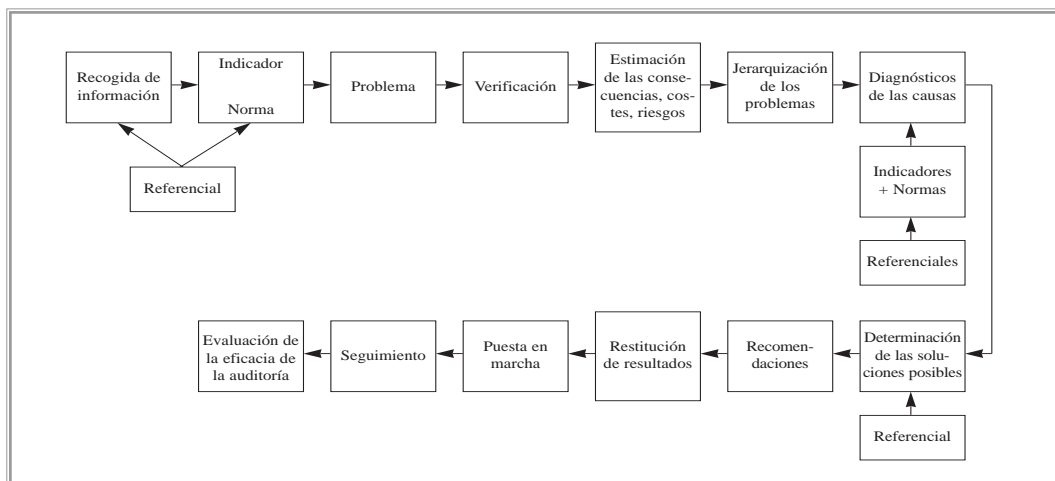
MARÍN (22), consideran que uno de los factores esenciales en una gestión eficaz de una organización son los recursos humanos. Además, PABLO LÓPEZ establece una auditoría de gestión interna de los recursos humanos en la que habría que analizar: la productividad, clima laboral, políticas de promoción y recompensas, políticas de selección y formación, diseño de tareas y puestos de trabajo.

2. Metodología.

A continuación se analizan de forma resumida los diferentes pasos que podrían tenerse en cuenta para la realización adecuada de una auditoría social de los recursos humanos.

La metodología es parecida a las que se pueden adoptar en otras auditorías. Es una gestión inductiva, objetiva e independiente, que implica la ausencia de todo *a priori*. Se basa en la constatación de los hechos, los cuales serán juzgados por el auditor, analizando e interpretando, para posteriormente dar las oportunas recomendaciones con el fin de eliminar los problemas encontrados. La gestión realizada por el auditor puede resumirse en el siguiente gráfico (23):

ILUSTRACIÓN 1. ETAPAS METODOLÓGICAS DE LA AUDITORÍA



FUENTE: Tougard y Candau (1990). Pág. 37.

(22) Véanse:

- PABLO LÓPEZ, I. «La auditoría operativa: un nuevo campo en la práctica profesional». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XV. Núm. 51. 1986. Pág. 654.
- GONZÁLEZ MARÍN, R. «La evolución del papel de la auditoría interna en la empresa». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XVIII. Núm. 60. 1989. Pág. 807.

(23) TOUGARD, L. y CANDAU, P. *Audit des associations*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1990. Pág. 37.

La gestión inductiva seguida por el auditor implica **observar** primeramente los **resultados**, o las **consecuencias** de ciertos fenómenos. Así, la insatisfacción se descubrirá en primer lugar por manifestaciones observables (absentismo, rotación, accidentes en ciertos casos, etc.). Éstas deben ser apreciadas con la ayuda de **indicadores** que son elegidos en función de su validez, es decir, con la capacidad de medir el fenómeno estudiado. Éstos serán comparados con las normas estándar (**sistema de referencia**), obteniendo una serie de desviaciones. La elección de este sistema de referencia es un aspecto fundamental de la operación de auditoría.

Con las desviaciones obtenidas, se podrán determinar **los problemas** existentes. En un primer momento, se valorarán en términos de coste los resultados observados. Estos cálculos permitirán evaluar la gravedad de las consecuencias de un problema y, por lo tanto, establecer una **jerarquización de los problemas**. Esta evaluación consistirá en **evaluar los costes** (en términos monetarios o no monetarios, teniendo en consideración las pérdidas incurridas directas e indirectas) y en **evaluar los riesgos** (que representan la pérdida incurrida por el problema constatado, ponderado por una probabilidad).

Sobre los problemas estimados, el auditor **diagnosticará las causas** de los mismos, con la ayuda de indicadores cuyo valor comparado con otros dará una serie de desviaciones significativas, debiendo investigar a través de documentos, entrevistas, **las causas** de las mismas, siendo necesaria una jerarquización por orden de importancia (proceso iterativo en el cual el auditor recibe fuentes de información bajo otros puntos de vista).

Una vez diagnosticadas las causas, el auditor propondrá las **recomendaciones**, es decir, aquellas acciones que los auditados deberán llevar a cabo para corregir los disfuncionamientos juzgados. Es conveniente que el auditor lleve a cabo un seguimiento de estas acciones, para ver así la **eficacia** de la auditoría.

3. Referenciales o sistema de referencia.

Es conveniente analizar cuáles son algunas de las normas o sistemas de referencia que deben tenerse presente en el campo social, analizando previamente la naturaleza y características de un sistema de referencia.

3.1. Definición y naturaleza de un sistema de referencia.

Durante el desarrollo de la auditoría se detectarán toda una serie de hechos o situaciones, las cuales, si se comparan a modelos conocidos, darán lugar a una serie de desviaciones que aportarán informaciones significativas. En realidad, la existencia de un **sistema de referencia o referencial o norma o estándar** es fundamental, ya que sobre él reposa toda la credibilidad del trabajo del auditor.

Puede ser definido (24) como un **conjunto coherente de elementos de referencia** representativos de una situación **que pueda compararse con otras** que dan lugar a unas **desviaciones significativas** a cada uno de los aspectos de esta situación. Es decir, que un sistema de referencia es una base de información, necesaria y suficiente, con el fin de obtener una representación significativa de este objeto, de este hecho, o de este fenómeno o de esta situación.

Por lo tanto, habrá que determinar un número necesario y suficiente de elementos de referencia que sean capaces de dar parte de una situación o de un fenómeno.

Este conjunto de elementos de referencia es una construcción racional, exterior al auditor que la utiliza. Un referencial no se identifica o no se reduce al solo talento del auditor, sino que está explicado y conocido tanto por el auditor como por el auditado.

De manera general (25), un sistema de referencia toma en cuenta los diversos puntos de vista donde es necesario situarse para considerar el objeto a auditar, traduciéndose esta necesidad en datos precisos (medibles cada vez que es posible) e indicaciones concretas conocidas: estrategias y políticas de empresa, reglas del Plan General de Contabilidad, referencias técnicas, ratios de referencia, etc.

3.2. Características de un sistema de referencia.

EGG (26) considera que un sistema de referencia es compuesto, jerarquizado y que evoluciona con el tiempo. Luego, habrá que considerar tres aspectos:

1. **Compuesto.** El sistema de referencia comprende datos heterogéneos y puede ser puntual (un umbral de radioactividad), o complejo (un ambiente ergonómico), preciso (un valor medible), o mal definido (un ratio de productividad) o concreto (un nivel de ruido).
2. **Jerarquizado.** La norma puede provenir de una reglamentación interna o externa.
3. **Cambiante.** Evoluciona con el tiempo.

3.3. Sistema de referencia para el campo social.

Disponer de un sistema de referencia supone un conocimiento preciso del objeto y del campo donde se debe aplicar. En materia contable, el Plan General de Contabilidad es un buen sistema de

(24) VATIER: *Audit de la gestion sociale*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1988. Pág. 248.

(25) ENCYCLOPEDIE DES RESSOURCES HUMAINES. *De la fonction personnel a la fonction ressources humaines*. Tome 1. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1993. Pág. 208.

(26) EGG, G. *Audits des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1987. Págs. 34-35.

referencia, en cambio en el campo social no existe un plan social o un plan de recursos humanos, es decir, un sistema normalizado de representación del análisis de la función del personal. Una de las razones es porque la dimensión social es muy amplia y diversificada.

3.3.1. El campo social y sus componentes.

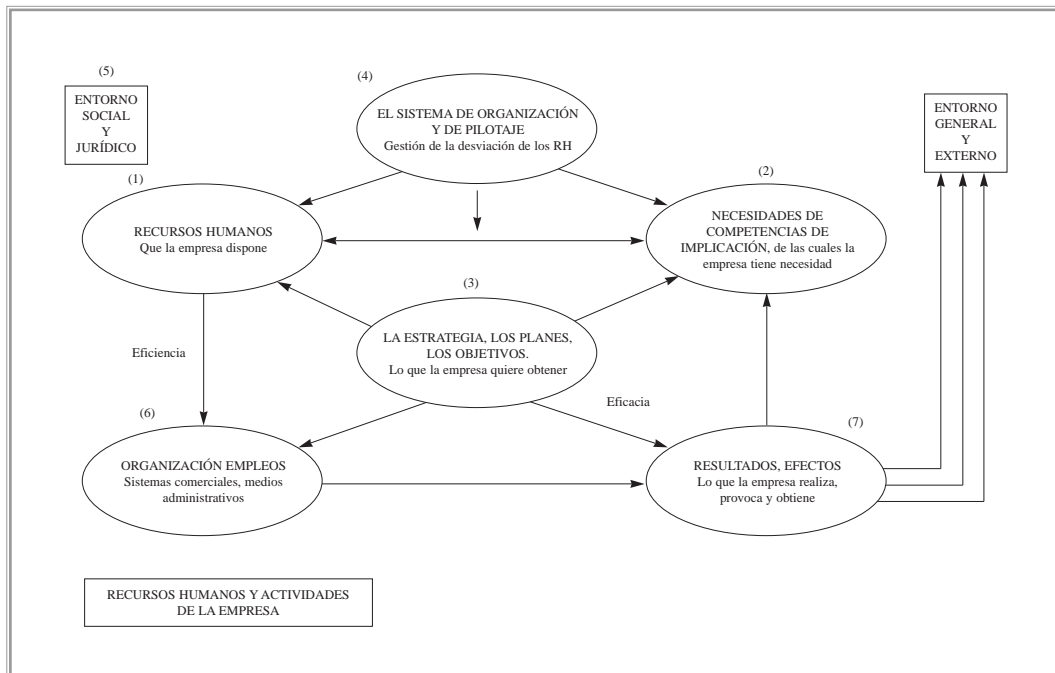
El conjunto complejo que constituye el campo de pilotaje social puede ser comprendido si se distinguen tres entradas (27):

1. La logística administrativa (respeto a la reglamentación en vigor, verificar la calidad de las fuentes de información).
2. Los comportamientos de reajuste social que hacen referencia a todas las relaciones entre la empresa, el personal y sus representaciones.
3. Los recursos humanos. La auditoría examina dos aspectos diferentes:
 - a) Potencial de recursos humanos en sí mismo (un potencial a conocer).
 - b) El sistema por el cual la organización intenta administrarlos.

Se puede representar el siguiente esquema de referencia:

(27) ENCYCLOPEDIE DES RESSOURCES HUMAINES. *Projets individuels et collectifs. Construction et régulation*, ob. cit., págs. 316-317.

ILUSTRACIÓN 2. BASES DE REFERENCIA PARA LA AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



FUENTE: IAS (*Institut International de l'Audit Social*). Citado por EGG (1994). Pág. 32.

De donde:

- (1) Los recursos humanos representan lo que está a disposición de la empresa, al servicio de sus objetivos, en materia de competencias y motivaciones.
- (2) Recoge las necesidades de competencias e implicaciones necesarias para alcanzar sus objetivos actuales o futuros y hacer frente a los acontecimientos que puedan surgir.
- (4) El sistema de pilotaje de recursos humanos tiene como función poner en relación, de manera permanente, económica, eficaz y eficiente los elementos (1) y (2) en su entorno económico y social.
- (5) El entorno jurídico y social impone una serie de exigencias al sistema de pilotaje. Este elemento sería esencial en una auditoría social de conformidad no formando parte de la auditoría de los recursos humanos en un sentido estricto.
- (6) Los sistemas generales de funcionamiento permiten situar la gestión de los recursos humanos en una perspectiva de eficacia.

Los elementos (1), (2) y (4) visualizan lo que retenemos como parte del campo de los recursos humanos. El elemento (5) forma parte de un campo más amplio del pilotaje social integrando los hechos y obligaciones de la sociedad global sobre la empresa.

3.3.2. Sistema de referencia de los recursos humanos.

Un **sistema general de referencia** que cubra todo el campo de los **recursos humanos no existe**. Las razones son numerosas (28):

- Variedad de modelos de referencia aplicables (en materia de reclutamiento, de formación, de remuneración, etc.).
- Variabilidad de modelos de referencia sometidos a las evoluciones de las organizaciones, grado de descentralización, de políticas de empleo, etc.
- Extrema diversidad de los campos y situaciones.
- Ausencia o debilidad de las normas identificadas en materia social (con la excepción de las normas jurídicas).
- Variabilidad de algunas normas localizadas y disponibles (el ratio cifra de negocios/gastos de personal, por ejemplo).

Por lo tanto, la construcción de un sistema de referencia global es una utopía, sin embargo, se pueden precisar normas parciales para distintos servicios de la gestión de recursos humanos (reclutamiento, formación, administración del personal, etc.).

El conjunto de elementos del sistema de referencia comienza a estar disponible gracias al desarrollo de un banco de datos, formado por ratios con relación a efectivos, remuneraciones, masa salarial, datos técnicos, etc.

EGG (29) ha presentado un modelo en el que se definen las relaciones entre ocho elementos esenciales de la gestión de los recursos humanos, o precisando más entre cuatro elementos: los puestos de trabajo, los titulares, los empleos y los recursos, y los reúne a este conjunto con la organización y con la estrategia, considerando sucesivamente el presente y el futuro.

(28) EGG, G. «Quelles references pour l'audit en gestion des ressources humaines? *Les cahiers de Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP)*. Núm. 50. Juin 1994. Págs. 29-30.

(29) *Ibidem*. Págs. 32-33.

Para cada uno de estos elementos, establece qué información sería necesaria para disponer así de un referencial:

- a) Para los titulares posibles, sus competencias, su saber-hacer, las informaciones de base serían:
 - Ficheros (estado civil, empleo, formaciones, etc.).
 - Históricos (carrera, resultados, remuneración, etc.).
 - Datos cualitativos (apreciaciones, deseos de evolución, candidaturas, etc.).
- b) Para los puestos y la organización del trabajo:
 - Informaciones cualitativas (organigramas, definición de los puestos, etc.).
 - Informaciones cuantitativas (número de puestos por empleo, duración del trabajo, etc.).
- c) Para el personal:
 - Informaciones cualitativas (situaciones internas y externas de la empresa y de su funcionamiento, encuesta del clima social, competencias colectivas, cultura de empresa, etc.).
 - Informaciones cuantitativas (efectivo total medio o al final del mes, repartición del personal por tipos de contratos, edad, antigüedad, nivel y tipo de formación, sexo, empleo, absentismo, masa salarial, etc.).
- d) Para los empleos:
 - Informaciones cualitativas (definición de los empleos, clasificación, exigencias, etc.).
 - Informaciones cuantitativas (número, repartición en la empresa, empleos futuros, etc.).

Sobre cada una de estas rúbricas se establecen las *cuestiones* siguientes:

- ¿La información existe? ¿Bajo qué forma?
- ¿Cuál es su nivel de calidad? Fiable, completa, sin omisiones ni repeticiones, coherente, conforme a la reglamentación, etc.

- ¿Es disponible? ¿Dónde? ¿Es fácilmente consultable? (Ficheros).
- ¿Quién la utiliza? ¿Qué empleo se hace? ¿Cuál es su frecuencia?

También hay que destacar el MODELO COP/IE'93 (modelo desarrollado conjuntamente por el Instituto de Empresa y el Colegio Oficial de Psicólogos durante el año 1993) (30), que es un **modelo de auditoría de recursos humanos** que intenta estructurar una intervención global en los recursos humanos que posibilite a sus gestores una **visión rápida y concisa** de la adecuación de la gestión a los principios de economía, estratégicos y culturales de la empresa. Este modelo no tiene, sin embargo, la ambición de abarcar la totalidad de la auditoría social, sino que contempla fundamentalmente los tres aspectos siguientes (31):

- Un diagnóstico de las prácticas concretas de la empresa en materia de adquisición, de estímulo y de desarrollo de las competencias.
- Un análisis de las consecuencias objetivas de estas prácticas: estructura de los puestos y de los efectivos, estructura de las retribuciones, tipos de formación dispensados, etc.
- Un análisis de las consecuencias subjetivas de estas prácticas: comunicación interna, nivel de implicación y clima laboral, etc.

Considera que un modelo operativo de auditoría de recursos humanos se debe basar en el concepto de COMPETENCIAS como valor activo de una compañía. **El tener o no tener COMPETENCIAS es una visión más operativa y cuantificable que la visión de disponer o no de un recurso humano.**

Por lo tanto, estas COMPETENCIAS deben ser analizadas desde tres perspectivas de gestión (32):

1. **ADQUISICIÓN: cómo se facilita** o proporciona a las empresas las **competencias necesarias**.
2. **ESTIMULACIÓN: cómo se movilizan y se motivan las competencias** preexistentes para alcanzar los objetivos.
3. **DESARROLLO: cómo evolucionan las competencias** para adecuarse a los cambios estratégicos.

(30) CANTERA HERRERO, F.J. «Del control externo a la auditoría de recursos humanos». Recogido en *La nueva gestión de recursos humanos*. Coordinado por ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M., *ob. cit.*, págs. 381-395.

(31) BESSEYRE DES HORTS, C.H. *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ed. Deusto. 1990. Pág. 136.

(32) *Ibidem*. Págs. 136-139.

Sobre estos tres ámbitos básicos de competencias empiezan a desarrollarse áreas de análisis. Estas áreas posteriormente determinan las tres dimensiones de la auditoría:

1. Ratios de gestión.
2. Diagnóstico.
3. Plan de acción.

Así, se han establecido 20 áreas (7 en el ámbito de adquisición, 8 en el de estimulación y 5 en el de desarrollo) con unos ratios significativos (un total de unos 150: 60 en el área de adquisición, 56 en el área de estimulación, 44 en el área de desarrollo) que permitirán la realización de un diagnóstico para finalmente establecer 20 planes de acción de cambio constante (procesos de gestión/desarrollo de recursos humanos).

20 ÁREAS

ADQUISICIÓN	ESTIMULACIÓN	DESARROLLO
1. Estructura organizativa	8. Análisis estr. salarial	16. Análisis de formación
2. Análisis puesto de trabajo	9. Análisis de evaluación rend./ potencial	17. Análisis de las promociones
3. Valoración del puesto de trabajo	10. Análisis de salud laboral	18. Análisis de los planes de carrera o sucesión
4. Análisis de planificación de RH	11. Productividad y condiciones de trabajo	19. Análisis de la comunicación interna
5. Análisis de selección	12. Análisis de calidad de vida laboral	20. Análisis del clima laboral
6. Análisis de la contratación	13. Análisis ergonómico	
7. Análisis de la administración del personal	14. Análisis ec. RH	
	15. Análisis estr. RH	
7 ÁREAS	8 ÁREAS	5 ÁREAS

FUENTE: *Cantera* (1995). Pág. 384.

Una auditoría de recursos humanos que estudie los 150 ratios asociados a estas áreas puede conseguir una **amplia visión diagnóstica y prospectiva de la gestión y desarrollo de los recursos humanos**. Una visión más completa se consigue con un análisis interrelacionado entre los diversos ratios.

III. AUDITORÍA SOCIAL: POLÍTICAS SOCIALES

Como se ha comentado anteriormente, la **auditoría social** puede venir **referida a la función del personal** en su conjunto, pero también puede hacer referencia:

1. A problemas particulares que afectan a la totalidad o parte del personal (absentismo, rotación, trabajo a tiempo parcial, etc.).
2. A funciones del personal (reclutamiento, remuneraciones, etc.). Esto lleva a que se pueda hablar de una auditoría del empleo, de remuneraciones, de formación, etc.
3. **Al departamento de recursos humanos**, y se puede hablar de una auditoría de dirección.
4. A los **aspectos organizacionales**; así, una auditoría de la cultura de la empresa y de la comunicación interna de la misma, etc.

Así, se van a comentar de forma somera estas auditorías, que se pueden considerar como ramificaciones de la auditoría social de los recursos humanos, a fin de tener presente las consideraciones referentes a cada una de las materias a tratar.

Hemos decidido segregar la auditoría social de los recursos humanos en base a las políticas sociales de la empresa, de la manera siguiente: auditoría de las remuneraciones, de la distribución de los tiempos de trabajo, del empleo, de la formación, de riesgo laboral, del clima, de la comunicación interna y de la cultura.

1. Auditoría de las remuneraciones.

Las remuneraciones constituyen una de las variables más importantes de la función de personal, ya que no se reduce exclusivamente al salario (es decir, al aspecto económico) sino que se tienen en cuenta toda una serie de aspectos sociales. De ahí, que la auditoría de remuneraciones no se limita exclusivamente a una auditoría contable de la paga (33) sino que debido a la aplicación del contenido de las políticas salariales ha llevado a que se desarrolle el campo de la auditoría de las remuneraciones.

(33) Véanse entre otros:

- DAMIRON, L. «L'audit de la paie». *Revue française de l'Audit Interne*. Núm. 78. Janvier, 1986. Págs. 23-26.
- CANDAU, P. *Audit social, ob. cit.*, págs. 188-198.

Así, entre otros aspectos que se van a tener en cuenta en esta auditoría, se pueden destacar los siguientes (34):

1. La individualización de las remuneraciones (se analizará la eficacia de la misma).
2. Auditoría de los gastos sociales y fiscales.
3. La gestión de la masa salarial. Los gastos de personal en el valor añadido de la empresa tienen una gran importancia, por lo que es necesario una atención especial.

Las principales misiones de una auditoría de remuneraciones pueden ser reagrupadas en tres niveles (35):

1. **Auditoría de la conformidad o de cumplimiento.** Tiene como objetivo garantizar la calidad de la información, asegurar el **cumplimiento** de las **disposiciones legales** y la aplicación de las instrucciones de la dirección.

Entre las principales materias de esta auditoría de cumplimiento se encuentran: fijación de salarios, negociación de salarios, igualdad profesional, gastos sociales y fiscales, la paga a los trabajadores, etc.

2. **Auditoría de la eficacia.** Verificará si cada una de las decisiones que tome la empresa en materia de remuneraciones permiten alcanzar los objetivos. Por ejemplo, la competitividad de las remuneraciones, la gestión provisional de las mismas, etc.
3. **Auditoría estratégica.** Debe responder a las siguientes cuestiones:
 - a) Si existe una **sinergia** entre las **políticas de remuneración** y otras **políticas** de la **empresa**.
 - b) Adecuación entre la política de remuneraciones y las expectativas de los trabajadores.

2. Auditoría de la distribución de los tiempos de trabajo.

La distribución de los tiempos de trabajo constituye hoy en día un factor estratégico para las empresas, puesto que permite mejorar la competitividad de las mismas, la razonabilidad del empleo

(34) IGALENS, J. y PERETTI, J.M. *Audit des rémunérations*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1986. Págs. 36-37.

(35) *Ibidem*. Págs. 38-41.

y las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. Los conceptos de trabajo a tiempo parcial, la duración de la jornada de trabajo, las negociaciones sobre los tiempos de trabajo, son factores que la empresa tiene que tener presentes para su futuro estratégico.

Las políticas de distribución de tiempos responden a tres grandes **objetivos** (36):

- **Aumentar la competitividad** (hacer la producción más flexible, para ajustarse a las fluctuaciones de la demanda, mejorar la productividad, aumentar los horarios de apertura para ofrecer un mejor servicio, etc.).
- **Favorecer el empleo** en tiempos de crisis, reducción de la actividad o aumento de las ganancias de productividad (salvaguardar y crear empleos, transformar empleos precarios en empleos estables, etc.).
- **Mejorar las condiciones de trabajo y de vida** de los trabajadores (favorecer la adecuación entre el tiempo de trabajo y la vida fuera de él, autonomía en la gestión de tiempos, horarios variables, etc.).

Las principales misiones de una auditoría de distribución de tiempos pueden ser reagrupadas en tres niveles:

1. **Auditoría de cumplimiento.** Después de haber recogido la información sobre las variables a tener en cuenta en una distribución de los tiempos de trabajo, el auditor examina el **cumplimiento de la reglamentación** en materia de duración de la jornada, de la semana, de los descansos, de los horarios autorizados, de la posibilidad de tener que recurrir a horas extraordinarias, así como las disposiciones sobre la interrupción de la actividad (vacaciones anuales, días festivos, etc.) (37).
2. **Auditoría de la eficacia.** Responde a cuestiones del tipo siguiente: ¿los procedimientos de gestión interna corresponden a los objetivos definidos en materia de distribución de los tiempos de trabajo? ¿Los procedimientos pueden ser mejorados para alcanzar más fácilmente los objetivos fijados? Esto es, el auditor analizará las **consecuencias** previstas e imprevistas de la **distribución de los tiempos de trabajo** (38).

(36) ALIS, D. y HOURQUET, P.G. «L'aménagement du temps de travail: audit, objectifs, modalités, facteurs favorables et risques». Congreso 13.^e Université d'été. *Audit social et enjeux stratégiques*. IAS 31 Août et 1 Septembre, 1995. Pág. 12.

(37) PERETTI, J.M. y JORAS, M. *Audit de l'aménagement des temps du travail*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1986. Pág. 65.

(38) *Ibidem*. Pág. 95.

3. **Auditoría estratégica.** Tiene como función que la **disposición de tiempos** en la empresa sea lo más **adecuada**, de manera que permita adaptarse a los nuevos cambios que se están produciendo en el entorno.

Los tiempos de trabajo ocultan también un potencial enriquecedor de las negociaciones, refuerza el diálogo social en el interior de las empresas. Por todo ello, es una gestión que el auditor deberá tener presente.

3. Auditoría del empleo.

El análisis y contenido de un puesto de trabajo puede conducir a juicios y a proposiciones de mejora, por lo que a veces se habla de una **auditoría de puestos de trabajo** (39). En la realización de la misma, se pueden utilizar instrumentos organizativos como «la **descripción de puestos de trabajo** o descripciones de tareas y funciones»: objetivos perseguidos; grado de autoridad y de autonomía; área de jurisdicción; personas, puestos y unidades de los que se vale en el desarrollo de su trabajo; medios de control y de valoración de su actuación, etc.

Se considera que la auditoría de empleos es más amplia e incluye además de la anterior, todas aquellas relacionadas con los procesos de elección en materia de empleo. Al igual que en la auditoría de remuneración se puede distinguir:

1. **Auditoría de cumplimiento** que hace referencia principalmente al aspecto jurídico, es decir, al contrato de trabajo, normas sobre condiciones de trabajo, sobre higiene y seguridad.
2. **Auditoría de eficacia** que se va a desarrollar en los apartados siguientes.
3. **Auditoría estratégica.** Se puede resumir, como considera EGG (40), en ¿cuáles serán los empleos para el futuro? Es decir, que se trata de analizar los envejecimientos de los empleos ante la nueva evolución de productos y mercados, además de ver las nuevas profesiones ligadas a las nuevas tecnologías.

3.1. Auditoría de gestión provisional de recursos humanos y auditoría de potenciales o de competencias.

La auditoría de eficacia equivale a una **auditoría de gestión provisional de recursos humanos**, que es aquel conjunto de métodos y prácticas organizacionales que permiten **prever las nece-**

(39) CHAUVEAU, J.P. «L'audit des postes de travail». *Travail et méthodes*. Núm. 511. 1994. Págs. 15-19.

(40) EGG, G. *Audits des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, ob. cit., pág. 139.

sidades de efectivos y cualificaciones en un plazo determinado. Por tanto, comprende entre otros aspectos:

- a) Planificación de efectivos.
- b) **Gestión de la carrera profesional**, que es **aquella reflexión prospectiva que permite a los asalariados ocupar una serie de puestos que convienen para su evolución en la empresa**. Esto, hoy en día, es muy importante y ha dado lugar a que se hable de una **auditoría de «potenciales» o de «competencias»** (41), de forma que conocer los potenciales de un individuo es conocer sus posibilidades, sus virtudes que tiene, pero que no ha podido actualizar, es decir, sus talentos inexplorados (saber-hacer, saber-cambiar, saber-predecir, gustos, deseos, motivaciones, etc.), todo ello con el objetivo de poder comparar las exigencias actuales y futuras de los puestos, de forma que se consiga una buena **adecuación entre necesidad y recursos del futuro**.

3.2. Auditoría de reclutamiento.

Dentro de la auditoría de eficacia también hay que considerar el reclutamiento. Ésta es una de las funciones más importantes de forma que ha llevado a que se hable de una «auditoría de reclutamiento» y se analice de forma independiente (42) e incluso de una auditoría de reclutamiento de jóvenes ejecutivos (jóvenes titulados y jóvenes ejecutivos con menos de tres años de experiencia en la empresa) (43).

(41) Véanse:

- IGALENS, J. *Audit des ressources humaines*. Ed. Editions Liaisons. Rueil-Malmaison, 1994. Págs. 133-171.
- TOUGARD, L. y CANDAU, P. *Audit des associations*, *ob. cit.*, págs. 201-205.
- JORAS, M. «Nouvelles missions: audit de l'évaluation des compétences». *L'audit social au service du management des ressources humaines*. Colloque à Lyon. Septembre, 1993. Págs. 93-97.

(42) Véanse:

- DARDILLAT, J. «Les travaux de l'unité de recherche sur l'audit de la fonction recrutement». *Revue française de l'Audit Interne*. Núm. 103. 1991. Págs. 16-17.
- ELOY, O. «L'audit des politiques et des méthodes de recrutement au crédit mutuel d'île-de-France». *Revue française de l'Audit Interne*. Núm. 103. 1991. Págs. 18-20.
- OHANA, P. «Le recrutement et son audit». *Revue française de l'Audit Interne*. Núm. 103. 1991. Pág. 15.

(43) Véanse:

- GROUPE DE TRAVAIL DU IAS. «Audit du recrutement et de l'intégration des jeunes cadres». *Les cahiers de Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP)*. Núm. 45. Avril, 1992. Págs. 9-11.
- CASTILLA, P. «L'Audit de recrutement des jeunes cadres dans l'entreprise». *Les cahiers de Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP)*. Núm. 45. Avril, 1992. Págs. 20-25.

La **auditoría de reclutamiento** consiste en (44):

1. Asegurar que todas las peticiones de contratación se inscriben dentro de los objetivos definidos.
2. Que, en este contexto, los puestos y perfiles están claramente definidos facilitando así el trabajo del reclutador.
3. Que las políticas internas de promoción sean aplicadas.
4. Que los mecanismos de investigación externa funcionan correctamente.
5. Asegurar que se cumplan las directivas de la Dirección General.

La **auditoría de reclutamiento de jóvenes ejecutivos** (45) tiene por misión verificar si la empresa es capaz de **contratar a individuos adaptados, flexibles**, que se les pueda formar y reconvertibles en un contexto interno y externo en constante cambio.

3.3. Auditoría de diagnóstico de dirección.

Relacionado con estas auditorías, GRAIG-COOPER y BACKER (46) hablan de una **«auditoría de gestión o diagnóstico de dirección»** que concierne a la **estructura interna y personal directivo** de una empresa dada. Pretende **mejorar la capacidad de la empresa** para hacer frente con éxito a los cambios, basándose en el **equipo directivo existente**. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva de su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos. Estudia también el análisis y valoración de la capacidad y **actitud del personal existente** y su concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, pone **énfasis en los ejecutivos** principales de cada unidad estratégica o de organización.

Este tipo de auditoría, aunque puede afectar a otras funciones de la empresa, la cuestión principal que plantea es responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Está el equipo directivo en condiciones de afrontar los cambios que se avecinan?
- ¿Está el equipo directivo en condiciones de afrontar los cambios actuales?

(44) ELOY, O. «L'audit des politiques et des méthodes de recrutement au crédit mutuel d'ile-de-France», *ob. cit.*, pág. 18.

(45) CASTILLA, P. «L'audit de recrutement des jeunes cadres dans l'entreprise». *ob. cit.*, pág. 22.

(46) GRAIG-COOPER, M. y BACKER, P. *Auditoría de gestión. Cómo conseguir una estructura directiva eficaz*. Ed. Folio. Barcelona, 1994. Págs. 60-61.

Se considera interesante esta aportación, ya que asegurar que el equipo directivo existente en una empresa esté «en plena forma», permitirá a ésta adaptarse rápidamente a los nuevos cambios del entorno.

Estos autores establecen una metodología (47) para la realización de la auditoría; es muy parecida a la establecida anteriormente, aunque hay que destacar **el método (ICCJ Global Profile** → Valoración sistemática de individuos, equipos y estructuras internas) que puntualiza la posición de cada ejecutivo y, por ende, del equipo directivo, con respecto a dos criterios generales: **años de experiencia** (en general ligados a la edad) y **logros alcanzados** comparados con expectativas.

El propósito de la valoración no es discutir la validez de la calificación de una persona, sirve como punto de partida de un estudio en cuanto a su clasificación comparativa con los demás miembros del equipo y con la norma del sector. En este sentido, no se considera si la **capacidad** es buena o mala, sino si está **de acuerdo con la distribución general de capacidades en el seno del equipo**. Si resulta inferior a la óptima, las primeras preguntas deben formularse a los directivos que lo seleccionaron y lo situaron en su puesto actual.

4. Auditoría de la formación.

La formación es una de las variables que más importancia le están dando las empresas en los últimos años, es decir, se está produciendo un cambio en la cuantía de los gastos que se dedican a la misma, así del 1,35% de la masa salarial al principio de los años 70, a cerca del 3% en 1993 (48). Aunque en España, la media de la inversión de las empresas en formación es sólo del 0,4% de la masa salarial, muy lejos del 5% de la media comunitaria. El 48% de las empresas españolas dedican menos del 1% de su masa salarial; el 25% invierten el 1%; 10% está en torno al 3% y sólo un 5% de las empresas españolas superan el 5% de su masa salarial (49).

Por todo ello, y unido a la complejidad de esta función, lleva consigo que la auditoría se realice a través de aproximaciones, ya que los procedimientos están poco formalizados, descomponiéndose en dos tiempos (50):

1. Una primera secuencia que analiza los problemas en la empresa.

(47) Puede verse un desarrollo más amplio de la misma en:

– *Ibidem*. Págs. 80-112.

(48) MEBARKI, M. y VANEECLOO, N. «L'investissement formation est-il un investissement?». *Sciences de la Société*. Núm. 28. Février, 1993. Pág. 92.

(49) Entrevista realizada a MANUEL MATAMOROS, presidente de la Asociación para la Formación y Desarrollo de la empresa (AFYDE). *El País. Apartado Negocios*. 23 de mayo, 1993. Págs. 21-24.

(50) COURET, A. e IGALENS, J. *L'audit social. ob. cit.*, pág. 86.

Así, entre otras investigaciones que puedan realizarse, éstas se centrarán fundamentalmente sobre los siguientes interrogantes:

- a) ¿La empresa respeta las reglas en vigor en materia de formación?
- b) ¿Cuáles son los diferentes tipos de formación que se imparten?
- c) ¿Existen verdaderos objetivos de formación?
- d) ¿Existen proyectos o planes de formación?

2. Una segunda secuencia, dedicada al análisis de la eficacia de la formación.

Para un análisis más profundo sobre esta auditoría pueden consultarse las obras de LECOINTE y REBINGUET, MEIGNANT (51).

5. Auditoría de riesgo laboral.

Ya se ha comentado que una de las misiones de la auditoría social era la auditoría de conformidad o de cumplimiento, es decir, verificar el cumplimiento de las diferentes reglamentaciones legales. Debido a una modificación de estas reglamentaciones legales como es la nueva Ley de Prevención de Riesgos Laborales, va a llevar consigo a que se potencie el papel de una **auditoría de riesgo laboral o de salud laboral**, que tenga por objetivo **verificar el cumplimiento** de tal legislación, en especial en materia de las **condiciones de higiene y seguridad en el trabajo**. Dos ejemplos pueden reforzar esta opinión:

En primer lugar, la Compañía automovilística Opel España (52) ha empezado a exigir a sus proveedores una auditoría de este tipo y ha introducido en su planta de Figueruelas avances en ámbitos como el de la ergonomía o el de la prevención de accidentes. Además, según las últimas estadísticas, el 40% de las empresas con una plantilla superior a los 100 trabajadores incumplen la normativa que les obliga a contar con un servicio médico de empresa. También, en la mayoría de las PYMES confían la salud de sus trabajadores exclusivamente a la red sanitaria general y se limitan a cumplir las indicaciones de los inspectores de trabajo.

(51) Véanse:

- LECOINTE, M. y REBINGUET, M. *Éthique et pratique de l'audit*. Ed. Chronique sociale. París, 1994. Págs. 113-171.
- MEIGNANT, A. *La formation, atout stratégique pour l'entreprise*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1986.

(52) «Opel exigirá a sus proveedores una auditoría de riesgo laboral». Periódico *Cinco Días*. Lunes, 4 de marzo de 1996. Núm. 5011. Pág. 14.

En segundo lugar, la Compañía americana Pacific Telesis (53) que desde 1990 ha empezado a realizar planes de prevención para evitar las bajas médicas que se producen cada año y le ocasionan pérdidas multimillonarias, consiguiendo ahorrar 8,5 millones de dólares al año. Para ello, ha establecido un programa que tiene un coste de 2,7 millones de dólares, que consiste en enseñar a los empleados a cuidarse, hacer ejercicio y comer bien. Poniendo a disposición de los trabajadores toda una serie de servicios (como consulta telefónica, cursillos, etc.). Incluso se puede destacar como anécdota la creación de la figura de «Héroe de la salud y el buen estado físico», galardón que se le concede a quienes hagan al menos 36 horas de ejercicio físico en cuatro meses.

6. Auditoría del clima, de la comunicación interna y de la cultura.

Para finalizar con el desarrollo referente a diferentes auditorías que forman parte de la auditoría social de los recursos humanos, se han recogido tres auditorías que suelen estar muy relacionadas entre sí, pero que debido a los nuevos desarrollos que se han producido, se han intentado agrupar en tres tipos de auditoría: del clima social, de la comunicación interna y de la cultura de la empresa.

6.1. La auditoría del clima social.

Los disfuncionamientos como el absentismo, la tasa de rotación, los conflictos y los accidentes laborales, etc., son indicadores que se suelen considerar para medir el clima social. A veces, razones objetivas pueden ser encontradas para explicar algunos de estos disfuncionamientos, pero es conveniente ir más lejos para poder explicar el clima social. De ahí, que se pueda hablar de una ***auditoría del clima social*** (54) que se centra en **estudiar las percepciones y opiniones de los empleados**. A partir de un análisis cuantitativo y/o cualitativo de estas percepciones se observa cuál es su evolución y se compara con otras empresas.

En definitiva se persigue:

1. Conocer las motivaciones del personal.
2. Conocer las percepciones que los empleados tienen de las prácticas y estrategias sociales de la empresa.
3. Conocer lo que da sentido a la vida profesional de cada uno.
4. Establecer un diálogo social.

(53) «Cómo Pacific Telesis redujo las bajas médicas de sus empleados». Periódico *Cinco Días*. Martes, 12 de marzo de 1996. Núm. 5017. Pág. 12.

(54) IGALENS, J. *Audit des ressources humaines, ob. cit.*, pág. 21.

Esta auditoría del clima social puede **situarse** (55):

1. En una **etapa inicial del diagnóstico social**. En este caso, puede hacer referencia a las siguientes cuestiones, entre otras: ¿cuáles son las principales fuentes de satisfacción o insatisfacción? ¿Qué orientaciones se deben adoptar en materia de estrategia social para mejorar el estado de los recursos humanos? (Reforzar los puntos fuertes y hacer desaparecer los débiles).
2. Una **segunda etapa que mida los resultados de una política social**. En este caso, responde por ejemplo a las preguntas siguientes: ¿hay una mejora del estado de los recursos humanos? ¿Se han conseguido los objetivos fijados respecto a las opiniones y actitudes? ¿El nivel de motivación y de adhesión es satisfactorio?

En definitiva, la auditoría de clima social permite no sólo medir el clima social, sino que también puede servir de base para una política más eficaz de la empresa y el inicio de una primera etapa del marketing social.

6.2. La auditoría de la comunicación interna.

La comunicación interna en la empresa constituye, actualmente, uno de los aspectos más importantes en la gestión de la empresa (56); por una parte, es un estado de intercambio, de diálogo y de confianza que debe reinar en la empresa, y por otra, constituye una serie de acciones que deben integrarse en la estrategia global de la empresa. Todo ello, unido al coste que supone, hace necesario una auditoría de la misma.

En primer lugar, es necesario delimitar en qué consiste la comunicación interna (57). Se puede considerar que es hacer llegar a nuestro «público objetivo» los mensajes de la dirección que sean necesarios para el logro de los fines de la empresa y del desarrollo de la estrategia empresarial diseñada. El «público objetivo» lo formarán en este caso *todos*, absolutamente todos los empleados de la compañía. Es decir, que la **comunicación interna no sólo debe afectar a los trabajadores actuales sino que debe llegar también a sus familiares, a todos los pasivos de la empresa, y a los posibles futuros empleados.**

En la realización de esta auditoría habría que **distinguir dos áreas**:

(55) *Ibidem*. Pág. 24.

(56) HERNÁNDEZ, E.M. «Audit de la communication interne. L'exemple de la grande distribution». Tema de la *10 université d'été de l'IAS*. 1 et 2 septembre, 1994. Pág. 107.

(57) BLANCO BELDA, J. «Del autismo a la comunicación». Recogido en *La nueva gestión de recursos humanos*. Coordinado por ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M., *ob. cit.*, págs. 236-237.

1. Una **auditoría de cumplimiento y eficacia centrada sobre los flujos de información**. Pudiéndose distinguir tres flujos clásicos de información:

- a) **Comunicación descendente**, que es aquella que se produce siempre que un **superior** transmite información a un **colaborador**. Algunas veces los destinatarios pueden ser los comités de empresa o los delegados sindicales. Esta información suele transmitirse de forma oral, pero también de forma escrita sobre todo a través de alguna revista interna. Las funciones del auditor serían, entre otras:
 - Asegurar la calidad necesaria de la información.
 - Analizar si la información escrita es paternalista, si se preocupa de los problemas del personal, etc.
- b) **Comunicación ascendente**. Que es toda aquella **información** que se transmite a la empresa desde los **niveles inferiores a los niveles superiores**. Ésta suele ser la menos frecuente, en cambio muy importante para la dirección, ya que quiere saber cómo «respira» la organización. La mayoría de la veces no llega esta información, por ello, la empresa puede recurrir a encuestas, buzones, programas de mejoras, etc. La función del auditor es asegurar que las informaciones lleguen a la dirección, así como las opiniones y reclamaciones que se puedan producir, para posteriormente analizarlas.
- c) **Comunicación horizontal**. Es aquella que se facilita **entre los diferentes departamentos de la empresa**, así como entre los trabajadores que ocupan estos niveles. Esta comunicación (58) puede servir para limar los círculos cerrados y los pequeños núcleos de poder en la empresa. Esto es, esta comunicación facilita que se estudien y ejecuten mejor las decisiones, que los participantes adquieran formación y experiencia, se desarrolle el espíritu de equipo y las capacidades humanas se afirmen.

Además de estos flujos de información, hay que tener también presente que existen unas comunicaciones informales que se basan simplemente en las relaciones sociales dentro de la organización, y que las mismas deberán también ser consideradas por el auditor.

2. Una **auditoría más operacional y de carácter estratégico que se interroga sobre la política de comunicación de la empresa**, y sobre la voluntad de comunicación de la misma. En este caso, el auditor verificará entre otras cuestiones si:

(58) *Ibidem*. Pág. 245.

- ¿La política de comunicación es un instrumento de política de concertación?
- ¿La política de información es compatible con la estructura de poder de la empresa?
- ¿La política de información está pensada como un medio al servicio de los fines de la empresa?

Este segundo tipo de auditoría de comunicación interna ha sido desarrollada por HENRIET y BONEU (59). Según estos autores, la **comunicación interna** se descompone en **cuatro finalidades: la comprensión, la coordinación, la confrontación y la cohesión**. Cada una de estas finalidades es dividida en componentes a los cuales le corresponden dispositivos y herramientas disponibles en la empresa.

Así, la comunicación interna está desglosada en 4 finalidades y 14 dispositivos (1. Comprensión: acogida, enriquecimiento, legal, general, cotidiana, organizada, vigilancia, relaciones. 2. Coordinación: circulación, creatividad. 3. Confrontación: posicionamiento, implicación. 4. Cohesión: identidad, identificación). Cada uno es evaluado por el auditor, y a partir de una serie de cuestiones les atribuye un valor sobre una escala del 1 al 4. El nivel 1 es la norma de referencia para el dispositivo, los niveles 2 y 3 corresponden a situaciones intermedias y, por último, al nivel 4 la debilidad o inexistencia del dispositivo. Los autores establecen para cada dispositivo una escala de evaluación que permita situarlos entre los niveles 1 y 4. Además, cuando el auditor realice este trabajo de evaluación para cada uno de los 14 dispositivos, los resultados obtenidos son reunidos en un cuadro final que dan una imagen sintética de la comunicación interna de la empresa.

Por último, hacer mención a diferentes técnicas aplicadas en algunas empresas para crear el oportuno y favorable clima de trabajo como son: el método intercomunicativo, el método del caso, el método Philips 66, el método del panel y el método del *brainstorming* (60).

6.3. Auditoría de la cultura de la empresa.

Pero además de todos los aspectos analizados hasta ahora, hay que considerar también la cultura, porque conlleva un importante conjunto de reflexiones en el campo de las direcciones de recursos humanos. La cultura permite comprender la lógica de funcionamiento y el comportamiento de los actores.

(59) Véanse:

- HENRIET, B. y BONEU, F. *Audit de la communication interne*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1990.
- HENRIET, B. «Audit de la communication interne». *Personnel*. Núm. 332. Mai, 1992. Págs. 12-16.

(60) Véase un desarrollo más profundo sobre estos temas en: DE LA POZA LLEIDA, J.M. *Principios de auditoría socio-laboral*, ob. cit., págs. 94-102.

La cultura de una empresa se percibe a menudo como la explicación fundamental de lo que acontece en dicha empresa. Una definición de la misma no es fácil, debido a su carácter globalizador. En general, destacar las visiones de SCHEIN (61) y siguiendo a MENGUZZATO y RENAU (62), se puede contextualizar la **cultura** como un **conjunto de: valores, creencias, actitudes y expectativas**, que tienen las siguientes características:

- Son comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa.
- Son normas implícitas que influyen sobre los comportamientos de los recursos humanos.

De manera parecida, TERENCE DEAL y ALLEN KENNEDY (63) destacan como elementos básicos los siguientes: **valores, héroes e historia**. Es decir, las empresas deben construir una imagen corporativa propia, una historia coherente de la misma que pueda ser presentada a todos los *stakeholders* (las distintas partes interesadas: empleados, inversores, acreedores, etc.).

Pero además, hay que tener también presente que la cultura organizativa (64) se manifiesta en las características del sistema de control interno. El **sistema de control es un reflejo de la cultura de una organización** y a su vez influye en ésta, ya que puede servir para diferentes propósitos y objetivos y, a su vez, puede ser percibido y utilizado de forma diferente por las personas y grupos que componen la organización de acuerdo con sus intereses, valores y expectativas.

También el desarrollo de la **cultura que promueva la identificación** (65) de las personas que forman parte de la empresa con ésta, puede permitir aumentar la cohesión de la organización. La identificación se refiere a la **interiorización de los valores de la organización por parte de sus miembros y a su transmisión en el comportamiento cotidiano**. Por ello, la identificación es un importante **mecanismo de autocontrol** y puede complementar o suplir las limitaciones que presente un sistema de control financiero.

En esta misma línea, Tom PETER y Robert WATERMAN'S (66), insistían que los **valores corporativos** eran más **importantes** que los planes estratégicos, los recursos financieros, la I + D, es decir, eran la clave para alcanzar el compromiso de los *stakeholders* y construir así culturas cor-

(61) SCHEIN, E.H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza y Janés. Barcelona, 1988.

(62) MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel. Barcelona, 1991. Pág. 76.

(63) DEAL, T. y KENNEDY, A. *The rites and rituals of corporate life*. Ed. Prentice Hall. London, 1995. Pág. 34.

(64) AMAT SALAS, J.M. *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Ed. Gestión 2000, pág. 206.

(65) *Ibidem*. Págs. 207-212.

(66) PETER, T.J. y WATERMAN'S, R.H. *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Ed. Plaza y Janés. Barcelona, 1984. Págs. 127-139.

porativas lo suficientemente fuertes que permitieran a estas empresas tener una **ventaja competitiva** frente a sus competidores.

Por todo lo anterior, se puede observar que el conocimiento de la cultura de una empresa es muy importante, de ahí, que se ha desarrollado un proceso llamado ***auditoría de cultura*** la cual puede ser utilizada, por ejemplo, para:

- Fusiones o compras de una sociedad.
- La elaboración previa de un proyecto de empresa.
- Aumentar el nivel cultural de una parte de la población (refiriéndose a cultura industrial o de gestión).

Esta auditoría de la cultura se puede desarrollar siguiendo **tres fases**:

1. **Localización y análisis de los materiales culturales.** THÉVENET (67) distingue seis categorías de materiales culturales básicos de una cultura: historia, fundadores, oficio, valores, signos y símbolos. En cada uno de éstos habrá que llevar a cabo un análisis (se puede realizar a través de un diagnóstico social):
 - Los fundadores (rasgos personales, origen social, principios fundamentales).
 - La historia (evolución de la empresa, personas que participaron, las estructuras, las grandes fechas, los diferentes entornos).
 - El oficio (cómo se percibe el oficio, cuál es la imagen aparente de éste, el saber hacer).
 - Los valores (los valores declarados y aparentes, los indicios gerenciales).
 - Los signos (los comportamientos habituales de la empresa, tanto en ámbitos externos, como en referencia al espacio y la gestión de tiempos).
 - Los símbolos (los ritos y los logotipos, y especialmente aquellas historias heroicas).
2. **Interpretación y construcción.** Una vez recogidos y analizados los materiales de base, el auditor intentará interpretar y construir, esto es, responder a las preguntas siguientes (68):

(67) THÉVENET, M. *Audit de la culture d'entreprise*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1986. Pág. 25.

(68) THÉVENET, M. «La culture en neuf questions». *Revue française de gestion*. Núms. 47-48. 1987. Págs. 54-60.

- ¿La empresa tiene una cultura?
- ¿Hay presencia de manifestaciones de la cultura?
- Cultura externa (país, región) o cultura interna (oficio, clan). ¿A qué nivel hay que situarse?
- ¿La cultura es un «enredo» o es un concepto útil en la organización?

Cada una de estas preguntas llevará consigo un trabajo de interpretación y construcción por parte del auditor.

3. **Fase de evaluación y de restitución.** La cultura tiene una serie de funciones esenciales (69):

- La reducción de la ansiedad.
- Facilitar la adaptación al entorno y la integración interna.

Por lo tanto, evaluar la cultura consistirá en evaluar la capacidad de cumplir estas dos funciones.

De forma parecida se manifiesta SCHOLZ (70), y plantea que el carácter multidimensional de la cultura se localiza en:

- a) **Aspectos culturales inducidos por la evolución de la empresa.** La cultura varía según la situación particular que la empresa ha alcanzado.
- b) **Aspectos culturales inducidos internamente.** La cultura varía según las circunstancias internas de la empresa con respecto a la forma de afrontar los problemas.
- c) **Aspectos culturales inducidos externamente.** La cultura varía según las relaciones entre la empresa y su entorno y las consecuencias que se derivan de las distintas formas de llevar a cabo tales relaciones.

Estas tres dimensiones de análisis de la cultura nos llevan a dar una visión global y concreta de los valores, creencias, actitudes y expectativas.

(69) *Ibidem*. Pág. 58.

(70) SCHOLZ, C. «Corporate culture and Strategy. The problem of Strategic Fit Long Range Planning». Vol. 20. Núm. 4. Citado por CANTERA HERRERO, F.J. «Capital humano, estrategia y proyecto de empresa». *Capital Humano*. Núm. 68. Junio, 1994. Págs. 85-86.

IV. INFORME DE AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El **éxito** de la misión de la auditoría social depende de la **calidad de las informaciones transmitidas a la dirección** y que consiga llamar la atención de los responsables. Además, tiene como función la de comunicar los resultados, dar recomendaciones e inculcar la necesidad de llevar a cabo acciones correctivas cuando sean necesarias. Por lo tanto, en la auditoría social habrá que elaborar un informe que, como consideran LÓPEZ DÍAZ y MARTÍNEZ GARCÍA (71), presenta diferencias significativas con el tradicional informe de auditoría de cuentas, tanto en su estructura, como en sus destinatarios, en la forma de comunicar las opiniones, en sus efectos posteriores, etc.

1. Tipos de informes.

Las informaciones son presentadas según diversas modalidades (72).

a) Según el grado de terminación:

- **Informes intermedios.** La duración de la misión puede imponer la presentación de resultados parciales. Una anomalía constatada debe rápidamente ser comunicada a la dirección; el auditor desea recoger las reacciones de los responsables de la empresa con el fin de dirigir mejor sus investigaciones posteriores.
- **Informe final,** que es la síntesis del conjunto de trabajos. Retoma, llegado el caso, las conclusiones de los informes intermedios. Contiene recomendaciones que podrán servir de base para la acción correctora.

b) Según el modo de expresión del auditor:

- Escrito.
- Oral.

Lo más frecuente es que se presente de forma escrita y sea explicado de forma oral.

(71) LÓPEZ DÍAZ, A. y MARTÍNEZ GARCÍA, F.J. «Auditoría de gestión: aspectos metodológicos», *ob. cit.*, pág. 12.

(72) COURET, A. e IGALENS, J. *Audit social*, *ob. cit.*, págs. 54-55.

2. Características y estructura del informe.

Debe respetar las reglas de comunicación, pues, al igual que en la auditoría financiera, el informe debe cumplir requisitos tales como oportunidad, claridad, objetividad, relevancia, razonabilidad, seguridad, etc. (73).

Una de las partes fundamentales que debe contener el informe es **la opinión del auditor**, en la cual se señalarán, entre otros aspectos, los siguientes: puntos fuertes y débiles, anomalías, riesgos, etcétera. Por ello, su ubicación en el informe tiene que ser en una parte destacable, ya sea al principio o al final del mismo.

Otro aspecto fundamental del informe son **las recomendaciones** más o menos ambiciosas, en las cuales se puede hacer mención, entre otros aspectos, a los procedimientos pertinentes para solucionar los problemas.

Además de estas dos partes principales del informe, éste debe contener lo siguiente:

- **Un resumen de las conclusiones** ya que es conveniente que el que demanda la auditoría disponga de una síntesis de los resultados de la misión del auditor.
- **Una descripción de los objetivos de la auditoría**, dando información sobre los mismos y delimitando la materia a auditar, justificando las restricciones eventuales.
- **Una explicación de los procedimientos y técnicas de auditoría** aplicados, indicando las razones de su elección.

Por último, suele ser conveniente un **anexo** que pueda servir de soporte documental de los resultados de las pruebas.

3. Difusión del informe.

El interés de esta difusión varía naturalmente con el número de actores afectados por las recomendaciones, pero es evidente que la gestión social implica, como regla general, más actores que

(73) Véanse entre otros:

- HEVIA VÁZQUEZ, E. *Manual de auditoría interna. Enfoque operativo y de gestión*, ob. cit., págs. 62-64.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). «Standars for the professional practice of internal auditing» (1978). En *Professional Internal Auditing Standards Volume, IIA*. Altamonte Springs. Florida, 1985. Sección 430.03.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). «Statement on internal auditing standards. (SIAS)». Núm. 2. Julio, 1983. -Communication Results-. En *Professional Internal Auditing Standards Volume, IIA*. Altamonte Springs. Florida, 1985. Sección 430.03.

otros tipos de gestión. Por lo tanto, **va dirigido a todos los miembros de la organización** que permitan asegurar que los resultados de la auditoría serán tenidos en consideración.

Este factor puede suponer una mejora del clima social de la empresa.

V. EL AUDITOR SOCIAL Y SUS CARACTERÍSTICAS

Se analiza, en primer lugar, qué persona debe realizar la actividad de auditoría social, así como las características y cualidades de la misma, para luego abordar de quién debe depender ésta.

1. ¿Quién debe realizar una auditoría social?

La persona encargada de una auditoría social debe ser un hombre de método y de práctica de auditoría, ya que será más eficiente en su gestión. Es necesario que sea abierto en sus relaciones con la gente de personal, que conozca en cierta medida los elementos de la función del personal, pero sobre todo que sepa dialogar. Así, ha sido frecuente encontrar en las empresas **diferentes personas** que realizan esta función (**ingenieros, sociólogos, juristas, contables**) (74). Esto no quiere decir que un encargado del servicio de personal no deba hacer una auditoría social de los recursos humanos, pues actualmente, muchos auditores sociales provienen de ahí. Esta persona puede percibir más fácilmente los puntos débiles, aunque también puede ir demasiado deprisa en su gestión y saltarse algún punto capital.

En resumen, se considera que **un servicio de auditoría interna puede realizar una auditoría social**, ya que si dispone de una buena formación el auditor y no sólo opera con materias contables, la gestión de los recursos humanos y de las relaciones sociales puede formar parte de su materia de trabajo. Sin embargo, si los auditores internos tienen algún temor en estos temas y no tienen la suficiente cualificación para tratar los mismos, se puede recurrir siempre al servicio de un auditor externo.

2. Responsabilidades y cualidades del auditor social.

Las **responsabilidades y cualidades del auditor social son de la misma naturaleza que las de cualquier otra auditoría**. Así, el auditor debe tener presente unos principios morales u obligaciones éticas como las de integridad, objetividad, independencia, secreto profesional, normas técnicas

(74) VATIER. *Audit de la gestion sociale, ob. cit.*, págs. 209-210.

cas y conducta ética (75). Por tanto, las cualidades exigidas a un auditor social pueden establecerse a partir de las que se exigen comúnmente a otro auditor; podemos destacar:

- a) Deberá dominar la metodología de las técnicas de la auditoría y conocer el Derecho del trabajo, las técnicas y prácticas de la gestión de personal, así como las bases de la estadística y de otras materias como la contabilidad, informática, economía, etc. Conocer la estructura de la empresa a auditar (económicas, técnicas, sociales, comerciales, etc.). De lo que se deduce que el conjunto de conocimientos no puede ser solamente adquirido por una **formación teórica**, es necesario una **experiencia práctica**.
- b) Debe tener un cierto número de actitudes metodológicas (capacidad de observación, de análisis, de síntesis) y de comportamiento (capacidad de comunicar y transmitir).
- c) Actitudes que requiere su exigencia profesional: independencia, objetividad, creatividad, espíritu crítico, sociable, tacto, etc.

En la actualidad, debido a la libertad de ejercicio de la profesión en cualquier país de la Unión Europea, es conveniente que existan una serie de normas de cualificación para la prestación de estos servicios que son asumidos por la auditoría interna. De ahí, que el IAS (*Institut International de l'Audit Social*), único organismo europeo especialista en auditoría social, haya establecido un mecanismo de certificación de auditores sociales. Para ello, ha establecido un **procedimiento de certificación** (76) y ha creado un comité de certificación (CCIAS) que garantiza la objetividad y calidad de las evaluaciones previstas por la norma ISO 10011.

El IAS ha elegido la norma ISO 10011 (77) que hace referencia a la auditoría de calidad, ya que la calidad es un elemento esencial en toda gestión de auditoría.

3. ¿De quién depende el auditor social?

Si la auditoría social estuviera a las órdenes de la dirección de recursos humanos, entonces se estaría en una contradicción con la necesaria independencia que debe tener el auditor, es decir, garantizando la objetividad de sus apreciaciones y de sus recomendaciones.

(75) FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES (IFAC). «Guía sobre ética profesional para la profesión contable». Julio, 1980. Puede verse en GONZALO ANGULO, J.A. y TUA PEREDA, J. *Normas y recomendaciones de auditoría y contabilidad*. Ed. Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. Madrid, 1989.

(76) Para una mayor información puede consultarse al IAS (París). *Dossier de información de candidatos al certificado de auditor social*. Enero de 1994.

(77) ISO 10011. *Directrices para la auditoría de sistemas de calidad*. 1990.

Se discute mucho sobre este tema, así, hay quien considera, por ejemplo (GEGOUX, N. y LUBERT, I.) (78), que la independencia depende de la personalidad del auditor. Pero estamos más en la línea de MARCILHACY, A. en el sentido de que la **independencia es un factor muy importante**, por lo que el auditor social dependería de un comité de auditoría. Éstos se han establecido por primera vez en algunas empresas de Estados Unidos, a quien los directores de auditoría interna rinden cuentas. Este comité está compuesto por administradores de la empresa que no ocupan ninguna función operacional en la misma, lo que *a priori* da una mayor independencia.

VI. LA AUDITORÍA SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

La **auditoría social** ha pasado rápidamente de la verificación y control de la conformidad a poner en **evidencia los riesgos de la gestión de recursos humanos y del personal en la empresa**. Por lo que se ha convertido en una **herramienta de ayuda al *management***.

La dirección intenta con una auditoría social asegurarse de que las operaciones en materia de recursos humanos están bajo control, es decir, que no existan disfuncionamientos con relación a los objetivos y estrategias de la empresa, y por consecuencia que los riesgos no alcancen a las competencias o motivación del personal.

Por lo tanto, esta auditoría hace óptimo el despliegue de los recursos humanos disponibles y orienta los valores intrínsecos de la organización de modo que alcancen con éxito los fines estratégicos. Así, esta auditoría (79):

- **Refuerza la dirección en circunstancias de cambio**, al sentar unas expectativas realistas y al involucrar a las personas en la formulación estratégica. Además, se sentirán partícipes en el proyecto o estrategia decididos.
- **Valora la adecuación estratégica del equipo directivo**. Esto presupone que la dirección estará dispuesta a tomar en seguida cualquier decisión difícil que redunde en el beneficio futuro de la empresa. La evaluación establecerá el equilibrio entre capacidades y necesidades, sobre una base previamente definida de criterios de éxito.
- **Obtiene un rendimiento máximo del despliegue de los recursos humanos**. Al cuestionar las ideas preconcebidas sobre la descripción de cada tarea, y destacar la relativa importancia de los conocimientos que se requerirán en el futuro, pone el acento en la experiencia presente más que en los logros pasados.

(78) MARCILHACY, A.; GEGOUX, N.; EGG, G. y LUBERT, I. «Audit interne ou audit social externe?». *L'audit social au service du management des ressources humaines*. Colloque à Lyon. Septembre, 1993. Págs. 308-310.

(79) GRAIG-COOPER, M. y BACKER, P. *Auditoría de gestión. Cómo conseguir una estructura directiva eficaz*, ob. cit., cap. 4, págs. 74-75.

- Destaca otros valores organizativos: **líneas de contacto informales, aspiraciones de promoción personal**, red de comunicaciones y espíritu de la empresa. Estos valores cualitativos son tan necesarios en la conducción del cambio como otros activos más concretos y fácilmente cuantificables. Si el director ejecutivo es incapaz de tenerlos en cuenta, multiplicará las dificultades estratégicas de la nueva dirección, el nuevo personal, la nueva organización y los nuevos productos.

Además, como considera SAINZ (80) la auditoría social es algo más que un informe de los aspectos sociales. En concreto, se busca:

- Que sea un **instrumento de medición-evaluación**, que nos permita objetivizar y cuantificar la realidad de la organización.
- Que sea una **herramienta para la gestión social**, que nos posibilite crear políticas de influencia en los actores de la organización para crear nuevos contextos organizativos.
- Que sea un **elemento de diagnóstico**, que nos faculte detectar corrosiones en la articulación socio-técnica (sistema social y sistema organizativo).
- Que sea un **elemento imprescindible para el management**, que nos facilite dirigir, coordinar, informar, ordenar y jerarquizar la dinámica de las actuaciones.
- Que sea un elemento operacional de actuación, que nos permita establecer los planes y objetivos del sistema social.
- Que sea un elemento integrador que origine *feedback*, que nos ayude en el acercamiento del sistema social y subsistema técnico.

Por último, se va a considerar cómo se convierte en un instrumento de gestión en diferentes campos, a través de la inclusión de la dimensión estratégica, organizacional y cultural.

1. La dimensión estratégica de la auditoría social.

La auditoría social debe servir para controlar y evaluar la acción, es decir, para controlar y evaluar los aspectos de coherencia y eficacia de las acciones que surgen de la aplicación de la estra-

(80) SAINZ, J. «La auditoría social». Recogido en *Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Universidad de Deusto. Bilbao, 1990. Pág. 186.

tegia de recursos humanos. No se puede concebir un proceso estratégico sin un control y seguimiento y sin una evaluación de las acciones.

Para alcanzar los objetivos de la dirección, es necesario que la dimensión estratégica sea considerada por los auditores sociales y en algunos casos puede ser el objeto principal de la misión de ciertas auditorías.

Muchos trabajos han puesto de manifiesto que la obtención de ventajas competitivas por parte de las empresas debe apoyarse en estrategias apropiadas que necesitan el establecimiento de diferentes actividades u operaciones, donde la ayuda del personal es fundamental. Así, los recursos humanos aparecen como un recurso estratégico, fuente de ventajas competitivas, por lo que las políticas, prácticas de reclutamiento, formación, remuneración, etc., son medios de acrecentar la competencia, motivación y el potencial del personal dentro de unos costes aceptables, que permitan a las empresas una ventaja sobre sus competidoras.

Por ello, el **personal como recurso estratégico** que es, **lleva consigo** a que las posibles **desviaciones** o disfuncionamientos constatados son **fuentes de riesgo** para la empresa, por consiguiente, se ha visto que la evaluación de los riesgos (competencias insuficientes en ciertas categorías del personal, desmotivación, etc.) es una de las tareas más importantes del auditor.

En definitiva, ¿por qué es necesaria la auditoría social en un proceso estratégico? (81):

- a) **Posibilita** que el responsable de recursos humanos **verifique la eficacia de la estrategia**.
- b) Permite realizar un verdadero pilotaje estratégico, **tomar rápidamente decisiones correctas** cuando se observan desviaciones de los objetivos.
- c) Genera una **imagen externa de rigor y de coherencia**, como por ejemplo el balance, el plan de marketing, etc.

2. La dimensión organizacional de la auditoría social.

La inclusión de la dimensión organizacional es debido a que muchas veces los riesgos constatados a nivel estratégico se derivan de los sistemas de planificación, decisión, comunicación, repartición de roles y controles, en definitiva de la organización y de la estructura.

(81) CANTERA HERRERO, F.J. «Estrategia de recursos humanos». *Capital Humano*. Núm. 67. Mayo, 1994. Pág. 53.

Está demostrado que la **mayoría de los problemas de estructura son debidos a problemas humanos**, de ahí la justificación de la inclusión en el campo de la auditoría social.

La consideración de la dimensión organizacional permite responder al nivel de descentralización o centralización que deben tener las diferentes operaciones, asignación de recursos humanos, presupuestos, informaciones, etc., entre las diferentes unidades o puestos; que los tipos de control sean eficientes para asegurar que los objetivos han sido alcanzados al menor coste, etc.

Cuatro ejemplos, en los cuales la **auditoría social** tiene en cuenta las **dimensiones organizacionales, son en** (82):

- a) **La repartición de responsabilidades y roles.** El análisis de repartición de responsabilidades y roles nos suele demostrar la existencia de disfuncionamientos (tareas o roles no asumidos, dobles empleos, desviaciones entre roles y responsabilidades).
- b) **El análisis de los sistemas de control.** La auditoría social puede incluir el análisis y el diagnóstico de los sistemas de control aplicables en una materia (formación, salario, etc.) o ver la eficacia del sistema de control en la función de personal. El objetivo es poner de manifiesto si el control es adecuado, si existen riesgos, etc. En este sentido, la auditoría puede ser entendida como el control de los controles y, por ello, la auditoría social debe ser concebida como una herramienta del *management*.
- c) **El análisis del sistema de información del personal.** Este sistema tiene como objetivo servir de ayuda para la toma de decisiones y de control. El auditor comprobará si este sistema permite suministrar informaciones necesarias y previamente definidas en la realización de los objetivos de la empresa. Entre los principales disfuncionamientos pueden destacarse entre otros: ausencia de indicadores sociales adecuados, ausencia de cuadros de mando, pérdidas de tiempo debido al tratamiento manual, redundancia de informaciones, ausencia de controles, etc.
- d) **Análisis de la comunicación interna y del clima social de la empresa.** La consideración de estos aspectos, por parte del auditor, tiene como fin conseguir reforzar la comunicación, motivación del personal, para alcanzar los objetivos fijados.

(82) CANDAU, P. «Avenir et devenir de l'audit social: Tendances et évolutions». *Liaisons sociales. Politiques sociales et pratiques d'entreprise*. Ejemplar dedicado a l'audit social. 1989. Págs. 97-100.

3. La dimensión cultural de la auditoría social.

En este campo la auditoría social también constituye una herramienta de gestión. Así, un aspecto fundamental para comprender la lógica de funcionamiento de una empresa es conocer su cultura. Por lo que, una auditoría de ésta se convierte en una labor principal para el equipo auditor.

Además, la consideración de la **dimensión cultural varía según los tipos de misiones**, por ejemplo:

- a) En una auditoría del equipo directivo que concierne no solamente a la organización interna de un equipo de dirección, sino también a sus valores, a su estilo de dirección y sus orientaciones. Para la realización de la misma se van a considerar a la vez dimensiones organizacionales (clarificación y fijación de objetivos, programación y resolución de problemas, etc.) y dimensiones culturales destacando diversos puntos como la comunicación ascendente, la aceptación de ideas, el clima del grupo, el interés en el desarrollo de los subordinados, etc.
- b) **Auditoría y proyecto de empresa.** La toma en consideración de la dimensión cultural se revela particularmente útil cuando la empresa decide la realización de un proyecto de empresa en el cual se expresa la filosofía y, así pues, los valores que se espera alcanzar por la firma.
- c) Auditoría de **formación.** La política y procedimientos de formación pueden tener como objetivos no solamente la adquisición de conocimientos y aptitudes, sino también la clarificación de nuevos roles, la satisfacción de necesidades emocionales, es decir, la formación tiene igualmente un **rol cultural**, en el sentido que **disminuye las tensiones debidas al cambio** y puede favorecer la socialización, reducir la ansiedad y satisfacer ciertas necesidades.

Por todo lo comentado anteriormente, se puede considerar que la **auditoría social es un instrumento clave para la gestión social de la empresa y que ayudará a lograr una gestión eficaz de todo el contexto global de la organización.**

VII. LIMITACIONES Y FUTURO DE LA AUDITORÍA SOCIAL

Más que hablar de limitaciones propiamente dichas, se hace referencia a los nuevos desarrollos que tendrá que tener presente la auditoría social para adaptarse a los nuevos cambios del entorno.

La orientación de la auditoría hacia la gestión, estableciendo en primer lugar las nociones de eficacia de riesgos, lleva a que no se dedique exclusivamente a las operaciones de conformidad y veracidad, siendo un ejemplo de esto la auditoría social como acabamos de ver.

La necesidad de **controlar** mejor los **costes sociales, de anticiparse a los riesgos** y de **integrar la gestión de personal en la estrategia** de la empresa, con el fin de conseguir una mejor eficacia posible, supone un **aumento del interés creciente por esta materia**.

Pero hay que tener también presente que la complejidad de la función de personal y de los comportamientos humanos en la empresa y el carácter novedoso de la auditoría social, supone que sea necesario un esfuerzo metodológico y conceptual importante, y que permita prever de aquí en adelante una mejora rápida en las técnicas y herramientas utilizadas y una ampliación del campo de la auditoría. Es decir, que no se puede entender solamente en llevar a cabo una metodología, en aplicar herramientas, con el fin de diagnosticar y establecer recomendaciones, sino que también debe centrar su atención en otros aspectos, como:

1. La profundidad metodológica se basa en numerosas investigaciones y aplicaciones que permitan validar los indicadores, establecimiento de técnicas de diagnóstico informatizadas, creación de bancos de datos que permitan comparaciones útiles para los auditores, etc.
2. En la importancia de los sistemas de comunicación, ya que a través de los dispositivos de cooperación se puede conseguir que los empleados recapitulen o analicen la naturaleza de sus actividades.
3. **La auditoría social** (83) puede servir como una **herramienta para la calidad**. Lo fundamental ya no es saber-hacer sino saber-tomar, es decir, tomar aquellos recursos e informaciones que sean importantes. Por ejemplo, si hay información oculta que se ponga de manifiesto; que existan dispositivos para diagnosticarlas y luego establecer recomendaciones. La **empresa** debe **buscar** los posibles **disfuncionamientos** que pueda tener para evitar sus efectos y **resolver los problemas**.
4. La auditoría social (84) para progresar en el futuro es necesario que vaya evolucionando a las nuevas condiciones, es decir, que si las herramientas se modifican, es necesario que los **sistemas de referencia deban adaptarse** a las nuevas circunstancias.

(83) CHAMUSSY, Y. «Limites et conditions de l'efficacité de l'audit social». *L'audit social au service du management des ressources humaines*. Colloque à Lyon. Septembre, 1993. Pág. 25.

(84) EGG, G. «Quels référentiels pour le management stratégique des ressources humaines?». *L'audit social au service du management des ressources humaines*. Colloque à Lyon. Septembre, 1993. Pág. 29.

5. La auditoría social (85) que se viene realizando hace referencia al sistema de gestión. Por ello, existen unos referenciales que se observan si se cumplen o no (paradigma normativo), pero además, hay que examinar otro paradigma, el interpretativo, el **auditor** tendrá que **pasar de controlar y evaluar a la comprensión**. Así, una desviación es una conducta que se debe interrogar, por eso es necesario una complementación entre estos dos paradigmas.

Además de estos aspectos, es necesario que en la evolución de la auditoría social se deban tener presentes dos aproximaciones que hoy en día se consideran fundamentales, como son:

- La auditoría social y el *benchmarking* de la gestión de recursos humanos.
- Integración de la auditoría social en el seno de las gestiones de calidad.

1. La auditoría social y el *benchmarking* de la gestión de recursos humanos.

Hay que hacer mención que una práctica que se está poniendo muy «de moda», el *benchmarking* (proceso permanente de comparación de prácticas y de resultados de una empresa con las prácticas y resultados de las mejores) podría ser integrado como herramienta de la auditoría social en las condiciones siguientes (86):

- Si el auditor social tiene por misión la dirección social de una organización.
- Si la auditoría social tiene por objetivo asegurar la planificación, el análisis, la integración y la mejora de las prácticas de gestión de los recursos humanos.

El benchmarking aplicado en la **gestión de recursos humanos** puede permitir, por ejemplo, que una comparación de determinados indicadores (absentismo, accidentes de trabajo, tasa de efectivos, etc.) con ciertas empresas previamente elegidas suministre **una información** para interrogarse **sobre las prácticas realizadas por la empresa** y detectar **cómo otras empresas** tienen éxito mejorando sus resultados en una determinada materia. Pero hay que considerar, que si es aplicado en la gestión de la auditoría social es necesario tener presentes una serie de aspectos (87):

(85) YANAT, Z. «Apport des sciences humaines dans le renouvellement des démarches d'audit social». *L'audit social au service du management des ressources humaines*. Colloque à Lyon, Septembre, 1993. Págs. 35-41.

(86) MERLE, C. y LAVAL, F. «Le Benchmarking, un outil au service de l'audit social?». Congreso 13.º Université d'été. *Audit social et enjeux stratégiques*. IAS 31 Août et 1 septembre, 1995. Pág. 180.

(87) IGALENS, J. «Benchmarking, audit social et qualité totale: au-delà des modes, convergences et divergences». Congreso 10.º Université d'été. *L'audit social en 1994: nouveaux enjeux nouvelles approches*. IAS. Septiembre, 1994. Págs. 115-117.

- Puede servir como punto de apoyo para una primera auditoría.
- Sin embargo, es insuficiente para abordar el nivel estratégico.
- La fijación de objetivos obtenidos del *benchmarking* puede revelarse como peligroso en una materia de comportamientos.

Además, existe una interacción entre las situaciones de trabajo y los comportamientos de las personas, por lo que conviene analizar con mucho cuidado cualquier decisión u objetivo que se fije, inspirado en situaciones de otras empresas. Por lo tanto, el *benchmarking* puede servir **como punto de partida, pero nunca como modelo a seguir**, ya que el conseguir un objetivo en materia de comportamiento por una empresa utilizando una serie de procedimientos no significa que los mismos puedan funcionar en otra, debido a que los razonamientos de los actores son más complejos. De todas formas, el *benchmarking* puede ser utilizado como una herramienta de la auditoría social, tal y como se ha señalado, pero hay que tener también presente que el éxito del mismo **pasa por la comprensión e implicación del personal**.

2. Integración de la auditoría social en el seno de las gestiones de calidad.

Debido a la influencia determinante que supone el factor humano en la obtención de la calidad, implicará que las direcciones generales de las empresas tengan que recurrir a la **auditoría social para asegurar** que los **disfuncionamientos** y los puntos fuertes de su organización le permitan, por un lado, **controlar los riesgos y**, por otro, **alcanzar los objetivos estratégicos**.

Así, el progreso que supone la calidad (88), el desarrollo de las normas ISO, que descansan en la filosofía de que la cualificación del personal en la realización de un producto que está destinado al cliente, es un factor clave de la calidad de los productos, lo que llevará consigo a que todas estas consideraciones deban tenerse presentes.

Por ejemplo, a la dirección de recursos humanos se hace referencia en las normas ISO 9001 y 9004, 9004-2 (89).

(88) Para un desarrollo más extenso sobre este tema puede consultarse la tesis doctoral de:

- JIMÉNEZ MONTAÑÉS, M.A. *Competitividad y costes de la calidad en el ámbito de la contabilidad de gestión*. Tesis doctoral. Universidad de Castilla-La Mancha. Toledo, 1993. Pág. 771.

(89) Véanse:

- ISO 9001: *Sistemas de calidad. Modelos para asegurar la calidad en concepción/ desarrollo, producción, instalación y sostenimiento después de la venta*. 1987.
- ISO 9004: *Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad*. 1991.
- ISO 9004-2: *Gestión de la calidad en los servicios*. 1993.

En la 9001 a la función de personal se le dedica el artículo 4.1.2.1 que hace referencia a la organización interna de la empresa, y el artículo 4.18 sobre la formación (las personas encargadas de realizar las tareas deben estar cualificadas, motivadas y comprometidas sobre la base de una formación inicial, de una formación complementaria y de una experiencia apropiada, según las exigencias. La formación debe abarcar dos áreas, la técnica y la humana). La norma ISO 9004 dedica un capítulo entero (número 18) sobre el personal, se habla de formación (generalidad, personal de dirección y de gestión, personal técnico, mandos operativos y personal de base), cualificación, motivación (generalidad, aplicación, sensibilidad a la calidad, medida de la calidad). En la norma 9004-2 que puede considerarse que es una segunda parte de la ISO 9004 y que consiste en una guía para la aplicación de la gestión de la calidad en los servicios, se aborda la gestión de personal, en el capítulo: Principios del sistema de calidad, apartado 2.2, Recursos humanos y materiales, en el que se establece que **el recurso más importante, en cualquier organización, es el conjunto de las personas que la componen**. Se considera que el clima de la empresa, las relaciones interpersonales internas, la motivación y el rendimiento de cada persona repercuten directamente sobre la calidad.

El objetivo, por tanto, es asegurar que el personal tenga buenas competencias profesionales, esté motivado, se integre en el equipo, etc., donde la preocupación «calidad» es un componente esencial.

Estas normas van a llevar consigo un doble efecto (90):

1. Un efecto externo, para establecer una relación cliente-proveedor de carácter sólido y duradero.
2. Un efecto interno, que supone para la dirección y para los responsables del personal un incentivo potente de cambio interno y de progreso.

Si la formación ha sido una de las primeras materias conferidas para asegurar la calidad, está claro que la gestión provisional de empleos, el reclutamiento, etc., aprovecharán la extensión de esta gestión. Por consiguiente, se debe producir una **colaboración** entre los **especialistas de calidad**, internos y externos, y los especialistas o **auditores sociales**, que buscarán por un lado afirmar su profesionalismo profundizando en poner bajo su control la calidad de sus propias actividades y el reforzamiento de su rol, al contribuir a la estrategia de la empresa.

(90) MEIGNANT, A. «Assurance qualité, audit et fonction ressources humaines: une opportunité de progrès?». *Personnel*. Núm. 32. Mai, 1992. Pág. 43.

VIII. CONCLUSIÓN

El análisis realizado a lo largo de la investigación ha permitido plantear algunas sugerencias o recomendaciones que pueden servir como base para llevar a cabo una auditoría social de los recursos humanos por parte de las empresas. Se ofrecen a continuación las notas que, en nuestra opinión, son más significativas, eludiendo una excesiva pormenorización a fin de no reiterar argumentaciones previamente efectuadas.

La **auditoría social de los recursos humanos** puede ser utilizada como instrumento de control que permita poner en evidencia los riesgos de la gestión de los recursos humanos en la empresa. Por lo que se convierte en una **herramienta** de ayuda al *management* desde el punto de vista estratégico, organizacional y cultural. Se trata, por tanto, de una **visión más amplia y global de los recursos humanos**, de tal manera que no se reduce al simple control; así, entre otros aspectos, podemos destacar que:

- Refuerza la dirección en circunstancias de cambio.
- Valora la adecuación estratégica del equipo directivo.
- Estudia la comunicación interna y el clima social existente en una organización.
- Analiza los sistemas de control, esto es, puede incluir en su estudio, el análisis y el diagnóstico de los sistemas de control aplicables en una materia (formación, remuneraciones, etcétera) u observar la eficacia de éste en la función de personal.
- Etcétera.

En definitiva, la auditoría social de los recursos humanos es un instrumento clave para la gestión social de la empresa y que una vez implantada **ayudará** a lograr **una gestión eficaz de todo el contexto global de la organización**.

Además, se ha presentado una posible **clasificación y desarrollo de diferentes auditorías sociales de los recursos humanos** adaptadas a funciones del personal o aspectos organizacionales como, por ejemplo: auditoría de remuneraciones, de distribución de los tiempos de trabajo, del empleo, de reclutamiento, de competencias, de formación, de riesgo laboral, de clima social, de comunicación interna, cultural, etc. Para cada una de ellas, se realiza un somero análisis, considerando que las mismas pueden constituir **instrumentos adecuados para diagnosticar, mejorar y proponer cambios en las diferentes políticas de recursos humanos llevadas a cabo en la empresa**. Por ejemplo, las auditorías de clima social y cultural serían básicas para la implantación de cualquier cambio en la empresa, ya que la cultura va a delimitar en gran medida el éxito o fracaso de dicho cambio.

Por último, se tienen en cuenta también, las limitaciones y futuro de esta auditoría, considerando que ésta debe ir evolucionando para adaptarse a los nuevas condiciones del entorno. Así, debe convertirse más en una **herramienta de gestión y comprensión** que en un solo instrumento para controlar y evaluar. Además, puede servir como una **herramienta** para la **calidad**, ya que lo fundamental no es saber-hacer, sino saber-tomar, es decir, tomar aquellos recursos e informaciones que sean importantes. En este sentido, el **factor humano**, como elemento **determinante de la calidad**, llevará consigo que las direcciones generales puedan recurrir a la auditoría social para buscar los posibles disfuncionamientos que existan, evitar sus efectos y resolver los problemas.

BIBLIOGRAFÍA

Además de la bibliografía referenciada expresamente a través de las notas a pie de página, el autor ha consultado:

- CANDAU, P.: «L'audit social: un nouveau domaine pour les auditeurs?». *Revue française de l'audit interne*. Núm. 78. Mars-avril, 1986. Págs. 12-18.
- CUADERNOS DE CINCO DÍAS: *El Capital Humano y la Empresa*. Cuaderno núm. 3. «El Análisis de los Puestos de Trabajo». 1996. Págs. 79-80.
- DOSSIER D'INFORMATION: DES CANDIDATS AU CERTIFICAT D'AUDITEUR SOCIAL. IAS (París). Janvier, 1994.
- JIMÉNEZ MONTAÑÉS, M.A.: *La calidad como estrategia competitiva*. Universidad de Castilla-La Mancha. 1993.
- LA CERTIFICATION INTERNATIONALE ISO 10011-2 DES AUDITEURS SOCIAUX: *Les cahiers de Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP)*. Núm. 50. Juin, 1994. Págs. 36-40.

- ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M. (director): *La nueva gestión de los recursos humanos*. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1995.

- PERETTI, J.M. y VACHETTE, J.L.: *Audit social*. Ed. Les Éditions d'Organisation. París, 1985.

- SAVALL, H.: «L'audit socio-économique contribution à l'audit social?». *L'audit social au service du management des ressources humaines*. Colloque à Lyon. Septembre, 1993. Págs. 85-92.

- SAWYER, L.B.: *The practice of modern internal auditing*. Ed. Altamonte Springs. Florida: Institute of internal auditors. 2.ª Edición. 1981.