

LA AUDITORÍA SOCIOLABORAL  
Y SUS GRUPOS DE INTERÉS:  
¿INTERESES COMUNES?  
¿INTERESES COMPARTIDOS?  
UNA APROXIMACIÓN AL CASO VALENCIANO

The Social Labour Audit and its Stakeholders:  
Common Interests? Shared Interests?  
An Approach to the Valencian Case

.....  
RICARD CALVO, ENRIC SIGALAT, JUAN A. RODRÍGUEZ  
.....

Universitat de València

Orcid: 0000-0003-0006-4453  
DOI: 10.1387/lan-harremanak.18854

Recibido: 28.07.2017  
Aceptado: 13.10.2017

---

ABSTRACT

■ *La auditoría sociolaboral es una herramienta de gestión del personal, los recursos humanos y las relaciones laborales, desconocida para la mayoría de organizaciones. Es una apuesta técnica de futuro capaz de aportar beneficios muy amplios y variados, tanto para los encargados de gestionar directamente las mismas como indirectamente para todos aquellos que pueden verse afectados por ella. El presente artículo abunda en ello planteando como cuestión de debate el análisis del grado de coincidencia existente entre las visiones que los distintos actores tienen de las dificultades de aplicación de la auditoría sociolaboral como herramienta de gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales. Para ello toma como base empírica los resultados obtenidos hasta el momento en una investigación desarrollada desde la Universitat de València, donde a partir del estudio de casos de dos empresas se ha podido analizar dicho grado de coincidencia.*

*Palabras clave: Auditoría sociolaboral, stakeholders, intereses, gestión, organización.*

■ *The labor and social labour audit is a tool of personnel management, human resources and labor relations, unknown to most organizations, no longer a technical challenge for the future capable of providing very wide and varied benefits, both for those who manage them directly, and indirectly to all those who may be affected by it. This article delves into it as a matter of debate, the analysis of the degree of convergence between the visions of the different actors have difficulties applying the social and labor audit as a tool for Human Resources Management and Labour Relationships. To do this, it takes as an empirical basis the results obtained so far in an investigation developed from the University of Valencia, where from the case study of two companies it has been able to analyze this degree of overlap.*

*Keywords: social labour audit, stakeholders, interests, management, organization.*

---

---

## SUMARIO

1. Introducción: la necesidad de conocer el funcionamiento de la organización. 2. Marco teórico: grupos de interés y Auditorías sociolaborales. 3. Aspectos metodológicos. 4. Los resultados obtenidos: una aproximación a la percepción, las resistencias e ideas erróneas entre los actores. 5. Como conclusión: venciendo resistencias. 6. Bibliografía.

---

### 1. Introducción: la necesidad de conocer el funcionamiento de la organización

El enfoque de equilibrio en la gobernanza empresarial, en la actualidad, parte necesariamente de la existencia de unos indicadores que permitan tomar las decisiones más adecuadas ante cada situación. Dichos indicadores se convierten en fuentes de información muy valiosa para la organización, informaciones de gestión interna que tiene su trascendencia y claro reflejo en el posicionamiento exterior que adquiere la empresa.

La generación de estas informaciones puede ser consecuencia de un proceso inconsciente basado en la casualidad, o bien, que responda a una situación preconcebida, a un proceso diseñado *ad hoc* con el propósito de poder obtener determinadas informaciones.

Tomando como idónea la segunda, la articulación de un proceso consciente de búsqueda de informaciones sobre el funcionamiento de la organización, a su vez, éste puede responder a un proceso más o menos normalizado (estandarizado) que se puede establecer con distinto nivel de objetivos: a) control interno; b) auditoría interna; c) control externo (consultoría); d) auditoría externa; y, e) certificación externa. Todo ello teniendo muy presente que la empresa podrá contar con informaciones sobre el funcionamiento interno de la misma a tres grandes niveles, bien la comprobación de resultados y cumplimiento de objetivos (nivel de administración), bien la mejora operativa de los procesos de trabajo (nivel de gestión), o bien el cambio en los enfoques estratégicos (nivel de dirección).

En base a ello, el control interno pretende básicamente saber si se están cumpliendo o no los objetivos propuestos por la organización en cantidad y/o calidad, e incluso en qué grado de eficacia y/o eficiencia lo están haciendo. Se trata por tanto de un propósito operativo donde las informaciones generadas re-

tornan directamente al proceso de trabajo en forma de correcciones aplicadas a las desviaciones o no conformidades observadas.

Este control interno, la organización puede convertirlo en un procedimiento sistemático, objetivo, documentado y periódico (Chamorro, 2008) que plantee la auditoría interna de la misma, y que facilite —según su alcance sea más o menos amplio— los indicadores clave para la toma de decisiones internas de la organización, no tan sólo desde una perspectiva cortoplacista, sino buscando implementar aquellos ajustes a medio plazo necesarios para obtener la mejora.

A estos dos niveles internos, se les puede aportar una visión exógena, totalmente complementaria y compatible con el análisis interno de la situación en la que se encuentra la organización. A nuestro entender esta aportación se puede establecer en torno a tres posibles ámbitos de actuación según el propósito pretendido: control externo, auditoría externa y certificación externa. Por tanto, proceso de validación externa del funcionamiento interno basado en la evaluación de expertos independientes a la empresa debe naturalizarse siendo un proceso más dentro de la gestión cotidiana de personal.

De esta manera, en este artículo centramos nuestro interés en la gestión del personal, los recursos humanos y las relaciones laborales como un elemento de la organización que debe ser gestionado de manera técnica y sistemática, para que pueda aportar un verdadero valor añadido a la misma. Resulta insuficiente en la actualidad contar con unos recursos humanos que realicen sus funciones y tareas en un horario concreto a cambio de un salario determinado, sino que ha llegado el momento de que esta función sea considerada como estratégica, y al mismo nivel que el resto.

Es por ello que proponemos la utilización de la auditoría sociolaboral<sup>1</sup> (ASL, en adelante) entendida como un instrumento de gestión a disposición de la organización que desde una perspectiva moderna se posiciona como una herramienta de mejora interna con efectos externos, y que no propone únicamente la revisión de lo existente hasta el momento como criterio operativo. Sino que partiendo de ello, pondrá sus vistas en el futuro.

## 2. Marco teórico: grupos de interés y auditorías sociolaborales

La auditoría se posiciona como una herramienta con unas potencialidades muy amplias, con gran utilidad para la dirección de la empresa como grupo de

---

<sup>1</sup> Como señalan Domínguez y Revilla (2002), si bien el concepto de auditoría se compone de un término de antiguas referencias, cuando se vincula con el adjetivo sociolaboral escasamente si tiene referencias conocidas. En el caso español, tendríamos que remitirnos al libro *Principios de Auditoría sociolaboral* de De la Poza (1983).

interés principal y directo, pero también con posibles aportaciones indirectas para otros actores inmersos en el día a día de la organización —es lo que se denomina también como *stakeholders*—.

Desde una visión amplia proponemos como interés todo beneficio, ventaja, resultado, provecho, utilidad o ganancia, sea esta potencial y/o real, que se pueda obtener del o con en el desarrollo del proceso auditor. Por tanto, identificar estos grupos con algún tipo de interés se convertirá en un aspecto a tener muy en cuenta, que será de suma importancia en la concreción de la misma, y por tanto en el éxito posterior de su implementación y resultados (Del Bas *et al.*, 2015).

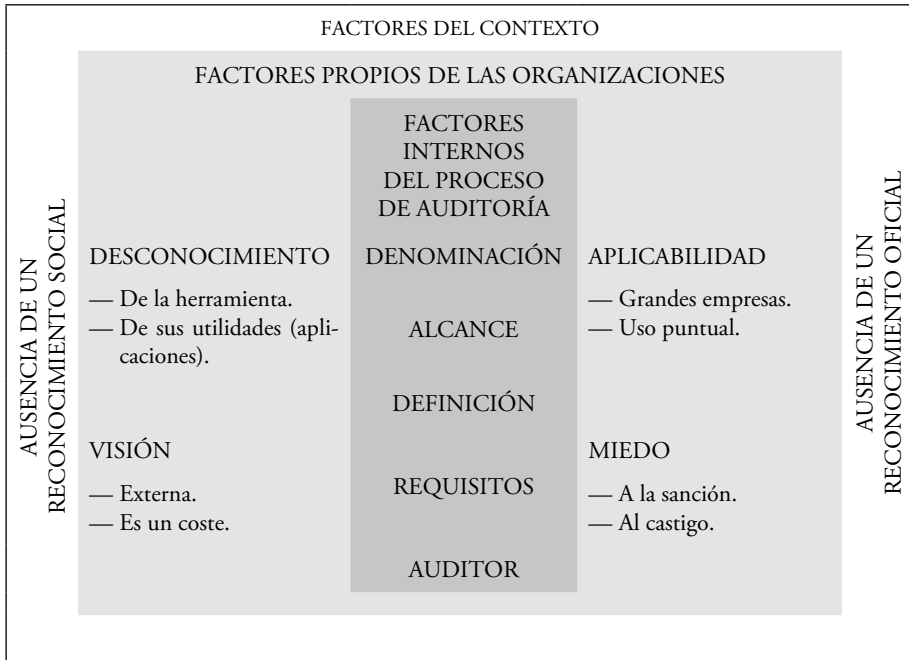
Una vez identificados estos grupos de interés, nos parece de gran interés centrarnos en la realidad en la que se encuentra la ASL en la actualidad en el mundo de las organizaciones. En este sentido, persiste entre las organizaciones ciertos miedos, con las consiguientes resistencias a utilizar el término «ASL». Esto tiene su origen en gran medida en las dudas que surgen para determinar cuándo nos encontramos ante un proceso de auditoría y no tan sólo ante un mero proceso de evaluación, de control o de generación de información interna.

Ello se debe principalmente a que las organizaciones, en su mayoría, no se plantean una gestión especializada del factor humano, al que consideran en muchos casos como un recurso estático, sustituible, totalmente prescindible y sin un valor añadido específico, y que por tanto no requiere de ningún proceso de gestión propio, ni de información específica para ser gestionado. Resistencias que podemos clasificar en tres subgrupos, según si éstas son propias del proceso de auditoría, si por su parte su origen es intrínseco a las organizaciones en las que van a ser aplicadas, o si las podemos encuadrar en el contexto social que engloba a la empresa, y que recogemos en la siguiente tabla<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Clasificación que toma como base los resultados obtenidos de una investigación realizada desde Inveslab (Grupo de Investigación e Innovación en Ciencias Laborales de la Universitat de València) que analizó en 2014 por qué las organizaciones no estaban utilizando las auditorías sociolaborales como herramienta de gestión organizacional.

Tabla 1  
Factores que dificultan la utilización de la ASL



*Fuente.* Adaptación de Calvo y Rodríguez (2014).

En definitiva, pensar en auditar como un mero examen de lo realizado por la empresa con un resultado favorable o no, es una muy pobre —y sobre todo limitada— visión de la misma. La visión moderna de la auditoría apuesta por una herramienta que permite desde el presente (situación actual), analizar lo ocurrido en la organización (en el pasado), pero con las vistas puestas en el futuro. Es por ello que la auditoría se convierte en una herramienta de gestión de la información empresarial que permita no tan sólo saber si estamos haciendo bien —estamos cumpliendo con la legalidad vigente— sino que además nos permita saber si nuestros procesos de trabajo son eficaces —operativamente cumplen con los objetivos propuestos— y además también nos permitan saber si la cultura y los valores organizaciones son adecuado al momento —eficiencia—.

Además, posee mucho peso la creencia generalizada de que la auditoría es aquella realizada por personal externo a la organización, que revisan en un momento dado su situación. La dimensión interna de la auditoría es una de las grandes desconocidas y por tanto, una de las menos utilizadas, cuando por el contrario son capaces de aportar una clara ventaja manifestada en su capacidad

de adaptación, dado el amplio conocimiento que tienen de la realidad de la organización.

Junto a ello, también se puede observar la percepción tradicional que persiste en las organizaciones, en gran medida errónea, de ver la auditoría como un coste y no como una inversión en el proceso de gestión de la organización. Todos estos factores determinan distintos usos que las organizaciones están haciendo de la auditoría, usos que nos permiten diferenciar cinco situaciones o escenarios posibles —tabla 2—, que reproducimos a continuación:

Tabla 2  
 Escenarios de uso actual de la ASL

Escenario 1. Ceguera absoluta
Organizaciones que no son conscientes de la necesidad que tienen de contar con información específica de su sistema de gestión de los recursos humanos, aunque de una manera aplicada, implícita y no consciente, puede que la busquen e incluso la utilicen (pero sin plantearse ni cómo, ni cuándo, ni dónde).
Escenario 2. Visión parcial
Organizaciones que son conscientes de la necesidad de controlar y medir en sus procesos internos de forma muy limitada, y que por tanto muestran una mínima consciencia respecto de la utilización de la auditoría o de algún elemento vinculado con la misma.
Escenario 3. Visión puntual
Organizaciones que siendo conscientes de la necesidad de controlar y medir en sus organizaciones el factor humano, tan sólo apuestan por ello en momentos ocasionales, obteniendo así una visión momentánea, suscitada habitualmente por una causa o un motivo.
Escenario 4. Visión operativa
Organizaciones que utilizan con asiduidad herramientas de control interno, en muchos casos incluso integrados en el proceso de gestión, pero que se resisten a llamarlas auditoría, buscando alternativas tales como procesos de análisis, establecimiento de controles internos o acciones de consultoría, entre los más habituales.
Escenario 5. Visión estratégica
Organizaciones conscientes de la necesidad de utilizar esta herramienta, que sí llaman auditorías a sus procesos internos de evaluación y control, y que aprovechan todo el potencial de esta herramienta para la obtención de mejoras en su funcionamiento y en sus resultados.

*Fuente.* Elaboración propia a partir de Calvo (2013).

### 3. Aspectos metodológicos

El presente artículo ahonda en ello planteando como cuestión de debate el análisis del grado de coincidencia existente entre las visiones que los distintos actores (directivos, mandos intermedios, trabajadores, representantes legales de éstos, organizaciones sindicales y empresariales y administración pública) tienen de las dificultades de aplicación de la ASL como herramienta de gestión de los Recursos Humanos y Relaciones Laborales (En adelante, RRHH y RRL). Para ello, toma como base empírica una línea de trabajo iniciada en 2012, cuyo objetivo principal se centraba en el estudio de la situación en la que se encontraba la ASL y en conocer el uso que las organizaciones le estaban dando. Esta primera aproximación exploratoria, arrojó los cinco escenarios diferenciados de usos de la ASL por parte de las organizaciones, así como los factores-resistencias presentados, que se convertían en dificultades a superar.

Esta primera investigación, ha sido completada con otra iniciada en 2015 que ha permitido profundizar sobre esta cuestión ampliando el alcance del mismo —que si bien inicialmente se preguntaba a los auditores sobre la situación en la que se encontraba la ASL—, ahora son dos empresas las que son tomadas como casos de estudio, incluyendo a la mayor parte de los actores presentes en el proceso de auditoría y que pueden tener algún tipo de interés en el desarrollo de la misma. Concretamente los actores internos consultados fueron: los directivos y mandos intermedios de los dos casos de estudio y los representantes sindicales de los dos casos de estudio (miembros de los comités de empresa), así como algunos trabajadores de las citadas empresas (concretamente cinco). Y desde la perspectiva externa: representantes de la Administración pública local (Técnico Medio de Comercio y Jefa de Personal), un representante de uno de los Sindicatos mayoritarios de la Comarca y el Presidente Asociación Local de Empresarios.

Los casos de estudio que se analizan se refieren a dos empresas de la comarca de La Ribera Alta<sup>3</sup> —provincia de Valencia—. La primera empresa, dedicada a la fabricación de papel y derivados, y la segunda, a la fabricación y envasado de productos alimenticios. La primera empresa cuenta con una plantilla de 89 trabajadores y un comité de empresa formado por 5 miembros —3 pertenecientes al sindicato CCOO y 2 a UGT—. Y la segunda empresa, cuenta con 210 trabajadores y 9 representantes sindicales —4 de UGT, 3 de CCOO y 2 de Sindicato Independiente—.

---

<sup>3</sup> Se trata de una comarca de la Comunidad Valenciana. Se sitúa en la provincia de Valencia. La conforman 35 municipios con una población de 220.647 habitantes (INE, 2017). Su capital, como centro administrativo, es la ciudad de Alzira. Se trata de la segunda área urbana más poblada de toda la provincia de Valencia, tras su capital y cinturón metropolitano.



En la siguiente tabla, se aportan informaciones complementarias de las actuaciones relacionadas con la gestión de personal y los recursos humanos, emprendidas en cada una de las empresas, y que dan buena muestra inicial del uso que estas empresas tienen de la ASL.

Tabla 3  
**Actuaciones en materia de gestión del personal y RRHH. Casos de estudio**

	Actuaciones específicas desarrolladas en la organización en materia de RRHH <sup>4</sup>	Mediciones, evaluaciones o auditorías desarrolladas
Caso de estudio 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Formación continua.</li> <li>— Plan de formación anual.</li> <li>— Evaluación del desempeño.</li> <li>— Plan de carrera (para mandos intermedios y directivos).</li> </ul>	—
Caso de estudio 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Selección de personal externalizado en una consultora para posibles vacantes de Dirección y Administración.</li> <li>— Análisis de puestos de trabajo (realizado en 2011).</li> <li>— Política de incentivos por productividad (departamento de producción).</li> <li>— Cursos de formación externalizada en una consultora.</li> <li>— Negociación del convenio colectivo de empresa (con un amplio paquete de beneficios sociales).</li> </ul>	ISO 9001

*Fuente.* Elaboración propia.

Operativamente, en la entrevista realizada o en las reuniones de los Comités de Empresa<sup>5</sup>, a cada actor se le pidió que ordenara los quince atributos (resistencia-dificultades) de la ASL a partir de la percepción del grado de dificultad (del 1, entendiéndose como mayor dificultad al 15, entendiéndose como menor dificultad) a la hora de aplicación de esta herramienta. Ello nos ha permitido ordenar las percepciones de los distintos actores mediante la posición que ocupan según el grado de dificultad otorgado a los factores planteados a partir del

<sup>4</sup> Con carácter previo a todo ello se realizó una entrevista (contacto previo) con los Responsables de Personal o de RRHH de las dos organizaciones, con el objetivo de en primer término comunicar la realización del estudio y solicitar el permiso para acceder a las instalaciones, y, en segundo, para obtener información sobre las actuaciones de RRHH desarrolladas en cada empresa, que nos permitiera hacernos una idea real de las posibilidades de aplicación de la ASL en cada una de ellas.

<sup>5</sup> A los Comités de Empresa —que trabajaron en grupo— también se les pidió además de que ordenaran individualmente los factores propuestos, que llegaran a un consenso grupal sobre los que consideraban como más destacados.

baremo que se expone a continuación, y sobre la base de los siguientes criterios matemáticos:

- Dificultad **baja**:  $\geq 11$  posición que ocupa el factor.
- Dificultad **media**:  $> 5$  y  $\leq 10$  posición que ocupa el factor.
- Dificultad **alta**:  $\leq 5$  posición que ocupa el factor.

Los resultados son presentados sobre la base de la baja o alta dificultad que los actores otorgan a los factores planteados —externos, internos y de contexto— para la utilización de la ASL. Se utiliza por la familiarización existente y por facilitar el ordenamiento de los resultados y su fácil comprensión el anterior baremo. La fijación de los puntos de corte ha sido una decisión cualitativa. Se ha querido trasladar la familiaridad de este sistema de cualificación que responde a la ordenación según la asignación de los actores del grado de dificultad del 1 (alta dificultad) al 15 (baja dificultad) de la utilización de la ASL, y comparar el grado de coincidencia existente entre las visiones de los distintos actores.

En cualquier caso, la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación es múltiple (Phillips, 1997) y cualquiera de las aseveraciones que se realizan han sido avaladas por distintas fuentes de información como se identifica a lo largo del artículo (análisis de documentación, realización de grupos, tests con valoraciones y entrevistas). A partir de todas estas informaciones, hemos podido responder al objetivo propuesto y analizar el grado de coincidencia existente entre ellos. Concretamente nos basaremos en dos tipos de resultados obtenidos en la investigación realizada:

- a) Valoraciones de los actores respecto del escenario en el que se encuentra cada caso de estudio, que nos sirven como primera toma de contacto con su realidad.
- b) Valoraciones de los actores respecto de la importancia de los factores-resistencias, que nos permiten adentrarnos en el objetivo central del artículo. Valoraciones con una dimensión cuantitativa del fenómeno que nos permitirán aproximarnos numéricamente a dicha situación, y también con una dimensión cualitativa a través de las citas textuales extraídas de las entrevistas y de los grupos de discusión que sirven de ejemplificación de los argumentos aportados.

#### 4. Los resultados obtenidos: una aproximación a la percepción, las resistencias e ideas erróneas entre los actores

Para identificar a los grupos de interés (figura 1), hacemos uso de diversos criterios:

- Una primera aproximación a estos grupos la proponemos **en función de su posición en el proceso auditor**. Ello supone diferenciar entre grupos internos y grupos externos a la organización.
- Un segundo criterio nos permite diferenciar entre aquellos **destinatarios** con una vinculación directa con el desarrollo y la implementación de la auditoría (directivos, mandos intermedios y trabajadores habitualmente), y el resto, que tendrían una vinculación indirecta en el mismo.
- Por último, podemos clasificar complementariamente los grupos de interés según la **posición que toman ante la auditoría** podemos diferenciar entre grupos proactivos, más proclives a la realización de la auditoría, que perciben su utilidad; y aquellos reactivos, que perciben la auditoría desde su inutilidad, dificultad o imposibilidad de realización. Todos estos criterios permiten dibujar un escenario de intereses relacionales entre los distintos grupos.

Figura 1  
Actores del proceso de auditoría



*Fuente.* Elaboración propia.

#### 4.1. ¿Cuál es la realidad de la aplicación de la ASL?

Por lo que respecta a la primera línea de análisis de las informaciones, se basa en la valoración que realizan los actores respecto del escenario en el que se encuentra su organización en base a los cinco escenarios que se han propuesto con anterioridad. Las valoraciones y los argumentos esgrimidos que enmarcan los discursos de los actores, se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 4  
Percepción de los actores respecto al escenario de la organización

	Visión de los directivos	Visión de los representantes de los trabajadores
Caso de estudio 1	Escenario 3-4	Escenario 1-2
Caso de estudio 2	Escenario 4	Escenario 2-3

*Fuente.* Elaboración propia.

En la tabla 4, observamos cómo la tendencia de los directivos es a valorar que el uso que están dando a las mediciones, evaluaciones y/o auditorías realizadas con efectos sobre el personal tienen una dimensión operativa, convirtiéndose en herramientas de control interno, más o menos periódico y que están integrados en la gestión habitual de la misma. Aspectos que también vemos recogidos en los siguientes comentarios:

«... creemos que apostamos por una gestión que busca constatar con datos lo que hacemos, tanto lo que hacemos bien como lo que no, y por tanto requiere de una mejora ...» (directivo caso de estudio 1)

«... siempre podríamos mejorar y medir más, pero pensamos que tenemos un buen sistema interno de control...nos auditamos externamente en calidad cada tres años para obtener la certificación y nosotros nos auditamos internamente todos los años...» (directivo caso de estudio 2)

«... nunca hemos planteado hacer una ASL en la empresa porque no la hemos necesitado, nadie nos la requerido, e incluso te diría que nadie ha intentado vendérsola. De hecho, y ahora que lo dices, yo desde que en un máster de RRHH que hice en 2005 y se refirieron de pasada a la auditoría como algo a tener en cuenta en un futuro, ya no había oído hablar de ella...» (directivo caso de estudio 1)

«... si bien no auditamos los recursos humanos como tal, sí que los medimos en muchas de sus dimensiones: por ejemplo analizamos funcionalmente los puestos de trabajo y os tenemos catalogados, ello nos ha servido para establecer un sistema de remuneración por incentivos en base a la productividad en cada puesto de trabajo. E incluso ello lo recogemos en el convenio colectivo de empresa que venimos firmando

desde 2008... además tenemos una ISO 9001 de calidad desde 2004 que nos ayuda a tener activo un sistema de control interno que mucho tiene que ver con los recursos humanos... «(directivo caso de estudio 2)

Contrariamente a la visión de los directivos, los representantes de los trabajadores no lo perciben igual. A juzgar por los comentarios recogidos, éstos apuestan más por una visión parcial, que tiene un valor limitado para la organización.

«... una cosa es lo que dicen y otra lo que hacen...y peor todavía lo que creen que hacen y lo que hacen realmente...» (trabajador caso de estudio 1)

«... el principal error de la empresa es que no cuenta con nosotros, siempre nos enteramos de las cosas cuando ya están en marcha ... y poco o nada podemos decir ...» (trabajador caso de estudio 2)

«... cada 6 meses nos tenemos que sentar con nuestro encargado para hablar de cómo ha ido el semestre en cuanto a objetivos de producción que hemos obtenido, al principio estábamos acojonados, pero ahora ya nos hemos acostumbrado... aunque después de tantos años todavía no sabemos realmente si es útil o no, pero al menos no tenemos miedo a que nos castiguen...» (trabajador caso de estudio 1)

Observamos aquí, como las diferencias entre los discursos de los directivos y los representantes de los trabajadores resultan evidentes, lo cual nos muestra la escasa sintonía en cuanto al uso que se le suele dar a las mediciones. Ello nos sitúa en un escenario de cierta disonancia laboral que puede tener consecuencias en la evolución de la organización.

#### **4.2. Grado de coincidencia entre los actores en base a las resistencias con la que se encuentra la ASL**

Además de esta primera dimensión analizada, proponemos otra que analiza el grado de coincidencia entre los actores teniendo en cuenta las resistencias con la que se encuentra la ASL, presentadas en apartados anteriores. Aspecto que analizaremos a través de una triple línea discursiva, según: los factores internos del proceso de auditoría, los factores propios del proceso de auditoría y los factores del contexto.

##### *a) Resistencias según los factores internos del proceso de auditoría*

Por lo que respecta al grupo de factores vinculados con el propio proceso de auditoría, en general, este conjunto de factores, según la percepción de los distintos actores, presentan como denominador común: un bajo grado de dificultad a la hora de aplicación de la herramienta. No nos sorprende que estos resultados guarden cierta lógica.

Como podemos observar en la tabla 5, dentro de los *factores propios de las organizaciones*, tanto el «desconocimiento de la herramienta» y el «desconocimiento de sus utilidades», como la ausencia de reconocimiento oficial de la ASL, son los factores más destacados, relegando a un segundo plano de importancia otros *factores internos del proceso de auditoría*, como por ejemplo su «denominación, «alcance» o «definición».

Tabla 5  
Valoraciones de los factores internos del proceso de auditoría

	Internos		Externos		
	Directivos- mandos	Trabajadores	Adm. Pública	Sindicatos	Asoc. Empresarial
Denominación	Baja	Baja	Baja	Media	Baja
Alcance	Media	Baja	Media	Baja	Baja
Definición	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Requisitos	Baja	Media	Baja	Baja	Baja
Auditor	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja

*Fuente.* Elaboración propia.

Aspectos que también quedan de manifiesto en los siguientes comentarios:

«... nosotros lo que queremos es saber lo que se va a hacer en la empresa y para qué... y así evitar malentendidos y conflictos innecesarios...» (miembro comité de empresa, caso de estudio 1)

«...Yo no había oído hablar nunca de ella (refiriéndose a la ASL), aunque una vez explicada, hasta tendría sentido utilizarla en la empresa...» (encargado, caso de estudio 1)

#### b) *Resistencias según los factores propios del proceso de auditoría*

Por lo que respecta a este segundo grupo de factores, a grandes rasgos lo que observamos es que la ASL como herramienta es percibida por los actores como una gran desconocida. Cuestión que no solamente expresa el profesional de la auditoría —que le otorga a este factor la principal resistencia— sino también para el resto de actores consultados. Con la salvedad de las organizaciones sindicales, la totalidad de los actores confluyen en considerar el gran «desco-

nocimiento de esta herramienta» como la principal dificultad para su uso. Así, este factor constituye una de las principales dificultades para el uso de la herramienta.

El propio desconocimiento de la ASL está en concordancia con el «desconocimiento que tienen sus distintas utilidades». Así pues, este factor supone otra de las principales dificultades a la hora de aplicar esta herramienta. A excepción de las organizaciones sindicales. Destacar, por otra parte, que los actores consultados, de forma unánime, consideran el hecho que la auditoría sea «externa» no es una resistencia importante en la dificultad de aplicación de la ASL. Igualmente, por lo que respecta al «coste», prácticamente todos los actores de la auditoría consultados comparten un mismo denominador común: la percepción de ser vista esta herramienta como un coste para la organización. Tanto es así, que se trata de la principal resistencia tanto para las asociaciones empresariales como para los directivos y mandos intermedios. Y es también ésta una de las principales resistencias más importantes para la Administración Pública —tabla 6—.

Tabla 6  
 Valoraciones de los factores propios del proceso de auditoría

	INTERNOS		EXTERNOS		
	Directivos- mandos	Trabajadores	Adm. Pública	Sindicatos	Asoc. Empresarial
Desconocimiento herramienta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta
Desconocimiento utilidades	Alta	Alta	Alta	Media	Alta
Externa	Baja	Baja	Baja	Media	Media
Es un coste	Alta	Media	Alta	Alta	Alta
Para grandes empresas	Media	Alta	Media	Alta	Media
Uso puntual	Media	Media	Media	Media	Media
Miedo a la sanción	Alta	Media	Media	Alta	Alta
Miedo al castigo	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

*Fuente.* Elaboración propia.

«... Yo lo tengo bastante claro, como representante de los trabajadores, yo no le firmo nada a la empresa sino me explica con pelos y señales lo que pretende...la experiencia nos dice que hay que ir con pies de plomo...» (miembro comité de empresa, caso de estudio 2)

«...los nuevos tiempos nos llevan a nuevos sistemas y nuevas herramientas a las que no te puedes cerrar porque sí, la auditoría siempre da información de la organización y a los sindicatos también nos interesa esa información mucho....pero es muy importante quién la ha hecho porque hay auditorías y auditorías...» (representante comarcal del sindicato)

La auditoría no es una herramienta solamente al «servicio de las grandes empresas». No obstante, no hay unanimidad al respecto entre los actores consultados. El profesional de la auditoría otorga a esta resistencia la posición 12 de una escala total de 15. Sin embargo, no ocurre lo mismo entre los sindicatos y las asociaciones empresariales (los agentes externos), para quienes ocupa la posición 5.<sup>a</sup> y 6.<sup>a</sup> respectivamente de entre las principales resistencias. Paradójicamente, los trabajadores y representantes (los que consideramos agentes internos) se posicionan de igual manera que los sindicatos. Cualquier manual de Auditoría estaría de acuerdo en considerar que para explotar la auditoría en todo su potencial se requiere constancia. Y una planificación rigurosa con visión a largo plazo. Utilizarla como una herramienta de carácter puntual —en la situación de conflicto— no suele ser buena idea. Es paradójico que ésta sea la percepción general de los agentes consultados. Y que refrendan los propios profesionales de la auditoría.

En un estudio empírico recientemente desarrollado por Ingellis y Calvo (2015) a partir de las informaciones procedentes del análisis de las auditorías sociolaborales desarrolladas en los últimos cinco años en cuatro de los mayores despachos<sup>6</sup> de auditores sociolaborales asociados a CEAL (Asociación Española de Auditores Sociolaborales) y que son, probablemente los que más auditorías sociolaborales de legalidad desarrollan en España, los autores confirman la hipótesis inicial planteada de que son las empresas de cierto tamaño las que más utilizan la ASL. Así, aproximadamente un 66% tiene más de 100 trabajadores y trabajadoras. Pero, pese a ello, ponen el punto de atención sobre el dato de que 1 de cada 4 empresas auditadas tiene menos de 50 trabajadores, un 27% del total. Ello demuestra la contra hipótesis según la cual, la ASL es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y no solamente es una herramienta al servicio de las grandes empresas. Por lo que atañe al sector productivo al que pertenecen las organizaciones auditadas, son las empresas del sector industria (56%) las que mayor preponderancia tienen al respecto —muy en relación con el tamaño descrito anteriormente— seguido de las empresas del sector servicios (34%).

En esta línea, interesante destacar también aquí, los recientes trabajos de Saitua *et al.* (2015), quienes realizan una propuesta teórico conceptual para fomentar la propagación de la ASL de organizaciones y empresas, de forma que

<sup>6</sup> Concretamente los despachos de Cataluña: *Del Bas Assessors, Advocats i Auditors* y *Aulex. Auditoría de Legalidad*. En Madrid, *SBS Auditores*, y en Galicia, el despacho *M<sup>a</sup>Ángeles García Pérez*.



ésta pueda mejorar la gestión de la transparencia de su responsabilidad en el área social y no solamente circunscrita ésta cuestión para las grandes empresas. Ciertamente, nuevas tendencias han sido identificadas como primordiales para que los recursos humanos contribuyan a mejorar la eficacia tanto de las organizaciones como de las empresas en el siglo XXI, pudiéndose destacar entre ellas los importantes apremios de que son objeto en cualquiera de los departamentos de recursos humanos con la finalidad de demostrar su utilidad a la empresa u organización (auditorías de recursos humanos y otros mecanismos de autoevaluación), y en definitiva a los diferentes grupos de interés (Dolan y Belout, 1997).

El «miedo a las posibles sanciones» que se pueden dar son las principales resistencias que perciben agentes externos como los sindicatos y las asociaciones empresariales. Para los primeros supone la segunda de las resistencias más importantes mientras que para los segundos la tercera. Para la Administración Pública este factor ocupa un nivel intermedio —7.º lugar— entre las resistencias tratadas. Para agentes internos como los directivos o mandos intermedios es la quinta de las resistencias más importantes. Estos datos ponen de manifiesto que más allá de ser percibida la auditoría como una herramienta de avance social y laboral, todavía es percibida como una cuestión de ajuste de cuentas. Tal vez matizar que el ajuste de cuentas debiera realizarse en cualquier caso, con la rigurosidad y las garantías propias pues se trata de una auditoría, pero sin renunciar a la sanción de responsabilidades que de ella se deriven.

«... cuando las empresas oyen hablar de auditar, tiemblan, solo piensan en castigo y en qué les van a pillar de lo que no están haciendo bien... concretamente ahora estamos intentando que se sumen a un proyecto de elaboración de planes de igualdad, y nada, rechazo y miedos a punta pala...» (representante Asociación empresarial)

Los efectos del «miedo al castigo» es una cuestión que está entre las 5 principales resistencias para la mayoría de los actores. Concretamente para el 80% de éstos, a excepción de la percepción que otorgan a este factor los profesionales de la auditoría —7.º lugar—. Así, se trata de la principal resistencia para los trabajadores y representantes, y la tercera para los sindicatos. No son pocas las investigaciones que han encontrado que esta emoción es negativa para los trabajadores y las organizaciones. En este sentido, interesante es el artículo de Bedoya y García (2016) que identifica los efectos que el miedo genera en los trabajadores y en las organizaciones, y sus distintas implicaciones. Y que traducen como necesidad básica principal: «el miedo a perder el trabajo».

### c) *Resistencias según los factores del contexto*

Del análisis de los factores vinculados con el contexto (tabla 7), podemos decir que la «no obligatoriedad» en su realización relega a esta herramienta a un segundo plano en su utilización organizacional. Así es percibido tanto por

la administración pública como por las organizaciones sindicales —agentes externos—, para quienes supone la principal dificultad en su aplicación. Para los trabajadores y representantes —agentes internos— es la segunda gran resistencia para su utilización. Percepciones que son acordes a las del profesional de la auditoría que considera este factor como la tercera dificultad en su uso. Y es que ciertamente, hay una ausencia de reconocimiento oficial de esta herramienta que se traduce en una resistencia importante para su utilización.

«... en este país, todo lo que no es obligatorio no se aplica o cuesta mucho... hay veces que incluso siendo ley no se cumple...» (Directivo)

A esto último, destacar que el «no reconocimiento social» de la ASL, es percibida en general como una dificultad media para su utilización. Sin embargo, no son de la misma opinión los profesionales de la auditoría para quienes este factor está entre las principales dificultades para su uso.

Tabla 7  
Valoraciones de los factores del contexto

	INTERNOS		EXTERNOS		
	Directivos- mandos	Trabajadores	Adm. Pública	Sindicatos	Asoc. Empresarial
No reconocimiento oficial	Media	Alta	Alta	Alta	Media
No reconocimiento social	Media	Media	Media	Media	Media

*Fuente.* Elaboración propia.

Dos son los comentarios que destacaríamos al respecto:

«... nos parece un escenario con una dificultad añadida, ya que si bien la sociedad demandamos información y transparencia, a nivel laboral esto no ocurre ni en la administración pública...» (auditor 4)

«... el cumplimiento laboral se presume y esa presunción juega en nuestra contra...» (auditor 1)

#### 4.3. Grado de coincidencia según los distintos grupos de interés que podemos determinar como más destacados

En este apartado, se presentan los resultados a los factores considerados que atañen al proceso de auditoría en base al grado de dificultad que otorgan los actores según su tipo de interés respecto al señalado proceso.

#### 4.3.1. *Los distintos actores según su interés interno o externo*

Los resultados que los actores tanto *internos* (directivos-mandos intermedios y trabajadores y representantes) como *externos* (administración pública, sindicatos y asociaciones empresariales) presentan sobre el grado de dificultad que estos otorgan al conjunto de los factores planteados para la utilización de la ASL, vienen a corroborar muchos de los argumentos aportados hasta el momento. Tales como su grado de desconocimiento, el miedo a las posibles sanciones y castigos o ser considerada como un coste.

##### a) *Según los factores internos del proceso de auditoría*

Por lo que atañe al grupo de los *factores internos del proceso de auditoría*, hay una gran homogeneidad entre los actores tanto internos como externos a la hora de percibir a este grupo como los que menor resistencia ofrecen para utilizar la herramienta. Las puntuaciones otorgadas en general por los distintos actores corroboran este hecho. Por tanto, no suponen a priori ninguna dificultad para el uso de la ASL. Esto se debe a una razón obvia, son los mayores interesados por lo que han solicitado la realización del mismo. Asumen su importancia y valor, no observando la Auditoría como una amenaza del *status quo*, por eso presentan menor resistencia a la hora de hacer uso de ella.

##### b) *Según los factores propios de las organizaciones*

Las mayores dificultades para la aplicación de la ASL (tabla 8), en base a las puntuaciones otorgadas por los actores consultados, las encontramos en lo referente a los *factores propios de las organizaciones*. La percepción de los dos grupos de actores considerados, guarda ciertas similitudes, si bien, algunas matices dependiendo del factor. Así pues, los factores del «desconocimiento de la herramienta» y del «desconocimiento de sus utilidades», son compartidos por la mayoría de estos —con la salvedad de los sindicatos— como unas de las principales resistencias a la hora de utilizar la herramienta. Tanto para los actores internos —directivos y mandos intermedios—, como para los actores externos —las asociaciones empresariales—, estos factores están entre las cinco principales resistencias para su utilización, opinión que es también compartida por el profesional de la auditoría (auditor/a). Para éste, es ésta sin duda, la principal resistencia. El «desconocimiento» de la herramienta y por ende, de sus «utilidades», tal como podemos observar en la tabla es un hecho. Cuestiones sin duda que dificultan el uso de la misma por parte de la administración pública y las organizaciones empresariales.

El factor considerado como «coste» es la primera de las resistencias para el uso de la ASL tanto para los directivos y mandos intermedios (actores internos) como para las asociaciones empresariales (actores externos). Para la administración pública (actor externo), supone la segunda de las resistencias a su utiliza-

Tabla 8  
Las principales dificultades en la aplicación de la herramienta

	INTERNOS		EXTERNOS		
	Directivos- mandos	Trabajadores	Adm. Pública	Sindicatos	Asoc. Empresarial
Desconocimiento herramienta	2	4	3		2
Desconocimiento utilidades	5	3	4		4
Externa	1	5	2	4	1
Para grandes empresas				5	
Miedo a la sanción	5			2	3
Miedo al castigo	4	1	5	3	5
Factores de contexto					
No reconocimiento oficial		2	1	1	

*Fuente.* Elaboración propia. Escala de asignación de resistencia (dificultad) de aplicación de la herramienta del 1 (mayor dificultad) al 15 (menor dificultad).

ción. Con estos datos, podríamos afirmar que tanto para el sector público como el sector privado, la preocupación máxima en el uso de la herramienta, responde a un tema de la percepción de su posible coste. Incluso que es esta una cuestión más importante que la que puedan tener sus posibles utilidades. En este marco, no resulta extraño que el factor «uso puntual» en la utilización de la herramienta, se recapitule claramente su uso para el conjunto de los actores a la circunstancia de cuando se da un conflicto en la organización. Así pues, es un hecho habitual que las empresas y organizaciones se sometan a auditorías contables, financieras, económicas y laborales. En este sentido, y desde otras perspectivas, estamos de acuerdo con Egg (1987) o Simon y Raich (2010), entre otros, que plantean la necesidad y alegato de que juntamente a las anteriores auditorías se injeriran otras auditorías, en el caso de los autores citados hacen referencia a la auditoría social o psicosocial; en nuestro caso, nos referimos a la herramienta de la ASL.

Frente a la idea de que la auditoría es una «herramienta para las grandes empresas», otro más de los factores considerados, resulta paradójico que sean tanto los propios trabajadores y representantes (actores internos) como los sindicatos (actores externos) los que subrayen esta opinión. Sin ser esta cierta, la misma actúa también como uno de los posibles frenos (o barreras) a la hora de su utilización. Sin duda, motivado esto en parte por el que es el principal freno para su

utilización entre el conjunto de los actores, su desconocimiento. Y si no se conoce, lógicamente tampoco se pueden conocer cuáles podrían ser sus posibles utilidades.

«... las grandes empresas tienen gente muy preparada al frente de sus departamentos, que han sido seleccionados para ello, pero las pequeñas no suelen tener gente que se plantee estas cosas, por eso el papel del asesor es fundamental, si éste no le propone esta auditoría a la empresa será muy difícil que ella por sí misma lo haga...» (auditor 3)

El «miedo a las posibles sanciones» es la principal resistencia que perciben agentes externos como los sindicatos y las asociaciones empresariales. Para agentes internos como los directivos o mandos intermedios supone la quinta de las resistencias más importantes para su utilización. Y es que, todavía esta herramienta es percibida como una cuestión de ajuste de cuentas. El «miedo al castigo» está también entre las principales resistencias para el conjunto de los actores, sean internos o externos. Así, para los trabajadores y representantes, se trata de la principal resistencia. Así nos lo hacía saber el representante del sindicato entrevistado:

«... las cosas de palacio van despacio, y no se puede intentar cambiar las cosas de un día para otro, y el miedo a lo desconocido, a lo nuevo o a lo que no se ha hecho con anterioridad está ahí y juega fuerte...» (representante sindical)

c) *Según los factores del contexto*

Por lo que se refiere a los *factores del contexto*, ciertamente, la «no obligatoriedad» de la auditoría la relega un segundo plano en su utilización organizacional y se convierte en una resistencia importante para su utilización (tabla 9).

Tabla 9

**La principal dificultad en la aplicación de la herramienta según los distintos actores**

Actores	Principal dificultad
Directivos y mandos intermedios	Coste
Trabajadores y representantes	Miedo al castigo
Administración Pública	No reconocimiento oficial
Sindicatos	No reconocimiento oficial
Asociaciones empresariales	Coste
Auditor	Desconocimiento de la herramienta

*Fuente.* Elaboración propia.

Cuestión esta que es compartida tanto por los actores internos como por los actores externos. Destacar que para dos de los más importantes agentes externos como son la administración pública y las organizaciones sindicales, ello supone la principal dificultad a la hora de utilizar la herramienta. El factor «reconocimiento social» de la ASL, es percibido en general por el conjunto de los actores como una cuestión secundaria frente a otros factores ya comentados que oponen más resistencias para su uso. No obstante, este factor es estacado como una de las principales resistencias para su utilización por parte del profesional de la auditoría. También es ésta una cuestión significativa en la percepción de los trabajadores y representantes.

Paradójicamente, se reproduce aquí también, la visión tradicionalmente enfrentada entre empresarios y trabajadores. Para los primeros es el coste la cuestión principal, mientras que para los trabajadores, es el miedo al castigo. Para el resto de los actores las principales dificultades son el desconocimiento y la no oficialidad de la herramienta. Siguiendo a Gamerschlag y Moeller (2011), el capital humano es el factor clave para el éxito del negocio, pero el «coste», la cuestión de la contabilidad, trata y se antepone en la visión de los directivos y mandos intermedios a este capital en forma de gasto en lugar de como activo, en lo que Dobija (1998) diría *el balance*.

Finalmente, la diferencia entre los distintos grupos de actores, tanto internos como externos, si son comparados con la percepción del profesional de la auditoría, arrojan un discurso del uso de la herramienta que podría resumirse en general de la siguiente manera: hay un importante desconocimiento de la herramienta, y por ende de sus posibles utilidades, no está reconocida ni oficialmente, en su posible uso cuentan más factores como el coste y su utilización en caso de conflicto —y no tanto como herramienta de prevención y mejora—, y todo ello con el denominador común del miedo al castigo y en parte, a la posible sanción.

«... el lenguaje que entienden todas las empresas, sean grandes o pequeñas, es qué les va a costar el incumplimiento, eso es seguro...» (trabajador caso 2)

Estos datos nos llevan sin duda a considerar una reflexión crítica que bien podría estar dirigida a instituciones clave como las universidades, colegios profesionales, asociaciones empresariales y la administración pública, al ser referentes comunicativos para este colectivo profesional, en base a demandas de identidad del perfil del auditor sociolaboral pero también en base a demandas pedagógicas. Con la finalidad de que se establezcan puentes y diálogos entre el conocimiento de la herramienta y de sus utilidades tanto a la sociedad como a los agentes externos e internos implicados en el proceso de auditoría. Las cuestiones pedagógicas al respecto son importantes, y también resultan necesarias. La pregunta es: ¿realmente interesa?

### 4.3.2. *Los distintos actores según su interés gestional (operativo) o social<sup>7</sup>*

En este apartado, se presentan los resultados a los factores considerados del proceso de auditoría en función del tipo de interés de los actores, que hemos delimitado: por un lado, como interés gestional (operativo), y por otro, como interés social.

#### a) *Según los factores internos del proceso de auditoría*

Por lo que atañe al grupo considerado como *factores internos del proceso de auditoría* —tabla 10—, destacar que, en general, hay una gran homogeneidad entre los distintos actores a la hora de percibir a los mismos como los que menor resistencia ofrecen en la utilización de la ASL. Por tanto, el grado de coincidencia a partir de las puntuaciones realizadas por el conjunto de actores es bastante similar; tanto para aquellos que tienen un interés gestional como para aquellos con un interés social.

Tabla 10  
**Interés gestional o social según los factores internos del proceso de auditoría**

	Interés gestional		Interés social			
	Audidores	Directivos	Trabajadores	Adm. Pública	Sindicatos	Asoc. Empresarial
Denominación	Media	Baja	Baja	Baja	Media	Baja
Alcance	Media	Media	Baja	Media	Baja	Baja
Definición	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Requisitos	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Baja
Auditor	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja

*Fuente.* Elaboración propia.

#### b) *Según los factores propios del proceso de auditoría*

Llegados aquí, podríamos afirmar que, en general, los *factores internos del proceso de auditoría* —y si tenemos en cuenta todas las segmentaciones realiza-

<sup>7</sup> Son tres las segmentaciones en base a los intereses de los actores que se han realizado en la presente investigación. Destacamos la segmentación referida al interés indirecto y el interés directo de los grupos de interés en base a los factores considerados, por coincidir totalmente los resultados obtenidos en todos los actores con la aquí presentada. Sin ánimo de ser exhaustivos, y por recoger la percepción del auditor a los factores considerados, seleccionamos pues la percepción de los actores según sus interés gestional o social.

das anteriormente en otros apartados—, son aquellos que se perciben como los de menor dificultad por el conjunto de los actores para el uso de la herramienta. Incluso para el profesional de la ASL.

Así, respecto a los *factores propios del proceso de auditoría* y el tipo de interés según los actores considerados —tabla 11—, podemos observar que los resultados obtenidos guardan cierto grado de coincidencia, si bien con matizaciones según el tipo de interés y actor considerado.

Tabla 11  
Interés gestional o social según los factores propios del proceso de auditoría

	Interés gestional		Interés social			
	Audidores	Directivos	Trabajadores	Adm. Pública	Sindicatos	Asoc. Empresarial
Desconocimiento herramienta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta
Desconocimiento utilidades	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta
Externa	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media
Es un coste	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta
Para grandes empresas	Baja	Media	Alta	Media	Alta	Media
Uso puntual	Baja	Media	Media	Media	Media	Media
Miedo a la sanción	Media	Alta	Media	Media	Alta	Alta
Miedo al castigo	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

*Fuente.* Elaboración propia.

Si atendemos a los actores con un interés gestional —auditores y directivos—, observamos a partir de las calificaciones otorgadas que coinciden en percibir como principales dificultades del uso de la herramienta a los siguientes factores: «el desconocimiento de la herramienta», «el desconocimiento de sus utilidades» y «el coste». Son aspectos que ya se han venido señalando, y que ciertamente, se constituyen como elementos a superar en un futuro para el uso de la herramienta. Asimismo, las opiniones esgrimidas en las entrevistas realizadas a los actores refrendan lo señalado.

«...lo que parece claro es que las auditorías, sean de lo que sean, hoy por hoy son un coste para la empresa, más si cabe cuando no son obligatorias para ellas...» (directivo caso estudio 1)



Otros factores como son «el miedo a la sanción» o «el miedo al castigo», son percibidos como de mayor dificultad para el uso de la herramienta por los directivos-mandos intermedios que para los auditores —dificultad media—. Destacar también que, factores como que la auditoría es para «grandes empresas» y su «uso puntual», son percibidos como dificultades a superar más por los directivos-mandos intermedios que por los auditores. En cuanto al hecho de que la auditoría sea «externa», hay coincidencia también en señalar que no supone ninguna dificultad en ambos actores.

Respecto a los actores con un interés social —trabajadores y representantes, administración pública, sindicatos y asociaciones empresariales—, destacar que estos por unanimidad perciben el «miedo al castigo» como la principal de las dificultades del uso de la herramienta. Cuestión, por cierto, que es compartida también por los directivos-mandos intermedios. El siguiente comentario es ilustrativo de lo comentado.

«... no es que los sindicatos nos opongamos a estas prácticas empresariales, es que la experiencia es un grado y nos dice que cuando las empresas hacen auditorías, estudios, etc.. nada bueno nos reporta, desgraciadamente los cambios en este sentido nos traen cosas malas ...» (representante sindical)

Factores considerados como el «coste» del proceso de auditoría, son percibidos por el conjunto de actores —con la salvedad de los trabajadores y representantes— como otra de las principales dificultades para su utilización. Opinión que por otro lado, coincide con la de los directivos y mandos intermedios (interés gestional).

«... no podemos olvidar que una auditoría, sea del tipo que sea, supone un coste para las empresas ... y que pocas lo ven como una inversión ...» (representante asociación empresarial)

Comparten los actores un interés social y un interés gestional, la percepción de que entre las principales dificultades para la utilización de la herramienta, a parte del «coste», están: el propio «desconocimiento de la herramienta» y el «desconocimiento de sus utilidades»; con la salvedad de los agentes sindicales (para quienes estos aspectos no están entre las principales dificultades). Destacar también, que el «miedo a la sanción» es un factor percibido de mayor dificultad para la utilización de la ASL más por los sindicatos y las asociaciones empresariales —al igual que para los directivos-mandos intermedios— que por los trabajadores y representantes y administración pública.

«... que sea obligatoria desde luego no es la mejor solución, pero hoy por hoy creo que sería la más efectiva, mira si no la prevención de riesgos laborales, sólo se aplica si es obligada para las empresas y si tienen miedo a la sanción...» (representante comarcal del Sindicato)

Por otro lado, en lo referente al «uso puntual» de la herramienta, todos los actores coinciden en que este factor supone una dificultad media; coincidiendo con la opinión de los directivos-mandos intermedios. Finalmente destacar que, por lo que respecta al factor considerado de que la ASL es «para grandes empresas», solamente los trabajadores y la administración pública consideran que está entre las principales dificultades. Contrariamente, la administración pública y los sindicatos (interés social) y los directivos-mandos intermedios (interés gestional), no la incluyen entre los aspectos más determinantes.

c) *Según los factores del contexto*

Ciertamente, el «no reconocimiento oficial» de la herramienta es una dificultad para su aplicación —tabla 12—. Así lo perciben la mayoría de los actores con un interés social con la salvedad de las asociaciones empresariales, para quienes se trata de una dificultad media. Los directivos-mandos intermedios coinciden con las asociaciones empresariales considerando que hay factores que ofrecen más resistencias al uso de la herramienta.

Tabla 12  
Interés gestional o social según el contexto

	Interés gestional		Interés social			
	Audidores	Directivos	Trabajadores	Adm. Pública	Sindicatos	Asoc. Empresarial
No reconocimiento oficial	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Media
No reconocimiento social	Alta	Media	Media	Media	Media	Media

*Fuente.* Elaboración propia.

Ciertamente, y como ya se ha venido señalando, la «no obligatoriedad» de la ASL, y por tanto, su carácter de voluntariedad, son cuestiones que no ayudan en su implementación. Y así, es percibido por los actores y que se recogen en los siguientes comentarios:

«... mientras no exista una obligación legal dudo que las empresas las apliquen...» (representante administración pública)

«... que no sea obligatoria es un lastre, a nuestro entender mientras sea voluntaria, pocas empresas serán las que hagan auditorías...» (representante comarcal del Sindicato)

Los actores con un interés social, no consideran el factor del «no reconocimiento social» de la ASL como una de las principales dificultades para su uso.

De la misma opinión son los directivos-mandos intermedios. Contrariamente, para los auditores, la no obligatoriedad y la ausencia de reconocimiento social, son percibidos como las principales dificultades (y/o resistencias) a superar para hacer servir la herramienta de la ASL.

Finalmente, cabe señalar que todos los factores considerados, altamente vinculados, resultan por sí mismos todos importantes, pues como señala uno de los actores entrevistados (auditor 3): «... *es complicado ordenarlos, porque son todos importantes, y están muy cercanos...*». Sin embargo, a partir de los procesos metodológicos desarrollados, y de los resultados obtenidos, consideramos que se detectan más aspectos que unen que separan en el intento de aunar esfuerzos que puedan consolidar las bases del uso de la ASL como un instrumento de gestión de la organización desde una perspectiva operativa y moderna, y que responda a los intereses del conjunto de los actores —grupos de interés— implicados en el proceso. En este sentido, destacar que actualmente la tecnología ya está facilitando los cambios en las estructuras organizativas, generando organizaciones con trazos más horizontales. Ello da lugar a una gestión y operativa que se realiza menos por órdenes y supervisión o inspección, y más a través de un énfasis en la colaboración, en compartir las ideas y la comunicación, en línea con enfoques más participativos en la gestión de las personas, organizaciones y sus grupos de interés (Dolan, García y Richley, 2006). Así pues, compartimos para la ASL, los planteamientos de Mancilla y Saavedra (2015)<sup>8</sup> quienes recomiendan que todos los empresarios y directivos de organizaciones adicionen a la administración de herramientas que incidan en una mayor confianza corporativa de los *stakeholders*, en nuestro caso, a la ASL como herramienta de gestión del personal, los recursos humanos y las relaciones laborales.

## 5. Como conclusión: venciendo resistencias

Todas las organizaciones tienen necesidad de contar con informaciones de sus sistemas de gestión de los recursos humanos a través del análisis, evaluación y control de los mismos, aunque cosa bien distinta es cómo la desarrollen. En este sentido la auditoría resulta la herramienta de mejora organizacional clave. Ahora bien, cada actor que participe en el proceso la entenderá desde su óptica particular por lo que es necesario aunar esfuerzos para superar esos posicionamientos individuales y observarla desde una visión amplia, como una herramienta adaptada a la organización y a sus necesidades reales de manera global.

Como se ha podido comprobar, existen resistencias, pero también coincidencias entre los grupos de interés que participan en la organización respecto

---

<sup>8</sup> Los autores hacen referencia a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

a las auditorías sociolaborales que hay que aprovechar de cara al futuro. Es por esa razón que se deben aplicar una serie de actuaciones, que mejoren sus procesos con el mayor consenso posible, permitiendo una gestión más eficaz y más acorde con los nuevos planteamientos gestionales. Para ello se posiciona como necesario:

1. Proceso de concienciación interna de que la auditoría es una herramienta de gestión útil para la realidad de la organización. Ello, posiblemente, implique determinados cambios relacionados con la cultura organizacional de la misma. Es precisa una labor de información entre la plantilla de la empresa para que comprendan y compartan mejor los procesos de las organizaciones y no se quede exclusivamente en la dirección.
2. Búsqueda de los apoyos externos necesarios. Las organizaciones, como entes dinámicos y sujetos a cambios requieren de un proceso de aprendizaje que les permita mejorar internamente. Lo que incluye la necesidad de un propio proceso de concienciación entre los propios profesionales (motivadores de la realización de las auditorías).
3. Formación interna específica para los mandos intermedios que se convertirán en las piezas clave sobre las que pivotará el desarrollo y el éxito posterior de los procesos de auditoría implementados.
4. Afianzamiento de la creencia organizacional en el proceso de mejora continua, lo que supone abandonar el planteamiento de que todo funciona bien mientras nadie se queje.
5. Empezar por lo sencillo, lo básico o lo necesario. La auditoría como herramienta de gestión debe ser compatible con la realidad de la organización. Por ello será necesario articular un proceso de revisión y análisis interno de la organización con el propósito de detectar aquello susceptible de ser auditado inicialmente.
6. Perder el miedo a ser evaluado, y con ello perder el miedo a que el resto sepa lo que estamos haciendo. Si lo que hacemos lo hacemos bien no nos tiene que preocupar el hecho de ser revisados (interna y/o externamente).
7. Compromiso social con el territorio. Siguiendo la máxima según la cual, lo que es bueno para la organización también debe y puede ser bueno para el entorno (a nivel medio ambiental, de desarrollo territorial, de fomento económico regional, etc.)
8. Valoración social del cumplimiento sociolaboral, lo que conlleva un reconocimiento del compromiso social de la organización.
9. Beneficios procedentes de la transparencia en la gestión, tanto internos como externos.
10. Búsqueda de un proceso de validación y en su caso certificación oficial y/o utilización, requerimiento en algunos procesos (ERE, compra-

venta, demandas, inspecciones, denuncias...), que ampliaría la visión tradicional de usos que podemos dar a la auditoría sociolaboral.

Podemos concluir afirmando que con estas acciones las organizaciones estarán más preparadas, puesto que no podemos obviar la necesidad de las organizaciones actuales de mostrarse al exterior, de hacer transparentes sus procesos de gestión y de buscar la cooperación de los actores internos y también con el resto de agentes presentes en el territorio con los que interactúa. Así, las auditorías sociolaborales son el instrumento que las empresas del siglo xx poseen para ajustarse a los parámetros exigidos para asumir los retos que en el siglo xxi se les plantean por los diversos grupos de interés: por la sociedad, por el entorno competitivo, por la demanda, etc. Probablemente los principales escollos a la utilización de la ASL provienen, como se ha señalado, tanto del desconocimiento de la herramienta y de sus utilidades como de la no obligatoriedad ni reconocimiento oficial (y social). Pero también existen coincidencias entre los grupos de interés para la utilización de la herramienta.

Podríamos empezar a partir de las coincidencias existentes, y avanzar en esta línea. En este sentido, consideramos que hay tres instituciones clave —administración pública, asociación profesional y universidad— como referentes al colectivo profesional representado por los auditores sociolaborales que deberían abanderar el importante desafío que no es otro que el de superar estos escollos y resistencias. Por tanto concluimos recalcando la idea de que los beneficios son amplios y variados para todos los grupos de interés. Así pues, la pregunta no puede ser otra que: ¿quién no puede estar interesado en esto?

## Referencias bibliográficas

- BEDOYA, C. y GARCÍA, M. (2016). «The effect of fear on workers and the organization», en *Estudios Gerenciales*, 32, pp. 60-70 Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000613>
- CALVO, R. (2013). «Auditorías sociolaborales ¿Por qué las organizaciones se resisten a llamarlo auditoría?», en *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 26 (274), pp. 38-41.
- CALVO, R. y RODRÍGUEZ, J.A. (2014). «La auditoría sociolaboral: una herramienta por descubrir (y utilizar)», en *Lan Harremanak*, 30, pp. 71-93 Disponible en: [http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/14177](http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/14177)
- DEL BAS, E. CALVO, R. y GARCÍA, M.A. (2015). *Auditoría Sociolaboral. Teoría y práctica de una herramienta para la gestión de los RRHH*. Valencia: Tirant lo Blach.
- DE LA POZA, J.M. (1983). *Principios de Auditoría Sociolaboral*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- DOBIJA, M. (1998). «How To Place Human Resources Into The Balance Sheet?» *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 3(1), pp. 83-92.
- DOLAN, S.L. y BELOUT, A. (1997). «Assessing Human resource Effectiveness: The Emergence of the Stakeholder Approach», *The HRM Research Quarterly*, vol. 1 (1).

- DOLAN, S., GARCÍA, S. y RICHLEY, B. (2006). *Managing by Values. A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. London. Palgrave Macmillan.
- DOMÍNGUEZ, R. y REVILLA, J.C. (2002). «La auditoría sociolaboral como ámbito para una psicología social crítica», en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), pp. 75-94.
- EGG, G. (1987). *Audit des emplois et gestion previsionelle des ressources humaines*. Paris: Les editions d'organisations.
- FUENTES, F. (dirección y coord.), VEROZ, R. y MORALES, J.C. (2005). *Introducción a la auditoría sociolaboral*. Murcia: D.M. Librero Editor
- GAMERSCHLAG, R. y MOELLER, K. (2011). «The positive effects of human capital reporting». *Corporate Reputation Review*, 14 (2), 145-155.
- INGELLIS, I y CALVO, R. (2015). «Desempleo y crisis económica. Los casos de España e Italia», en *Sociología del trabajo*, 84 (1), pp. 7-31.
- MANCILLA, M.E. y SAAVEDRA, M.L. (2015). «El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial», en *Contaduría y Administración*, 60 (2), pp. 486-506.
- PHILLIPS, J.J. (1996). *Accountability in human resource management*. Houston: Gulf.
- SANZ, M.A. (2006). *Herramientas para la investigación de lo social en las organizaciones*, Zaragoza: Mira Editores.
- SAITUA, A.; ELÍAS, A. y VÁZQUEZ, I. (2015). «Divulgación de la auditoría sociolaboral dentro del informe integrado como parte de la transparencia de la responsabilidad social de las empresas.» En *Trabajo*, 3, pp.109-128.
- CHAMORRO, S. «Introducción a la auditoría Sociolaboral.» En Torras, E. y Ribas, J. (coords.) (2005). *Auditoría Sociolaboral I*. Barcelona: Materiales UOC.