

**Proceso de elaboración de normas: metodología, conflictos y consecuencias.**  
**Norma Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa (AENOR)**

Alicia Durán Heras<sup>1</sup>, Alfonso Durán Heras<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Lda. CC. Económicas y Empresariales. Doctoranda en Ingeniería de Organización Industrial. Universidad Carlos III de Madrid, EPS. Área Ingeniería de Organización. Avda. Universidad, 30. 28911 Leganés, Madrid, aduran@ing.uc3m.es

<sup>2</sup>Dr. Ingeniero Industrial. Universidad Carlos III de Madrid, EPS. Área Ingeniería de Organización. Avda. Universidad, 30. 28911 Leganés, Madrid. duran@ing.uc3m.es

**RESUMEN**

*En el trabajo realizado, se analiza el proceso de elaboración de la norma “Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)” de AENOR. El objeto del trabajo, es conocer qué factores del proceso de diseño inciden en mayor grado sobre los atributos finales de la norma. Los atributos finales que se consideran son en primer lugar la propia existencia de la norma, y en segundo lugar, su aplicabilidad, su impacto y su alineamiento. Se ha analizado el conflicto de objetivos de los participantes en la elaboración de la norma, y el mecanismo de solución de conflictos que se aplica. A pesar de la metodología utilizada para minimizar los conflictos de objetivos, éste es el punto más débil del proceso de elaboración, y podría impedir la realización final de la norma.*

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Normas de Sistemas de Gestión, Proceso de elaboración, Conflicto de Objetivos.

**1 Introducción.**

Las instituciones internacionales (ONU, Unión Europea, OCDE), han promovido la creación de instrumentos, destinados a la asunción por las empresas de mayores cuotas de responsabilidad social. Estos instrumentos (códigos, normas, foros) se consideran uno de los medios para contribuir al desarrollo sostenible. La visión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es completar los objetivos económicos de la empresa con los sociales y los medioambientales y gestionar la empresa teniendo en cuenta a los grupos de interés.

Dentro de este entorno, la Asociación Española para la Normalización (AENOR), ha promovido la creación de una norma española experimental de Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esta norma establece los criterios y medios para que las organizaciones puedan diseñar e implantar su propio sistema de gestión de la responsabilidad social. El sistema de gestión definido sigue las pautas de las normas ISO. Es un intento de trasladar el prestigio alcanzado por la normalización en los campos de la producción industrial y de servicios, así como en los de la gestión empresarial, a nuevos campos. Actualmente hay una proliferación de códigos y actuaciones autorreguladas en el ámbito de la RSC, que dificultan al consumidor/inversor/trabajador la comprensión y comparación de las actuaciones de las empresas.

El trabajo que aquí resumimos forma parte de una línea de investigación más amplia. Esa línea de investigación tiene como campo de análisis, la repercusión sobre los procesos de producción etc, de los instrumentos normativos de la RSC. A su vez forma parte de un área de investigación destinada a la aportación de la ingeniería de organización al desarrollo sostenible.

En este trabajo, se estudia qué tipo de repercusiones pueden derivarse, del proceso de elaboración de la norma, sobre los atributos de la propia norma.

El proceso de elaboración de la norma se ha realizado mediante observación directa, ya que formamos parte de los 3 equipos de trabajo (3 niveles), que elaboran la norma de RSC: Grupo de Trabajo (G.T.2), grupo ad-hoc, y Comité Técnico (C.T.).

## 2 Planteamiento.

Se estudian los participantes, sus intereses y los conflictos resultantes, el proceso de elaboración de la norma con sus mecanismos de solución de conflictos, la solución que se adopta y la influencia de los elementos anteriores sobre los atributos de la norma resultante. (Figura 1).

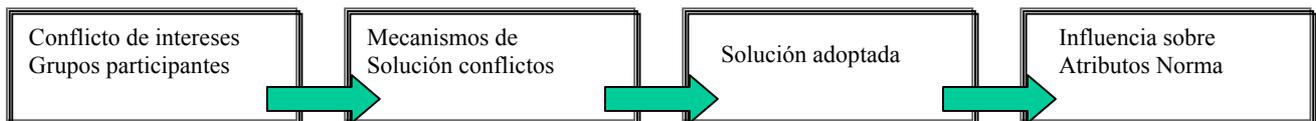


Figura 1. Influencia sobre los atributos de la norma del proceso de elaboración

Los participantes son varios y tienen diferentes atributos que definen su relación. A los efectos de este trabajo, y como atributo más representativo, se ha seleccionado para el análisis el conflicto de objetivos entre grupos.

A su vez, el proceso de elaboración de la norma está compuesto por múltiples elementos y atributos. Se ha seleccionado para el análisis, y en coherencia con el atributo elegido para los participantes, el mecanismo de gestión de conflictos de objetivos.

La norma de RSC es el producto (*output*) del proceso de elaboración analizado. Los atributos de la norma reciben el impacto e influencia de las fases anteriores. Atributos estudiados: Existencia, Aplicabilidad, Impacto y Grado de Alineamiento. En la implantación de la norma, su eficacia podrá cuantificarse por la acumulación de las evaluaciones de los 4 atributos indicados. Y esta eficacia determinará su evaluación global como instrumento para fomentar la RS de las empresas.

## 3 El interés por una norma sobre gestión de la RSC: diversidad de objetivos entre los participantes.

Hay 42 organizaciones representadas en el Grupo de Trabajo 2, con el cometido de elaborar la norma sobre gestión de la RSC. Es una representación numerosa y variada, buscando el consenso en la elaboración. La composición del Grupo es la siguiente: 24 % son organizaciones sin ánimo de lucro, 22 % empresas, 22 % instituciones de diverso carácter,

las universidades representan el 17 %, los sindicatos el 5 %, y el resto varios grupos minoritarios.

Hay objetivos comunes a todos los participantes, derivados de la asunción de valores genéricos, tales como la contribución al desarrollo sostenible y a la mejora continua de la economía y sociedad española. Sin embargo, dónde se produce el conflicto de objetivos es al concretar las medidas a tomar, qué hay que hacer, y cómo hacerlo. Además, aparecen otro tipo de conflictos de objetivos, derivados de intereses específicos de algún representante. A continuación, se describen objetivos diferenciados por grupos de participantes.

El primer participante a considerar es el propio organismo certificador. Además de los valores comunes ya indicados, cabría señalar sus propios intereses estratégicos y comerciales. Entre estos objetivos podrían destacarse a título de ejemplo: a) El interés por completar la oferta de los Sistemas de Gestión normalizados y certificados ya existentes (Calidad y Medio Ambiente), con el de RSC. b) La defensa del propio mercado ante las ofertas de otros foros y normas sobre RSC y c) Prestigio y posición estratégica ante organismos nacionales e internacionales, fundamentalmente ante la International Standard Organization (ISO). Dada la relación de AENOR con ISO, el interés del organismo español en la elaboración de esta norma, está directamente influenciado por la valoración que el organismo internacional realice sobre la normalización en el campo de la RSC.

Los objetivos generales de las empresas al promocionar e implantar un sistema de gestión de la RSC, y los requisitos que del sistema se tienen son los siguientes: a) La mejora de su imagen corporativa, su reputación, y con ello la confianza de los distintos grupos de interés. Los grupos de interés son: inversionistas, proveedores de fondos, clientes, trabajadores, proveedores y sociedad en general y sus instituciones. Además, los intangibles como la imagen son de difícil imitación por los competidores, es decir, son de mayor interés, porque crean ventaja sostenible. b) La RSC forma parte de la transformación estratégica: desde una visión a corto plazo, al enfoque a largo plazo/ sostenibilidad. c) Entre las aplicaciones concretas de la norma, cabe destacar la obtención de calificaciones como “empresa socialmente responsable”, valoradas positivamente en determinados concursos u otros sistemas de selección de proveedores.

d) Objetivos concretos por sectores también fueron percibidos en el proceso de elaboración de la norma. Como ejemplo, el cambio de situaciones de poder en las cadenas de suministro.

e) Sobre la dificultad/imposibilidad de las exigencias del sistema de gestión diseñado, y por tanto la necesidad de cambios para posibilitarlo hubo dos tipos de manifestaciones:

- El aseguramiento de la responsabilidad a lo largo de la cadena de suministro.
- Un participante de un grupo empresarial muy representativo, miembro del Comité Técnico, resaltó el riesgo de pérdida de control en la empresa, producido por el cambio de enfoque de gestión de la empresa (share-holder a multi-stake-holder).

Por su parte, los participantes de las ONGs defienden, con una visión amplia, el enfoque del triple objetivo: económico, social y medio ambiental para la empresa, como necesario para un desarrollo sostenible. Ponen de relieve la inclusión de la sociedad civil entre los grupos de interés a considerar, y, en cierto modo, la representación que de la misma ostentan. Su objetivo es defender los derechos de la sociedad civil, y, resaltar, los efectos y externalidades de los procesos de actividad de la empresa. A la defensa de este tipo de intereses, se añade la

necesidad de expresar la identidad de cada organización, de confirmar su existencia y actuación. La consideración de la RSC como una herramienta-palanca (que multiplica los resultados de su esfuerzo), y alineada con su ideario, les lleva a la búsqueda de soluciones que incrementen la aplicabilidad de la norma, aunque no las consideren óptimas.

Los representantes sindicales tienen como objetivo específico la defensa de los intereses de los trabajadores, y mantener los cometidos reconocidos a los sindicatos en la legislación laboral española. Los principios generales de la RSC son asumidos por los grandes sindicatos, y sus organizaciones son agentes con importante papel en la promoción internacional de la RSC.

Los representantes de las universidades incluyen la RSC dentro de sus campos de investigación, bien sea desde la ética, la gestión, la organización o el derecho.

#### **4 Metodología del proceso de elaboración y mecanismo de gestión de conflictos de objetivos.**

AENOR tiene estandarizada su metodología de elaboración de normas, y formalizada en procedimientos internos de obligada aplicación. Entre los atributos de dicha metodología, hemos analizado especialmente el mecanismo de gestión de conflictos.

La metodología incluye la definición de las fases del proceso de elaboración de la norma, y define los elementos que repercuten más directamente en los resultados. A continuación destacamos sus características más importantes.

- a) Elaboración de la norma por representantes de los diversos sectores a los que afecta la norma. Los representantes suelen ser expertos en la materia a normalizar.
- b) Organización de los expertos en 3 niveles para el proceso de diseño y decisión. Se procede a una elaboración sucesiva de borradores. Los niveles de la elaboración son:
  - El Grupo de Trabajo (G.T.), que elabora la norma
  - El grupo ad-hoc, que como apoyo al G.T., prepara borradores y busca alternativas para los conceptos que no hayan logrado consenso en la sesión de trabajo del G.T.
  - El Comité Técnico (C.T.), que decide la aprobación antes de salir a exposición pública.
- c) Contratación de los contenidos de la norma en un ámbito más amplio: fase de exposición pública para la recepción de sugerencias.
- d) Aprobación de la norma con carácter experimental.
- e) Implantación experimental de la norma. Elevación a definitiva.
- f) Certificación de una norma. La certificación es una nueva fase tras la aprobación de la norma, y no se aplica a todas las normas. La certificación aporta gran valor a la norma, y afecta directamente a su atributo de Aplicabilidad. Se precisan ciertos requisitos en el contenido de una norma para que sea certificable, que hay que tener en cuenta en su

elaboración. La fase de certificación requiere recursos y medios especiales tales como guías para la implantación, equipo de auditores, registro propio del sello y la marca.

En cuanto al mecanismo de gestión de conflictos que se aplica, queda definido en el apartado siguiente.

#### **4.1 Mecanismo de gestión de conflictos de objetivos.**

La metodología de elaboración de las normas tiene entre sus objetivos minimizar la aparición de conflictos, evitar que aparezcan. La solución de conflictos abiertos no aparece tan dibujada, ya que se diría contraria al propio espíritu de normalización. Los rasgos más relacionados con la gestión de conflictos (evitar o solucionar), en la metodología de elaboración de normas, se describen a continuación.

En primer lugar, hay reglas del juego previas y aceptadas por los participantes, lo que evita el inicio de conflictos ya que se asumen los compromisos pactados.

El personal del organismo tiene una amplia experiencia en realización de normativas, lo que les proporciona cualificación y conocimientos específicos. La cultura y forma de actuación está dirigida a evitar conflictos abiertos, promoviendo el consenso.

Las decisiones son colegiadas, y estructuradas en los 3 niveles cualificados ya señalados. Cabe señalar que a lo largo de la elaboración de la norma de RSC se han detectado problemas de incomunicación entre el Grupo de Trabajo y el Comité Técnico, con especial repercusión en el avance de la elaboración de la norma. La aparición de este tipo de problemática, se ha favorecido por el alargamiento a 2 años del período de elaboración de la norma, más largo que lo habitual. Para reducir la incomunicación, se ha aprobado la emisión de informes de actividad cada 6 meses. Estos informes serán realizados por cada Grupo de Trabajo y dirigidos al Comité Técnico.

El Grupo de Trabajo 2 tiene composición equilibrada: representantes de los grupos con interés en la norma, y elementos neutrales como las Universidades y la Administración para equilibrar el conjunto. Para mantener este equilibrio, se han establecido reglas explícitas sobre la composición e inclusión de nuevos miembros: número *clausus* de participantes de cada grupo, aprobación por votación de la entrada de nuevos miembros, e incluso listas de espera para solicitantes que rebasaran el número *clausus*. Es preciso destacar, que si bien la diversidad de la composición favorece los acuerdos de mínimos, añade riesgo de imprecisiones y de omisiones. Se destaca el hecho de que las reglas de composición sólo han afectado a uno de los niveles de trabajo, y no a los tres.

La organización interna del Comité Técnico y del Grupo de Trabajo GT2 tiene dos puestos mediadores: presidente y secretario. Los presidentes del Comité Técnico y del Grupo de Trabajo, realizan la dirección de las reuniones y tienen papel mediador. El secretario técnico, tiene un perfil de técnico de gran experiencia, y tiene como funciones: la coordinación, avance de los borradores, información a los miembros, apoyo técnico, mediación, convocatorias y actas y la comunicación con el resto de los servicios técnicos del organismo normalizador.

El proceso de elaboración de la norma dentro del GT2 pretende la máxima participación, y consenso, evitando votaciones. Además de una organización adecuada, se cuenta con unas relaciones basadas en la confianza. La aproximación al consenso se realiza mediante los siguientes elementos:

**a. Utilizar antecedentes de amplio consenso.** El contenido de la Norma sobre RSC tiene una estructura similar en sus aspectos de Gestión a las Normas ISO de Gestión de Calidad y Medio Ambiente. Por tanto, las herramientas y requisitos están ya contrastados y admitidos. Se aporta frecuentemente información externa, sobre antecedentes de otras normas, códigos etc. en elaboración o en aplicación. Así mismo sobre iniciativas de los organismos internacionales.

**b. Anticipar las propuestas individuales.** Enviándolas por correo electrónico, argumentadas, con una política de transparencia. En las convocatorias a las reuniones presenciales, realizadas con tiempo suficiente, se incluyen los borradores aprobados hasta el momento.

**c. Debatir y aportar nuevas ideas entre los representantes.** De forma directa, en reuniones presenciales. En ocasiones, el acercamiento se produce mediante una redacción que sea *suficiente* para las partes que estén en disputa.

**d. Trasladar el tema al grupo ad-hoc.** Para un análisis en mayor profundidad, o búsqueda de mayor información o alternativas, cuando no se ha llegado a una solución satisfactoria. Posponiendo la cuestión para nuevas reuniones, de forma que se pueda volver a ello con nuevas perspectivas. Se trata de evitar en todo caso los encasillamientos, y los personalismos.

**e. Se fomenta el perfil negociador y experto de los participantes en los grupos de trabajo.** En el G.T.2 la variedad de representaciones ha permitido también una variedad de experiencias previas y cualificaciones. Así, una parte del equipo tiene experiencia previa en funciones normalizadoras, e incluso han coincidido en anteriores grupos de trabajo. Otros tienen experiencia en implantación de sistemas de gestión en las empresas, con lo que supone de relaciones con diversos equipos y ámbitos en las empresas. Otros conocen los movimientos reivindicativos de la sociedad civil. En general, en todos ellos, se unen la representatividad, los conocimientos técnicos y las características personales apropiadas (carácter mediador-negociador). Estos perfiles favorecen la existencia de resultados y su calidad técnica.

Finalizado el proceso de elaboración, la aprobación de normas se llevan a cabo por votación de los representantes del Comité Técnico. Sin embargo, en caso de existencia de posturas encontradas, la aprobación de la Norma puede resultar no operativa, al quedar afectado el atributo Aplicabilidad. Depende de las razones e importancia de los votos opositores.

La propia estructura del organismo normalizador, proporciona instancias técnicas y de negociación, que pueden realizar labores de mediación. Además, también existe la posibilidad, de otros tipos de mediaciones independientes.

Los procedimientos de AENOR incluyen árbitros externos (auditores), en la fase de certificación. Además, antes de comenzar una certificación, el sistema incluye la posibilidad de que la empresa impugne los auditores asignados. De esta forma, se proporciona al cliente la posibilidad de evitar un conflicto.

Sólo en aspectos muy colaterales de todo el proceso, pudieran tener aplicación los mecanismos generales de solución de conflictos: MESC (Mecanismos Extrajudiciales de Solución de Conflictos) y los planteamientos judiciales.

## 5. Influencias de los conflictos de intereses sobre los atributos de la norma.

Tal como indicábamos anteriormente (Apartado 2. Planteamiento), los conflictos de intereses de los partícipes y el mecanismo de solución de conflictos que se aplique, influyen sobre los atributos de la norma. Puede observarse la formación de una cadena de causa a efecto. Los atributos de la norma a analizar son los siguientes:

- a) **Existencia de la Norma:** ¿Llegará a aprobarse o no se rebasará la situación de borrador nº 19 en que se encuentra? Este atributo tiene naturaleza de requisito necesario, si la Norma no existe, el resto de los atributos ya no tiene sentido.
- b) **Aplicabilidad de la Norma:** ¿cómo queda afectado el número de empresas que realmente van a aplicar la norma?.
- c) **Impacto:** ¿cómo influye sobre el número de procesos susceptibles de ser modificados al aplicar la Norma?. Y, ¿en qué grado se produciría la modificación (mayor o menor)?.
- d) **Grado de Alineamiento en la implantación de la Norma:** ¿se tendrá una interpretación única de los criterios y modelos que se incluyen en la Norma?. Y, estos criterios y modelos, ¿son coincidentes con los principios del desarrollo sostenible?

Para el análisis de los impactos, hemos seleccionado como causa inicial, 3 divergencias de objetivos, percibidas durante el proceso de elaboración de la norma. En los siguientes 3 epígrafes se analizan cada una de estas divergencias. Tras su descripción, se indica (en forma de Tabla), el mecanismo de gestión de conflictos aplicado, la solución adoptada, y los efectos previsibles sobre los atributos de la norma. Cada conflicto analizado puede tener efectos sobre uno, o sobre varios atributos de la norma.

### 5.1 Enfoque de la gestión de la empresa *share-holder* vs *multi-stake-holder* (Tabla 1.)

Las dos posturas divergentes son: la que defiende que no se produzcan cambios, frente a la que desea cambios en la gestión de empresas en cuanto a los grupos de interés. Es decir, la postura que mantiene el enfoque sólo dirigido al incremento del valor para el accionista (*share-holder*) frente al *multi-stake-holder*. Se manifiesta temor al control excesivo ejercido desde los grupos de interés. Se traduce en una oposición a la realización de la norma, o al menos se desea una enmienda total al borrador nº 19º de la Norma. Aparecen problemas de desconfianza mutua.

Mecanismo/s aplicado/s de solución de conflictos y solución adoptada	¿Sobre cual o cuales atributos de la norma produce efectos? ¿Qué efectos?
<p>Divergencia declarada a nivel de Comité Técnico, han fallado los mecanismos de pactos iniciales previos al comienzo de la elaboración, la información periódica entre niveles de trabajo, y la representatividad del Grupo Técnico.</p> <p>Los Mecanismos de solución de conflictos que se están aplicando son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación mediadora a niveles superiores de decisión en el organismo normalizador.</li> <li>• Solicitar la mediación de personalidades que pueden aportar visiones esclarecedoras, con enfoques corporativos novedosos de la gestión de la RSC.</li> </ul> <p><b>Solución adoptada:</b> Conflicto abierto, paralizadas reuniones trabajo, solución pendiente</p>	<p><b>Sobre la Existencia:</b> La solución final a adoptar puede ser más o menos radical, con la siguiente gradación en sus efectos sobre la Existencia de la norma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existencia: por retirada de la norma. Esta Solución es una situación de riesgo real, en la que se encuentra la norma. ( May 2003)</li> <li>• Existencia de Documento con menor rango que la norma (guía orientadora)</li> <li>• Existencia de norma muy diferente al borrador 19º presentado en Diciembre 2002</li> <li>• Existencia de norma con algunos ajustes al borrador 19º presentado</li> </ul> <p><b>Sobre el Impacto:</b> Si la norma resultase desequilibrada por la imposición de un grupo de interés, se desvirtúa el conjunto, pierde interés.</p> <p><b>Además, según fuese la solución final adoptada, quedarían afectados los atributos de Aplicabilidad, Impacto y Grado de Alineamiento</b></p>

Tabla 1. Influencia sobre los atributos de la norma del enfoque share-holder vs. multi-stake-holder

## 5. 2. Influencia sobre los atributos de la norma de la exigencia de responsabilidad sobre la cadena de valor (proveedores) y sobre la actuación de las filiales (Tabla 2.)

Esta divergencia se debe a la dificultad de la definición de las fronteras de la organización. Por un lado, las dificultades se deben a la existencia de fronteras flexibles, imprecisas, porque gran parte de las actividades se realizan por proveedores con relaciones de diverso grado de alianza. Y por otro lado, por la importancia cuantitativa de los grupos de empresas, con diversos modelos de centralización de decisiones y sistemas de gestión. Los participantes son conscientes de la dificultad del problema planteado, algunos miembros dicen que no podrán exigirse y controlarse las responsabilidades en las cadenas de valor alargadas.

Mecanismo/s aplicado/s de solución de conflictos y solución adoptada	¿Sobre cual o cuales atributos de la norma produce efectos? ¿Qué efectos?
<p>Utilización de antecedentes de amplio consenso. La norma sobre gestión de la RSC tiene una estructura similar a las de ISO de Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente. Por tanto, las herramientas y requisitos están ya contrastados, admitidos y aplicados por numerosas empresas.</p> <p>Se trasladó el tema al grupo ad-hoc, para un análisis en mayor profundidad.</p> <p>Proceso de elaboración por consenso, mediante redacción suficiente para las partes en disputa</p> <p>Posponer cuestión para otra reunión, y volver con nuevas perspectivas.</p> <p><b>Solución adoptada:</b> Proveedores: Redacción incluyendo herramientas y mecanismos de control similares a normas ISO para proveedores</p> <p>Grupos de empresas: En el ámbito de aplicación de la norma, se especifica, que para la empresa dominante (matriz), el campo de aplicación es el conjunto del Grupo. Las filiales tendrán acotado su campo de aplicación a sus propios límites.</p>	<p><b>Sobre la Aplicabilidad:</b> Los elementos de control de proveedores ya implantados con las ISO pueden considerarse suficientes, o perfeccionarse en algunos aspectos. Por tanto, la norma será aplicable a las empresas que controlen suficientemente su cadena de valor, e introduzcan mecanismos para una mejora de ese control.</p> <p>Al contemplar los grupos de empresas filial a filial, no en su conjunto, se incrementa el número de empresas que pueden adoptar la norma. La matriz retrasaría su aplicación hasta que el nivel de la filial peor situada fuera suficiente.</p> <p>Esta medida puede propiciar una implantación progresiva de los principios de RSC en Grupos.</p> <p><b>Sobre el Impacto:</b> Las empresas más preocupadas por su imagen y reputación son las matrices corporativas. Por tanto, la consideración de la matriz como responsable último de sus filiales, puede tener efectos positivos sobre el Impacto de la norma. La matriz impulsará la mejora de la RSC de todo su grupo, por estar condicionado su propio nivel por el de todas las actividades de sus filiales.</p>

Tabla 2. Influencia sobre los atributos de la norma de la exigencia de responsabilidad sobre la cadena de valor

### 5.3 Influencia sobre los atributos de la norma de cambios en el equilibrio actual de poder en algunas cadenas de suministro (Tabla 3.)

Se plantea cambiar situaciones actuales, que se consideran abusivas, en el equilibrio de poder en algunas cadenas de suministros. Esto supone defensa de los intereses de un grupo empresarial contra otro grupo empresarial situado en la misma cadena de suministros (proveedor-cliente).

Mecanismo/s aplicado/s de solución de conflictos y solución adoptada	¿Sobre cual o cuales atributos de la norma produce efectos? ¿Qué efectos?
<p>Razonar y argumentar las propuestas, evaluando la situación producida. El acercamiento se produce mediante una redacción <i>suficiente</i> para las partes en disputa.</p> <p><b>Solución adoptada:</b> Redactar el texto, incluyendo la exigencia de eliminar de las relaciones contractuales, aquellas formas de pago a proveedores que se consideran excesivas.</p>	<p><b>Sobre la Existencia:</b> Debe contrastarse si esta redacción está en contra de algunas normativas sobre contratación del Estado. En caso de existir esta contradicción, la norma no podría aprobarse.</p> <p><b>Sobre la Aplicabilidad:</b> Los cambios exigidos pueden reducir el número de empresas que deseen aplicar la norma. Este hecho afectaría a aquellos sectores con desigualdades evidentes en la situación de poder entre empresa y proveedores. Convendrá perfilar y matizar y detallar en las guías de aplicación de la norma los cambios a introducir.</p> <p><b>Sobre el Alineamiento:</b> Como el enfoque RSC trata de evitar situaciones de desigualdad excesiva en las relaciones de la empresa con sus stake-holder. La solución planteada y su aplicación favorecen el Alineamiento.</p>

Tabla 3. Influencia sobre los atributos de la norma de cambios en el equilibrio actual de poder en algunas cadenas de suministro

## 6. Conclusiones

- La metodología aplicada de solución de conflictos ha sido: utilizar amplia participación, consenso, estructuración en niveles de grupos de trabajos y apoyos técnicos.
- Se han aproximado las posiciones, lográndose borradores sucesivos de la norma. El Grupo de Trabajo presentó al Comité Técnico el borrador nº 19, susceptible de introducir cambios.
- Los atributos de la norma resultante: existencia, aplicabilidad, impacto y alineamiento están afectados tanto por el conflicto de intereses inicial como por los subatributos de la metodología aplicada para la solución de conflictos.
- En el nivel decisorio superior ha reaparecido el conflicto básico de intereses (enfoque *share-holder* vs *multi-stake-holder*). No ha habido suficiente permeabilidad y comunicación entre los niveles de equipos de trabajo. De hecho, se está cuestionando la eficacia del sistema de elaboración. Sin embargo, si el organismo certificador ejerce su poder mediador, mediante un mecanismo de conciliación basado en su capacidad negociadora, parece que la norma sería viable, es decir que existiría sin oposición, haciendo posible su aplicabilidad.

## Bibliografía

AENOR, (2002) *PNE 165010 EX Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Borrador nº 19*.

(1997) *Reglamento de los Comités Técnicos de Normalización*. Junta Directiva de AENOR

Chen, M.J.; Venkataraman, S.; Black, S.S. y MacMillan, I.C., (2002) "The role of irreversibilities in competitive interaction: behavioral considerations from organization theory", *Managerial and Decision Economics*, V.23, I. 4-5, pp.187-207.

Comisión de las Comunidades Europeas, (2002) *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Comunicación de la Comisión COM(2002)347 final

(2001 b) *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas. COM(2001) 366 final

The Copenhagen Centre, CSR Europe y The Prince of Wales International Business Leaders Forum, (2003) *Informe de la Campaña Europea sobre RSE 2002-2003*.

Cuesta, M. de la, (2003) *La gestión de la responsabilidad social corporativa: un reto para la empresa española*. Conferencia en U. Antonio de Nebrija.

Durán, Alicia (2002) *Responsabilidad Social Corporativa y sus Sistemas de Gestión. Análisis estratégico, implicaciones organizativas y metodología para la implantación*. Anteproyecto de Tesis Doctoral en Ingeniería Mecánica y Organización Industrial. U.Carlos III Madrid.

Foley, G.; Speller, S. y Boyce, J., (1997) *Impact on Society. Opportunity for action*. Documento de trabajo. European Foundation for Quality Management (EFQM). Bruselas.

Garre, J.A.,(2002) "La contribución de AENOR al desarrollo ético y social de las empresas", *REVISTA UNE*, nº 158, pp. 27-30.

Hillman, A.J. and Keim, G.D., ( 2001) "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, V.22, I.2, pp.125-139.

Jonker, J. y Foster, D., (2002) "Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, V.9, I.4, pp.187-195.

Roberts, P.W. y Dowling, G.R., (2002) "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, V.23, I.12, pp.1077-1093.