



Documentos

ISSN 1666-4892

Publicación del Centro de Estudios de
Sociología del Trabajo

Nro 39 - Octubre-Diciembre de 2002

EL "PARTENARIADO": UNA ACENTUADA TENDENCIA DE LA NUEVA
GOBERNANZA EN LA ERA DE LA MUNDIALIZACIÓN
Apuestas y desafíos para las empresas públicas
y de economía social

Benoît Lévesque*

Título original: Le partenariat: une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale en *Annals of Public and Cooperative Economics*, Blackwell Publishers, Ciriéc International, Vol. 72 No. 3 September 2001.

Traducción libre realizada por Manuela Soriano

Revisión técnica: Mirta Vuotto

* Profesor del departamento de Sociología de la Universidad de Québec en Montréal y director del Centro de Investigación sobre las Innovaciones Sociales en la Economía Social, los Sindicatos y las Empresas (CRISES).

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS

**EL "PARTENARIADO": UNA ACENTUADA TENDENCIA DE LA NUEVA
GOBERNANZA EN LA ERA DE LA MUNDIALIZACIÓN
Apuestas y desafíos para las empresas públicas
y de economía social**

Benoît Lévesque

Introducción

En este artículo quisiéramos dejar entrever la nueva pertinencia del *partenariado* y de las distintas formas de cooperación para las empresas que se inscriben en la economía social y la economía pública. Con la mundialización, el redescubrimiento de la sociedad civil y la importancia creciente del conocimiento en la economía, las formas de gobernanza apuestan cada vez más al *partenariado*, a las alianzas estratégicas, al "entramado" y al trabajo en red (networking).

Desde este ángulo, la temática del 23° Congreso Internacional del CIRIEC recurre prioritariamente a las nuevas modalidades de coordinación de las actividades económicas y de los nexos entre empresas, incluyendo también a actores como las universidades y las asociaciones sindicales y otros tipos de asociaciones más que a los grandes *partenariados sociales* y al neocorporativismo de los años 1960-1970. El *partenariado* revelaría los límites de la competencia en todos sus ángulos y la necesidad de la cooperación y de la asociación en una economía que reclama como nunca por los bienes colectivos (Streek, 1992). Por esta razón, parecería que la importancia y el lugar ocupados por el *partenariado* entre las empresas varía considerablemente según los países y las regiones; de donde surge el interés por tener en cuenta las trayectorias nacionales y de manera más amplia los diversos bloques regionales. Según nuestra opinión, el *partenariado* representará un tema emblemático, dado que parecería caracterizar correctamente tanto al nuevo mundo emergente (Castells, 1999), como al "nuevo espíritu del capitalismo", un capitalismo "por proyecto" (Boltanski y Chiapello, 1999).

Nuestro artículo se divide en dos partes: en la primera intentaremos caracterizar, a grandes rasgos, las diversas modalidades de coordinación de la actividad económica, lo que nos permitirá especificar correctamente las nuevas formas de cooperación tales como las redes y el *partenariado*, respecto de otras formas organizacionales como los holdings e incluso los cárteles. En la segunda parte, ubicaremos las nuevas formas de cooperación entre las empresas dentro de lo que pensamos es un nuevo modelo de desarrollo, o lo que otros llaman un nuevo espíritu del capitalismo. En conclusión, intentaremos delimitar los riesgos y desafíos de estas nuevas modalidades de coordinación de la actividad económica para las empresas de economía pública y de economía social. Se trata sin duda más de preguntas que de respuestas, dado que el objetivo de este número de los **Anales**¹ es justamente el de aportar respuestas según los diversos ámbitos y regiones del mundo.

1. El *partenariado* como mecanismo de coordinación de la actividad económica

Las nuevas formas de cooperación entre las empresas hacen referencia a una amplia diversidad de denominaciones. Sin ser exhaustivos, destaquemos entre otras las de *partenariado*, alianza, acuerdo, coalición, consorcio, compromiso mutuo, interfaces, red, asociación (relationship), *joint venture*, *linkage*, cuasi firma, etc. Aún si estos diversos términos quizás no debieran amalgamarse, designan acuerdos generalmente contractuales entre empresas u organizaciones para realizar proyectos comunes en

¹ Hace referencia a los Annals of Public and Cooperative Economics.

que las partes comprometidas conservan su propia identidad y su autonomía. Estas formas de cooperación adquieren una popularidad creciente. De hecho, según un estudio de la Columbia University, las *joint ventures* y las alianzas se han incrementado en un 20% en la segunda mitad de 1980, contra un 5% en los primeros años de la misma década. (Wikstrom y Norman, 1994: 41). Las empresas americanas de mayor performance estarían comprometidas en al menos tres acuerdos de cooperación con otras empresas, los que pueden incluir universidades y en algunos casos otros actores (Hage y Alter, 1997 : 96).

En un simposio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), que reunió a políticos y dirigentes de empresas, algunos consideraron que la profusión de alianzas y de relaciones de colaboración entre las firmas representaba sin duda uno de los rasgos distintivos de la mundialización, y una de las características de la estrategia empresarial en varios sectores industriales (OECD, 1994 citado por Grant, 1997 : 329). Como la mundialización va de la mano del redescubrimiento de lo local y de la descentralización (Castells, 1999: 422), el *partenariado* ha sido también identificado como uno de los rasgos del desarrollo local y de las iniciativas que apuestan a la proximidad (Dommergues, 1998; Storper, 1993; Piore y Sabel, 1984).

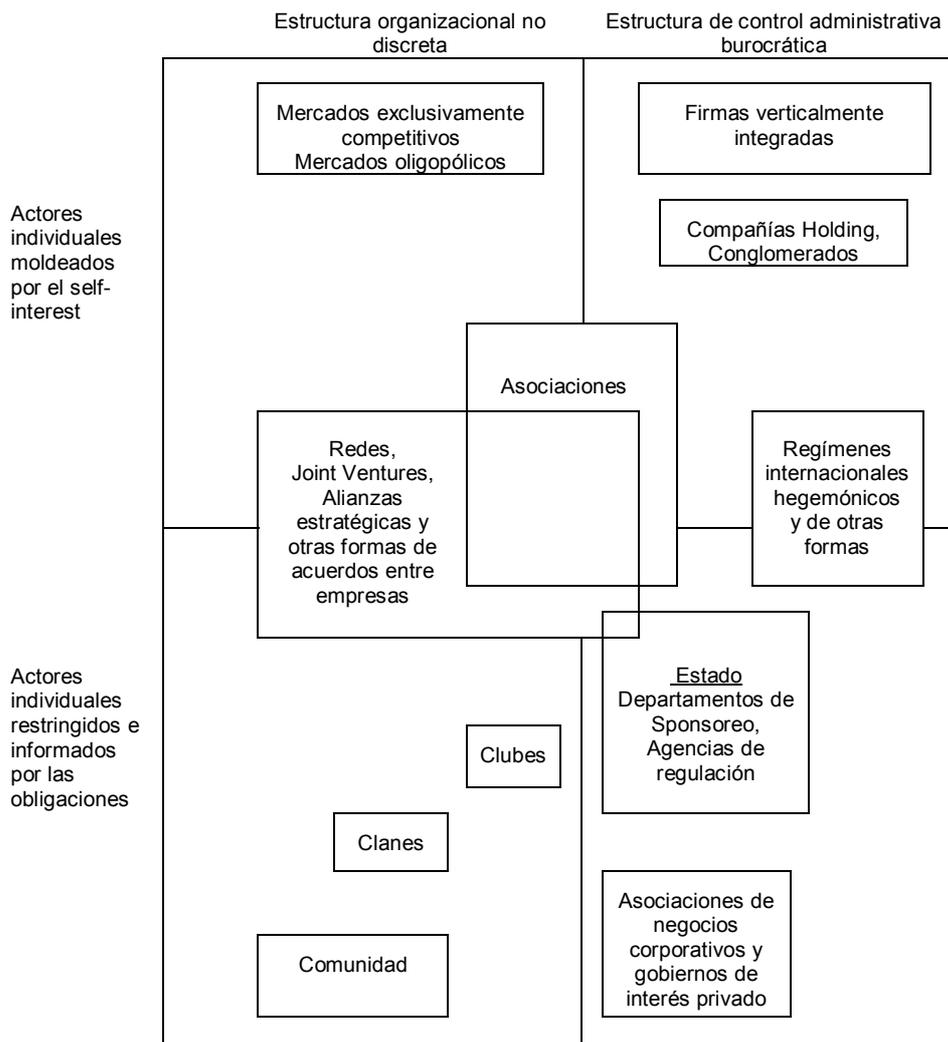
Hollingworth y Boyer (1997:12) propusieron una tipología de los diversos mecanismos de coordinación de la actividad económica que nos resulta interesante para caracterizar las nuevas formas de cooperación entre las empresas y los nuevos modos de gobernanza. Según este enfoque (ver esquema: Modos de coordinación o de gobernanza), las redes, las *joint ventures*, las alianzas estratégicas y los otros tipos de acuerdo entre las firmas, son mecanismos híbridos que pueden situarse en un cuadrilátero donde los dos ejes que son la distribución del poder y los motivos de acción se unen, ya sea en el eje que opone el mercado a la jerarquía por un lado, o en el que opone la búsqueda del propio interés a la lógica de la reciprocidad y de la obligación por otro lado.

A través de este esquema puede apreciarse perfectamente cómo las nuevas formas de cooperación entre empresas se distinguen netamente tanto de la competencia pura (ausencia de obligación y de lazos de poder entre los que intercambian), como de la firma integrada verticalmente, donde el poder se distribuye desigualmente, como en toda jerarquía. Desde esta óptica, los holdings y los conglomerados son formas diferentes de las nuevas formas de cooperación que constituyen entre otras las redes, las alianzas, y las *joint ventures*.

Las nuevas formas de cooperación aparecen entonces como una mezcla variada de prosecución del interés propio y de obligación social entre actores formalmente independientes e iguales (aún si los socios de algunas redes no tienen el mismo peso, ni comparten igualitariamente el poder y las iniciativas). La competencia, por consiguiente, no es eliminada, pero se mezcla en cierta manera con formas de cooperación y de compromiso que apuestan al largo plazo y a la reciprocidad, so pena de los compromisos puramente contractuales. La red y el *partenariado* dependerían en parte del mercado y en parte de compromisos y acuerdos a mediano y largo plazo.

Finalmente, como puede constatar, el Estado representa un mecanismo de coordinación diferente que sanciona y regula los otros mecanismos de coordinación. Puede estar comprometido con la producción de bienes y servicios, erigiendo empresas públicas que estén relacionadas con el interés general. Estas empresas tendrían como misión promover y habilitar a los actores económicos para cooperar desarrollando obligaciones a largo plazo entre ellos y los otros, y previniendo de esta manera a los individuos racionales que persigan objetivos en conflicto con su propio interés a largo plazo.

Esquema: Modos de coordinación o de gobernanza



Fuente: Hollingworth y Boyer, 1997

Cada uno de estos mecanismos de coordinación tiene sus propias reglas, sus propios procedimientos, sus propias normas e ideología, sus fortalezas y sus debilidades. El mercado es más apropiado en el caso de los bienes privados y divisibles, pero generalmente más débil en el caso de los bienes públicos y semi-públicos que constituyen por ejemplo, la educación, la investigación y la innovación, los transportes y las infraestructuras. Del mismo modo, si bien ofrece la ventaja de la descentralización y de la autonomía de los que intercambian, el mercado como mecanismo de coordinación, no da lugar a relaciones durables ni a compromisos a largo plazo. Como contrapartida, dado que los mecanismos de coordinación recurren a la jerarquía como en la gran firma integrada verticalmente, pueden fácilmente insertarse en el largo plazo, pero muchas veces en detrimento de la flexibilidad y la autonomía de las partes comprometidas.

Desde este punto de vista, el *partenariado*, como así también algunas *joint ventures*, ofrecen las ventajas de una fusión (*merger*), sin sus desventajas. Así, los socios pueden sacar provecho de la puesta en común de los activos de otros sin perder su identidad y el control sobre los propios activos. Pueden incluso comprometerse con otros *partenariados* para otros productos o mercados. De hecho, el *partenariado* permitiría un desarrollo contractual diferente del que se da mediante la internalización y constitución de un patrimonio a partir del poder financiero (Chevallier, 1999). Como lo expresan Hollingworth y Boyer (1997 :19), "el desafío no consiste en seleccionar un

mecanismo independientemente de los otros, sino más bien de combinarlos según la naturaleza de los objetivos perseguidos, los recursos y las características de los bienes". Se advierte así que estas diversas modalidades de coordinación encontrarán diferentes equilibrios según los distintos modelos de desarrollo.

2. El *partenariado* como componente de un nuevo modelo de desarrollo

Las nuevas formas de coordinación de la actividad económica como la cooperación y el *partenariado* son coherentes con un nuevo modelo de desarrollo emergente, mientras que las formas de gobernanza que recurrían a la jerarquía y a la economía administrada lo estaban con el antiguo modelo que muchos califican de fordista o keynesiano (Aglietta, 1976; Beaud y Dostaler, 1993).

Los límites del fordismo fueron primero identificados por los movimientos contraculturales de fines de 1960 que cuestionaban nuevamente el consumo en masa, luego por los conflictos obreros de principios de los años 70 que afirmaban el rechazo al trabajo estandarizado y a la división taylorista del trabajo (W.E. Upjohn Institute, 1973). Desde el punto de vista de la regulación de la economía, la estagflación (inflación y desempleo elevados), puso en duda los supuestos keynesianos e incluso la capacidad del Estado para ocuparse del desafío que representa el empleo en una economía cada vez más abierta al mundo.

Simultáneamente, la gran empresa comprometida con la producción en masa, se reveló incapaz de responder rápidamente a las nuevas demandas de los consumidores y a la necesidad de ajustes rápidos que exigía un ambiente cada vez más turbulento (Piore y Sabel, 1984). Dicho de otra manera, los años 80 fueron caracterizados básicamente por el recuestionamiento de la gran empresa como jerarquía privada, y del Estado como jerarquía pública. Así, General Motors (GM) y la URSS han fracasado lamentablemente a causa de las rigideces institucionales que les impidieron, evidentemente de manera distinta, innovar y adaptarse en un contexto de cambio rápido. En suma, la forma dominante de gobernanza que descansaba hasta aquí sobre la jerarquía, la racionalidad, y el control mediante las reglas, se volvió incapaz de sacar provecho del potencial de flexibilidad e integración que ofrecían las nuevas tecnologías de información y que exigía una economía cada vez más abierta al mundo.

Para responder a las nuevas reglas sociales y económicas, las empresas innovadoras no sólo han invertido en la modernización tecnológica, sino que han experimentado también nuevas formas de gobernanza y de organización del trabajo apuntando a la polivalencia de las tareas y de los equipos de trabajo, sin olvidar nuevos compromisos que favorecieran la participación de los trabajadores (Belanger, Grant, Lévesque, 1994). En cuanto a las relaciones de consumo, han adoptado cada vez más una "orientación al cliente" de forma tal que el conjunto de la economía se convirtió casi completamente en una "economía de servicio", de manera que la competencia se traduciría en lo sucesivo tanto en calidad como en precios (Gadrey, 1996). La gran empresa como jerarquía privada se transforma, favoreciendo a las fábricas más pequeñas y externalizando las actividades consideradas muy alejadas de su rol principal. Se descubrió así que la flexibilidad y la integración que hacen posibles nuevas tecnologías de información no pueden desarrollar todo su potencial sin la cooperación de los trabajadores y de los sub-contratistas.

Como bien lo ha indicado Porter (1990), la calidad de las relaciones que una empresa mantiene con sus proveedores y sus clientes puede ser materia de ventajas competitivas. Por último, la apertura de los mercados empuja a las firmas a centrar sus actividades sobre su objetivo principal y a entrar en un ciclo sin precedentes de innovación y de investigación y desarrollo (I + D). Asimismo, el Estado se ha reubicado sobre su núcleo duro (su "objetivo principal"), o sea en sus funciones de regulación y

de redistribución; delegando en parte sus funciones de producción y de gestión de infraestructuras en favor del sector privado.

En cuanto a la regulación asegurada por el Estado y a la gobernanza en las empresas, las experimentaciones se han hecho en el sentido de una reconfiguración inédita de los vínculos entre el mercado, el Estado, y la sociedad civil². Desde este punto de vista, la nueva gobernanza integra elementos que provienen de estos tres mundos, haciendo estallar de alguna manera las fronteras demasiado rígidas entre "lo social" y "lo económico". Esta nueva visión saca a relucir las "interdependencias no mercantiles" (y por lo tanto no directamente económicas) que existen o que pueden ser creadas entre los individuos de una sociedad y de una organización (la confianza, la cohesión social, y la proximidad reducen los costos de transacción); entre las empresas de una misma rama (ej: los "clusters industriales" y la nueva cadena de valores), entre las empresas y el medio (ej.: los medios innovadores, los distritos industriales que favorecen entre otras cosas al aprendizaje y los bienes colectivos) (Julien, 1-1994; Streek, 1992; Salais y Storper, 1993).

Así, al lado del mercado (la competencia) y de la jerarquía (la autoridad), la cooperación a través de la asociación, las redes y el *partenariado* se imponen casi "naturalmente" como modalidades de coordinación de la actividad económica y como productoras de valor. En este sentido, las empresas son invitadas a asumir funciones que eran competencia del Estado, considerado hasta aquí como la expresión exclusiva del interés general (Monnier y Thiry, 1997). En esta impronta, las colectividades locales que constituyen "perímetros de solidaridad ciudadana" y los sindicatos que representan los intereses colectivos de los trabajadores, se abren a la concertación y al "partenariado" dado que va de la mano no sólo de su propio interés, sino también del interés general.

Estas mutaciones pueden observarse correctamente tanto desde el ángulo de la mundialización como desde el de los sistemas locales de producción (Piore y Sabel, 1984; Saxenian, 1994). Si bien la mundialización es en ciertos aspectos una ideología, traduce sin embargo, cambios reales que la distinguen de la internacionalización. Más allá del hecho de que las fronteras nacionales dejen de ser un obstáculo significativo para la movilidad de bienes y servicios (Grant, 1997 : 319), la mundialización se caracterizaría por "la existencia de una multiplicidad de métodos innovadores rivales provenientes de una variedad de lugares del mundo" (Coriat, 1997 :242). Surgen por lo tanto grandes presiones competitivas y una gran incertidumbre en cuanto a las inversiones.

En este contexto, el mercado como mecanismo de coordinación debe verse completado por formas de colaboración que apuesten a la confianza y al largo plazo, a fin de reducir las incertidumbres y compartir los riesgos. Consecuentemente, las nuevas formas de cooperación apuntan menos a la reducción de la competencia y de los costos de transacción, que a la de los costos de innovación y de adaptación (Hage y Alter, 1997). Contrariamente al caso de los cárteles, que se basan en precios y cantidades, las nuevas formas de acuerdo brindan los medios para abrir nuevos mercados o desarrollar nuevos productos, o aún para dar acceso a nuevas tecnologías.

Estas nuevas formas representarían una nueva etapa en el modo de pensar los vínculos entre las empresas y los actores cuya actividad es de índole económica (*new stage in organizational forms*), de donde surge una apertura hacia las universidades y

² Esta última designa las asociaciones, los sindicatos, la economía social, las colectividades locales, etc.

las asociaciones, incluidas las sindicales. Cuanto más dirigida hacia el conocimiento esté la economía, más necesaria será dicha apertura (Rosell, 1999).

Se advierte así que este modo de gobernanza es generalmente mucho más complejo que la coordinación jerárquica ya que las partes comprometidas permanecen autónomas y los procesos de toma de decisión recurren a una mayor cantidad de actores (Hage y Alter, 1997: 96). Las formas apostando a la cooperación difieren también de la coordinación por el mercado dado que movilizan las instancias de decisión apelando a una "mano visible", para retomar la expresión de Alfred Chandler (1997). De esta manera, en la gobernanza de tipo *partenarial*, los proveedores son elegidos menos a partir de licitaciones que de un proceso de selección. A continuación, las partes deben negociar las condiciones de su asociación e invertir en aprendizajes colectivos. Desde este punto de vista, el nuevo *partenariado* es "un procedimiento social de construcción y de reparto que se inscribe en el marco de relaciones a largo plazo" y que supone "la puesta a punto de rutinas y procedimientos ligando a las partes en formas de coordinación y de arbitraje esencialmente no comerciales" (Coriat, 1997 :259).

Consecuentemente, la gobernanza que apuesta al *partenariado* y a la cooperación descansa cada vez más en "un modelo de interacción que brinda mayor espacio a los factores externos a las empresas, especialmente a los fenómenos de interacción, de aprendizaje, de intercambios de conocimiento y de infraestructuras socio-institucionales" (Landry et al. 1999 :7). En este contexto, el Estado tendería a jugar un rol de catalizador y de intermediario que favorecería la multiplicación de acuerdos entre socios económicos y no económicos, particularmente para la conquista de los mercados externos.

Paradójicamente, lo local se vuelve también un lugar propicio para nuevas formas de colaboración entre empresas y con los diversos actores sociales de índole económica tales como las universidades, los sindicatos y los grupos de ciudadanos. La movilización de los actores locales se hace en dos direcciones. En primer lugar, en el sentido de iniciativas locales apuntando a responder a problemas que ni la gran empresa ni el Estado logran resolver, tales como la reconversión de ciertas zonas industriales pertenecientes a la antigua industrialización (Klein y Levesque, 2000). En segundo lugar, en el sentido de los medios innovadores y de nuevos distritos industriales, donde los dinamismos locales son movilizados para conquistar mercados externos (Piore y Sabel, 1984). Vemos así nacer "comunidades ingeniosas" (*smart communities*) que apuntan a la inserción de las ciudades en la economía del saber.

Estas comunidades pueden ser definidas como "una región geográfica que va desde la proximidad de lo vecinal hasta la fusión de varias municipalidades y a cuyos residentes, organizaciones e instituciones de gobernanza les resulta conveniente utilizar las tecnologías de la información y trabajan en colaboración para mejorar su situación". En este caso, "la cooperación entre las instancias de gobernanza, las industrias, los educadores y los ciudadanos, es preferida a la acción solitaria. Los cambios tecnológicos introducidos por las comunidades ingeniosas son cambios fundamentales y no incrementales" (Smart Communities Guidebook, 1997, citado por Landry et al., 1999 : 52).

Finalmente, la revalorización de lo local y de los dinamismos locales es coherente con un sistema de producción y de empresas que apuestan a la flexibilidad y a la integración, a la rapidez de respuesta a la demanda, a la cultura de empresa, al stock cero, al *just in time*, etc. Como lo expresan Hollingworth y Boyer (1997: 27), "el mantenimiento de un sistema de producción flexible se apoya sobre tres prerequisites que son la cooperación entre los productores en competencia, un mínimo de conflicto entre los empleados y sus empleadores, y relaciones estables y basadas en el largo plazo entre proveedores y clientes".

En suma, la proximidad de los proveedores, el compromiso de los trabajadores, la diferenciación de los productos por calidad, empujan a las empresas a tener en cuenta más que nunca las especificidades de lo local. Esta nueva visión de lo local viene acompañada de una redefinición de las relaciones entre lo económico y lo social, e igualmente de su respectivo contenido. Así, la revalorización de lo local favorece una movilización de recursos sociales a través de las relaciones de proximidad. En adelante, no alcanza con arrimar ciencia a mercado, es necesario también "arrimar las firmas a todos los agentes que se encuentran en su medio tejiendo redes de colaboración y de intercambio de conocimiento que comprometan a los clientes, los proveedores, los consejos expertos, las agencias gubernamentales, los investigadores universitarios, los investigadores de laboratorios públicos, etc. (Landry et al., 1999 :21).

Finalmente, el mercado y los otros mecanismos de coordinación están marcados e influidos por los sistemas sociales de producción, ya sea en cuanto a la configuración de las relaciones industriales, al sistema de formación, a las estructuras internas de las firmas, a las relaciones de las firmas con sus proveedores y sus clientes, al peso relativo de las empresas públicas y de la economía social respecto de las empresas privadas, a las concepciones de justicia y de equidad hacia el capital y el trabajo, a las costumbres y las tradiciones nacionales, etc. Según las sociedades, y aún en el interior de estas (ej: los sistemas locales de producción), las formas de gobernanza podrán variar considerablemente. Un sistema complejo de instituciones influye sobre las formas de cooperación, como puede verse en Estados Unidos, donde predominan las redes empresa-universidad; en Alemania, donde encontramos colaboraciones entre las empresas, las asociaciones y el Estado para la formación profesional y técnica; en Italia, donde pueden observarse distritos industriales, sobre todo en la tercera Italia³ (Piore y Sabel, 1984; Benko y Lipietz, 2000).

Conclusión: desafíos y riesgos para las empresas públicas y de la economía social

El rol central del *partenariado* en las nuevas formas de gobernanza, su importancia para las empresas a la conquista de mercados mundiales y su generalización en las iniciativas de desarrollo local pueden ser interpretados como buena, o como mala noticia por las empresas públicas y las empresas de economía social. Sin querer establecer un juicio salomónico, pensamos que esta nueva distribución del poder entre las fuerzas presentes puede constituir tanto una amenaza como una oportunidad.

1. Una amenaza, en la medida en que, comparativamente a las empresas públicas y de economía social, las empresas privadas parecen más flexibles y móviles, de manera que pueden posicionarse más fácilmente, particularmente fuera de su país de origen, y gozan de una mayor autonomía en la elección de los socios. Mientras que las empresas privadas realizan asociaciones con otras empresas para la conquista de mercados externos, el solo hecho de pertenecer a un estado nacional dado les confiere una pertinencia desde el punto de vista del interés general de su sociedad de origen. Existe por lo tanto un peligro en el hecho de que el Estado se limite al rol casi exclusivo de intermediario en proyectos de empresas capitalistas sin preguntarse sobre el proyecto de desarrollo económico en cuestión. Por otra parte, en los países del Sur, algunos reprochan a las empresas públicas de los países del Norte de ser agentes de privatización a partir de los *partenariados* que estas últimas establecen en su territorio. De hecho fuera de su perímetro de solidaridad las empresas públicas y de economía social tienden a menudo a comportarse como empresas capitalistas privadas aún en los países del Norte. Este peligro se agrava cuando pensamos que el

³ Si a menudo se oponen Italia del Norte, fuertemente industrializada, con sus multinacionales e Italia del Sur con una importante economía informal, el concepto de tercera Italia permite tener en cuenta el espacio entre ambas en el que florecen los distritos industriales que se apoyan en pequeñas y medianas empresas tal como el caso, entre otros, de Toscana.

movimiento de la mundialización (*globalization*) no fue seguido por el desarrollo de mecanismos apropiados a la gobernanza supranacional, y menos aún por el reconocimiento de la especificidad de las empresas públicas y de economía social a esta escala, al menos en el marco del *Traité de l'Association de Libre-Échange Nord-Américain* (ALENA) (Grant, 1997: 319). Finalmente, la aparición de la firma multinacional sin verdadero enraizamiento en una sociedad dada (*stateless firm*) constituye un fenómeno que no tendría equivalente en las empresas públicas y de economía social.

El hecho de que el *partenariado* sea más difícil de realizar entre las empresas públicas y las empresas de economía social que entre estas últimas y la empresa privada, constituiría una seria amenaza para el futuro de estas empresas. El *partenariado* con las empresas capitalistas llevaría a que las empresas ligadas al interés general y interés colectivo debieran evaluarse según las normas de rentabilidad propias de las empresas privadas, sin tener en cuenta su misión pública o social dado que esta dimensión no forma parte de estas últimas. Esto sería aún más amenazante dado que el *partenariado* permanecería como un modo de coordinación ambiguo, ya que no pondría fin ni a la competencia, ni al conflicto, ni al oportunismo. Salvo en el marco de un contexto institucional favorable, y de negociación seria entre las partes, el *partenariado* tendría tendencia a convertirse en paternalismo o en *seudo-partenariado* (*Phony partnership*), sobre todo cuando conecta a grandes empresas capitalistas y a veces incluso grandes empresas públicas o de economía social, con pequeñas empresas de economía social (Kernaghan, 1993 :65). Este peligro sería amenazante particularmente en el ámbito del desarrollo social, donde el Estado es el principal socio de las pequeñas empresas o de organizaciones emergentes de la economía social (Lamoureux, 1994 :186).

En suma, el reconocimiento de las competencias y recursos recíprocos, combinado con la negociación que llevaría a decisiones comunes, representarían condiciones indispensables para un verdadero *partenariado*. De hecho, si el *partenariado* no puede alcanzar su pleno desarrollo por falta de acuerdo o de compromiso entre las partes con intereses muchas veces divergentes, tiene necesidad de un marco institucional que provea reglas que tengan en cuenta los distintos puntos de vista y las condiciones para realizar eficazmente un proyecto común. Reunidas estas condiciones, el *partenariado* favorecería la formación de un capital intangible, incluso de un capital social, constituido por conocimientos (Deloncourt, 1993), redes (Putnam, 1993) y capacidades de cooperación (Coleman, 1990).

2. Por otro lado, como intentamos demostrar en el conjunto de nuestra exposición, las gobernanzas que recurren al *partenariado* ofrecen un amplio abanico de oportunidades, tanto a escala mundial como a escala local. A causa de su status jurídico y de su misión respecto al interés general y al interés colectivo, las empresas públicas y de economía social brindarían bases más sólidas que las empresas capitalistas para el *partenariado* y la cooperación. En lo que hace a la cooperación, existe una larga tradición de intercooperación tanto a escala nacional como internacional, teniendo en cuenta además la perspectiva de ayuda al desarrollo. Mientras que estos *partenariados* se anudan generalmente en una perspectiva sectorial, el redescubrimiento de lo local ha dado lugar a numerosas iniciativas intersectoriales de cooperación y *partenariado*, como muestra entre otras la contribución de Sätre Åhlander (2001, 413).

Una de las oportunidades que ofrecería el *partenariado* sería la de desligar la economía pública y la economía social, y de extender su influencia para dar nacimiento a una "nueva economía mixta", según la expresión de Anthony Giddens (1998 : 69). Esta nueva economía mixta sería diferente de la que emergió en los años 1950-1960, en la medida en que se presenta más como una economía plural que como una economía de grandes proyectos relativamente autosuficientes. En este

sentido, las empresas públicas y de economía social tendrían la capacidad de "contaminar" a las empresas capitalistas atribuyéndoles objetivos que hacen al interés general, a partir de mecanismos relativamente apremiantes como el de las convenciones de accionistas.

Finalmente, en las nuevas formas de gobernanza, el *partenariado* moviliza cada vez más cantidad y diversidad de actores tales como los sindicatos, principalmente a partir de los fondos de capital de riesgo o de los fondos de jubilación que ellos controlan; los grupos comunitarios (o asociativos), básicamente en el marco del desarrollo local; las universidades, particularmente en el ámbito de la nueva economía. Estos nuevos socios tienen su mirada puesta casi naturalmente en el interés colectivo, generalmente abierto al interés general. Además, en situaciones de conflicto, dado que los socios provienen de la sociedad civil, se preferirá el debate y la negociación (*voice*) a la salida (*exit*) (Neuville, 1997 :301). En consecuencia, en las condiciones más favorables, el *partenariado* podría de esta manera contribuir a una cierta democratización de la economía.

Referencias

- AGLIETTA, Michel (1976), *Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des Etats-Unis*, Paris, Calmann-Lévy.
- BEAUD, Michel et Gilles DOSTALER (1993), *La pensée économique depuis Keynes. Historique et dictionnaire des principaux auteurs*, Paris, Seuil.
- BELANGER, Paul R., Michel GRANT et Benoît LEVESQUE (sous la dir.), "La modernisation sociale des entreprises", Montréal, PUM.
- BENKO, Georges et Alain LIPIETZ (Sous la dir.) (2000), *La Richesse des Régions. La nouvelle géographie socio-économique*, Paris, PUF.
- BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURQUE, Gilles L. (2000), *Le modèle québécois de développement, de l'émergence au renouvellement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BOYER, Robert (1997), "Les mots et les réalités", in *Mondialisation au-delà des mythes*, Paris, La Découverte et Syros, pp. 13-58.
- CASTELLS, Manuel (1999), *Fin de millénaire, L'ère de l'information*, Paris, Fayard.
- CHANDLER, Alfred (1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press.
- CHEVALIER, C Le partenariat, *Cahier de recherche du CREFIGE* (www.bu.dauphine.fr/wsdkcs/achiers/chevalie)
- COLEMAN, James S. (1990), "Social Capital", in *Foundations of Social Theory*, Cambridge (Mass.)/London (U.K.), The Belknap Press of Harvard University Press.
- CORIAT, Benjamin (1997), Globalization, variety, and mass production : the metamorphosis of Mass productin in the new competitive age " in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 240-264.
- DELONCOURT, Philippe (1993), *Ouvrir son capital et garder le pouvoir. Le partenariat financier*, Paris, Dunod.
- DOMMERGUES, Pierre (Sous la direction) (1988), *La société de partenariat. Economie-territoire et revitalisation régionale aux Etats-Unis et en France*, Paris, Afnor-Anthropos.
- GADREY, Jean (1996), *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GIDDENS, Anthony (1998). *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*. Cambridge, Polity Press, 1998, 166 p.
- GRANOVETTER, Mark (1973), "The Strenght of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- GRANT, Wyn (1997), " Perspectives on globalizational and economic coordination " in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 319-336.

- HAGE, Jerald et Catherine ALTER (1997), " A typology of interorganizational relationships and networks ", in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 94-126.
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers et Robert BOYER (1997), " Coordination of Economic actors and social systems of production ", in J. Rogers HOLLINGSWORTH et Robert BOYER (Eds), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1-47.
- HUGHES, Joanne and Paul CARMICHAEL (1998), " Building partership in urban regeneration : A case study from Belfast", *Community Development Journal*, Vo. 33 no 3, July, 1998, pp. 205-225.
- JULIEN, Pierre-André (1994), " L'entreprise partagée : contraintes et avantages ", *Gestion, Revue internationale de gestion*, décembre, pp. 48-58.
- KERNAGHAN, K (1993), " Partnership and Public Administration : Conceptual and Practical Considerations ", in *Administration publique du Canada*, Vol. 36 no 1.
- KLEIN, Juan-Luis et Pierre HAMEL (1991), " Partenariat et territoire : vers une nouvelle géographicit  du social?, in *Cahiers de géographie du Québec*, Vol. 35 no 95, pp. 233-236.
- LAMOUREUX, Jocelyne (1994), *Le partenariat à l'épreuve*, Montréal, Editions St-Martin.
- LAMOUREUX, Josée (1996), *La concertation : perspective théoriques sous l'angle du n ocorporatisme*, Montréal, Cahiers du CRISES (UQAM), No 9607.
- LANDRY, R. , LAMARI, M., NIMIJEAN, R. (1999), *Stimuler l'innovation pour le développement de milieux créateurs. Un examen des politiques et pratiques émergentes*, Québec, Réseau du Québec sur l'étude et la promotion des systèmes d'innovation (RQSI), 88 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Lucie MAGER (1995), "L'institutionnalisation des nouvelles dynamiques de concertation locale et régionale au Québec: les acteurs sociaux à la recherche d'une stratégie gagnante", in Alain-G. GAGNON ET Alain NOEL (Sous la direction), *L'Espace québécois*, Montréal, Québec/Amérique, 1995, pp. 135-170.
- LÉVESQUE, Benoît, KLEIN, Juan-Luis, FONTAN, Jean-Marc et Dani re BORDELEAU (1996), *Systèmes locaux de production: réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local*, Montréal.
- MONNIER, Lionel et Bernard THIRY (1997), " Architecture et dynamique de l'intérêt général ", in MONNIER, Lionel et Bernard THIRY(Eds), *Mutations structurelles et dynamique de l'intérêt général. Vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?* Bruxelles, De Boeck-Université, pp. 2-11.
- NEUVILLE, Jean-Philippe (1997) "La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur", *Sociologie du travail*, no 2/1997, pp. 297-319.
- OECD (1994), *Industrial Policy in OECD Countries : Annual Review 1994*, Paris, Organization for Economic Cooperation and Development..
- PIORE, Michael J. (1995), *Beyond Individualism. How social demandes of the new identity groups challenge american political and economic life*, Cambridge, Harvard University Press.
- PIORE, Michael J. et Charles F. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Book.
- PORTER, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- PUTNAM, R.D. (1993), " Social Capital and Institutional Success ", in *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, New Jersey, Princeton University Press, pp. 162-185.
- ROSELL, Steven A. (1999), *Renewing Governance. Governing by Learning in the Information Age*, Oxford University Press.
- SALAI, Robert et Michael STORPER(1993), *Les mondes de production*, Paris, Editions de l' cole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- S TRE  HLANDER Ann-Mari (2001) "The Social Economy: New Co-operatives and Public Sector", in *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol 72 n  3 September pp. 413-433.
- SAXENIAN, Anna Lee (1993), *Regional Avantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.

- STORPER, Michael (1993), " Regional World of Production : Learning and Innovation in the Technology Districts of Rance, Italy, and the U.S.A. ", *Regional Studies*, 27 :4, pp. 34-55.
- STRATTON, C. (1989), " Pourquoi des partenariats?, in *Les mécanismes de la création d'emploi; le cas des Etats-Unis*, Paris, OCDE.
- STREECK, Wolfgang (1992), *Social Institutions and Economic Performance : studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London, Sage.
- W. E. UPJOHN INSTITUTE FOR EMPLOYMENT RESEARCH (1973), *Work in American. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare*, Cambridge (Massachussetts), The MIT Press.
- WIKSTROM, Solveig et Richard NORMAN (1994), *Knowledge and Value*, London, Routledge.