

La nueva gobernanza política y las colaboraciones intersectoriales para el desarrollo sostenible

Pablo Rodrigo

PhD in Management Science, ESADE Business School. Profesor Asociado, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Head of Research, UAI Centre for Business Sustainability. Correo electrónico: prodrigo@uai.cl

Daniel Arenas

PhD, Committee on Social Thought, University of Chicago. Profesor asociado, ESADE Business School – Universitat Ramon Llull. Instituto de Innovación Social de ESADE. Correo electrónico: daniel.arenas@esade.edu

NEW POLITICAL GOVERNANCE AND INTERSECTORAL COLLABORATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ABSTRACT: To understand intersectoral collaboration for sustainable development it is vital to first understand the political framework in which these collaborations may occur, taking into account that some systems are more suitable than others. In particular, the "relational" model of the welfare state must be considered to understand why and how collaboration for sustainable development occurs. These external circumstances have not been studied sufficiently in the literature, which has generally focused on internal aspects such as the alignment of organizations and the mechanisms of the relationships, or on elements of global governance, leaving to one side the characteristic structures of national governance.

KEYWORDS: Intersectoral collaborations, sustainable development, welfare state, political governance, relational model, corporate social responsibility.

LA NOUVELLE GOUVERNANCE POLITIQUE ET LES COLLABORATIONS INTERSECTORIELLES POUR LE DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

RÉSUMÉ : Pour comprendre les collaborations intersectorielles pour le développement soutenable il convient de comprendre tout d'abord le cadre de gouvernance politique dans lequel ces collaborations peuvent se développer, considérant qu'il existe des cadres qui les favorisent plus que d'autres. En particulier, le modèle d'État de bien-être dans sa configuration « relationnelle » doit être pris en compte pour comprendre le pourquoi et le comment des collaborations pour le développement soutenable. Ces aspects externes n'ont pas été suffisamment étudiés dans les études habituellement centrées sur des aspects internes comme l'alignement entre les organisations et les mécanismes de la relation, ou sur des éléments de gouvernance globale, laissant de côté les structures caractéristiques de la gouvernance nationale.

MOTS-CLÉS : Collaborations intersectorielles ; développement soutenable ; État du bien-être ; gouvernance politique ; modèle relationnel ; responsabilité sociale corporative.

A NOVA GOVERNANÇA POLÍTICA E AS COLABORAÇÕES INTERSECTORIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

RESUMO: Para entender as colaborações intersectoriais para o desenvolvimento sustentável é preciso compreender, em primeiro lugar, o marco de governança política no qual estas colaborações podem se desenvolver, considerando que há marcos que as favorecem mais do que outros. Particularmente, o modelo de estado de bem-estar na sua configuração "relacional" deve ser levado em conta para entender o porquê e o como das colaborações para o desenvolvimento sustentável. Estas circunstâncias externas não têm sido estudadas o suficiente na literatura que, normalmente, tem se focado em aspectos internos como o alinhamento entre as organizações e os mecanismos da relação, o em elementos de governança global, deixando de lado as estruturas características da governança nacional.

PALAVRAS-CHAVE: Colaborações intersectoriais, desenvolvimento sustentável, estado do bem-estar, governança política, modelo relacional, responsabilidade social corporativa.

CORRESPONDENCIA: Av. Padre Hurtado, 750 UAI Centre for Business Sustainability Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez. Viña del Mar, Región de Valparaíso, Chile.

CITACIÓN: Rodrigo, P. & Arenas, D. (2014). La nueva gobernanza política y las colaboraciones intersectoriales para el desarrollo sostenible. *Innovar*, 24(53), 197-210.

CLASIFICACIÓN JEL: M14, O17, Q01.

RECIBIDO: Mayo 2012; **APROBADO:** Noviembre 2013.

RESUMEN: Para entender las colaboraciones intersectoriales para el desarrollo sostenible es preciso comprender, en primer lugar, el marco de gobernanza política en el que estas colaboraciones se pueden desarrollar, considerando que hay marcos que las favorecen más que otros. En particular, el modelo de Estado de Bienestar en su configuración "relacional" debe tenerse en cuenta para comprender el porqué y el cómo de las colaboraciones para el desarrollo sostenible. Estas circunstancias externas no han sido lo suficientemente estudiadas en la literatura que normalmente se ha centrado en aspectos internos como el alineamiento entre las organizaciones y los mecanismos de la relación, o en elementos de gobernanza global, dejando de lado las estructuras características de la gobernanza nacional.

PALABRAS CLAVE: Colaboraciones Intersectoriales, Desarrollo Sostenible, Estado del Bienestar, Gobernanza Política, Modelo Relacional, Responsabilidad Social Corporativa.

Introducción

El propósito de este artículo es el de argumentar que la gobernanza política de un país y, en particular, el modelo de Estado de Bienestar son factores esenciales para la formación y el desarrollo de colaboraciones entre distintos sectores sociales para afrontar el Desarrollo Sostenible (de ahora en adelante, DS). En este sentido, el artículo responde a los llamamientos a tener en cuenta la pluralidad de estructuras sociales y políticas, así como de perspectivas teórico-políticas, que pueden enmarcar el campo de la Responsabilidad Social Corporativa (de ahora en adelante RSC) y el DS (Scherer & Palazzo, 2011; Mäkinen & Kourula, 2012). En particular, proponemos que el Modelo Relacional de Estado de Bienestar promueve y facilita este tipo de colaboraciones en mayor medida que otros modelos. Para ello, analizamos las características de este modelo y de estas colaboraciones para mostrar el encaje existente. También incluimos los posibles riesgos de este modelo.

Encontrar verdaderas soluciones a los desafíos que impone el DS debería pasar por la acción coordinada de actores de distintos sectores de la sociedad, no solo de los gobiernos. Efectivamente, debido a la característica de "meta-problema" que el deterioro medioambiental plantea (Roome, 2001) -es decir que la degradación del ecosistema lleva a múltiples efectos

perniciosos en las personas, en la salud y en la economía del mundo-, ha crecido con fuerza en el último tiempo la idea que las soluciones adecuadas para esta problemática requieren la colaboración entre empresas y otros actores sociales como el Estado y la sociedad civil (Roome, 2001; Ryan, 2003). Esta colaboración permitiría llegar a una respuesta coherente y efectiva que vaya más allá (o que permita el cambio) del paradigma tecno-económico imperante (Clarke & Roome, 1999; Roome, 2000; Boons & Roome, 2005; Loorbach, van Bakel, Whiteman & Rotmans, 2010).

No obstante, hasta ahora, tanto empresas como organizaciones de la sociedad civil y los propios Estados han dado respuestas separadas y pobremente coordinadas a los desafíos que impone el DS. Esto se ha dado, entre otras razones, porque las empresas no han logrado entender la globalidad e interconexiones que presentan los meta-problemas (Brown, 2006; Rodrigo & Arenas, 2007); por la desconfianza que existe entre actores diferentes como empresas y representantes de la sociedad civil, por ejemplo, las ONG¹ (Arenas, Lozano & Albadera, 2009); o porque algunos Estados han establecido sistemas de normas y control estricto en temas socio-medioambientales (Starik & Rands, 1995), lo que sin ser necesariamente algo negativo (Porter & van der Linde, 1995; Esty & Porter, 2005), puede restar iniciativa y flexibilidad a las colaboraciones. Pareciera ser que de continuar esta acción separada entre los actores sociales descritos, donde cada uno establece su propia agenda, difícilmente se podrá llegar a soluciones concretas para los desafíos que emanan del DS.

Para responder a lo anterior, una vía reciente de investigación ha tratado el papel político de las empresas y el contexto político de la RSC (Scherer & Palazzo, 2011; Crane, Matten & Moon, 2008; Mäkinen & Kourula, 2012; Vallentin & Murillo, 2012). Dentro de ésta, una línea de análisis ha ido por el lado de repensar el funcionamiento de los sistemas de gobernanza global y el lugar que ocupan en ellos los distintos actores: gobiernos, empresas y sociedad civil (Scherer & Palazzo, 2008).

Algunos investigadores han ido más allá, sugiriendo que algún tipo de entidad supranacional debería planificar, organizar y dirigir los esfuerzos para lograr el DS (Esty, 1994; Opshoor, 2001; Gupta, 2002). Sin embargo, esta última vía de reflexión tiene sus límites teóricos pues

debería especificar las características de la(s) entidad(es) supranacional(es) que debe(n) planificar y controlar el DS. Además, tiene enormes dificultades prácticas, puesto que los países, especialmente los más poderosos, tienden a no soportar la pérdida de autonomía y soberanía.

En este sentido, si bien es cierto que el marco del Estado-nación se ve a menudo sobrepasado por movimientos económicos, políticos y sociales que van más allá de sus fronteras, existe urgencia en comprender qué tipo de gobernanza a nivel local (país) permite la mejor implementación de políticas en línea con el DS. Esto es así porque muchas de las iniciativas para el DS se generan o pueden generarse a nivel local o nacional y porque este nivel es la principal referencia de gobernanza disponible para pensar sobre posibles sistemas supranacionales.

En este artículo proponemos que no se puede desligar el estudio de las relaciones intersectoriales del marco de gobernanza nacional en el que éstas se desarrollan. Para que las colaboraciones para el DS funcionen adecuadamente se ha establecido que se deben basar en una fuerte relación de confianza e igualdad de condiciones de poder entre las partes (Austin, 2004) o, al menos, que el poder de presión relativo de los grupos de interés no-empresariales (Estado y sociedad civil) no sea bajo (Madsen & Uthøi, 2001).

Por tanto, algunas de las razones que explicarían tanto el entusiasmo como las dificultades que rodean las colaboraciones para el DS deben buscarse precisamente en elementos del sistema social y político de base (entendido para este análisis como el sistema de gobernanza política de un país), ya que es a partir de las características de dicho sistema de donde surge el poder que tienen los distintos estamentos de la sociedad y la forma de ejercer este poder (el intercambio que se produce entre distintos actores).

Siguiendo clasificaciones clásicas de poder, como la de Etzioni (1964), los actores sociales pueden ejercerlo de distintos modos según sus recursos. De esta forma, puede existir el "poder coercitivo", cuando se usa físicamente la fuerza o la violencia; el "poder normativo", que se basa en el uso de recursos simbólicos o intangibles; y el "poder utilitario", que se basa en el uso de recursos materiales y financieros que pueden afectar económicamente a otros.

Aunque poder y legitimidad son dos constructos conceptualmente distintos (Weber, 1947), puede haber vinculación especialmente en el plano del ejercicio del poder y la percepción que la contraparte tenga de éste (Bacharach & Lawler, 1976). Efectivamente, si se define la legitimidad como la percepción generalizada de que las acciones de un actor son apropiadas y deseables de acuerdo a un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias

¹ Para efectos de esta reflexión se entenderá como "sociedad civil" organizada principalmente a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y algunas organizaciones de participación ciudadana. No obstante, no pretendemos ser excluyentes de otro tipo de organizaciones de la sociedad civil que, por razones culturales o de organización política, pueden surgir en algún país y no en otro.



y definiciones compartidas (Suchman, 1995), en algunos casos en que el actor no detente un poder legítimo (problema de legitimidad de origen del poder) -o que ejerza de mala manera un poder legítimo en origen (problema de legitimidad de ejercicio del poder)-, se podría llegar a la pérdida de dicho poder (Davis, 1973). Por ejemplo, se ha sugerido que algunos usos del poder que en ocasiones pueden ser legítimos, como el coercitivo, pueden volverse ilegítimos cuando provocan un incremento del conflicto entre las partes (Gaski, 1982; Lusch, 1976).

De modo parecido, no da lo mismo la configuración de gobernanza política, puesto que puede empoderar y legitimar en grado diferente a distintos actores. Y ello afectará el surgimiento y la manera en que surjan las colaboraciones por el DS. Como parte de las posibles configuraciones político-sociales, la mayoría de las sociedades del mundo desarrollado han seguido patrones basados en el modelo de Estado del Bienestar. Sin embargo, en la práctica, dentro del llamado modelo "clásico" de Estado de Bienestar no existe una configuración única (Sapir, 2005; Esping-Andersen, 1996), debido a que, como establece Zapatero (1987), el modelo es el producto de tres tradiciones

políticas distintas –conservadora, liberal y social-demócrata– que se unen formando lo que se ha llamado el "pacto social-liberal" (Castiñeira, 1996). Dependiendo de la configuración establecida, más cercana al liberalismo o más cercana a un estado social², es esperable que las maneras de colaborar entre actores de distintos sectores para avanzar en el DS sean relativamente diferentes, debido al mayor o menor poder y la legitimidad social que adquieren.

Una de las configuraciones sociales emergentes que se derivan del Estado del Bienestar es el llamado Modelo Relacional (Mendoza, 1996; Midttun, 2005) que, por sus características, permitiría establecer un sistema de

² Sapir (2005) analiza en su estudio a los diversos países europeos de acuerdo a si se orientan más a la "eficiencia del mercado" o a la "equidad social". Así, determina cuatro grupos de países o de submodelos del bienestar: países nórdicos (más equidad y más eficiencia), países anglo-sajones (más eficiencia, menos equidad), países continentales (más equidad, menos eficiencia) y finalmente países mediterráneos (menos eficiencia y menos equidad). Esto explica por qué países tan distintos como Reino Unido (énfasis en eficiencia) y Suecia (énfasis en equidad social) pueden ser considerados en propiedad Estados del Bienestar.

gobernanza más adecuado para implementar colaboraciones para el DS y, en definitiva, que permitiría a la sociedad aproximarse al DS. De lo anterior surge la pregunta que guiará esta investigación:

¿En qué forma el Modelo Relacional de gobernanza encaja mejor conceptualmente con las colaboraciones intersectoriales para el DS, y a partir de estas colaboraciones con la implementación de mejores soluciones a los problemas sociales y medioambientales que genera el crecimiento económico?

Para responder a esto, en una primera parte se analizará brevemente el modelo de Estado del Bienestar, sus características y su crisis institucional, para luego analizar el Modelo Relacional como una evolución del modelo clásico (en cualquiera de sus configuraciones) de Estado de Bienestar que intenta dar respuesta a algunos de sus retos y que establece una nueva dinámica de intercambio entre actores sociales.

En una segunda parte, y partiendo de la nueva dinámica descrita anteriormente, discutiremos nuestra perspectiva de cómo el modelo emergente, en combinación con los aportes que hace la teoría administrativa de las relaciones interorganizacionales, puede ayudar a definir los roles de los distintos actores en las colaboraciones para el DS, y cómo determina en cierta medida los aportes que estas colaboraciones intersectoriales entregan para el logro del DS. Todo lo anterior permite reponder en propiedad a la pregunta de investigación establecida. Finalmente, se termina con las conclusiones y con propuestas de investigación futura.

Desarrollo

El Modelo de Estado del Bienestar y su crisis institucional

El Estado del Bienestar, por encima de las distintas configuraciones clásicas señaladas por Sapir (2005), es un modelo de organización política en el cual el Estado asume un rol fundamental en la economía a través de la intervención en los mecanismos de mercado (Ojeda, 1993; Mendoza, 1996; Recio, 1996) con el objeto de asegurar las condiciones necesarias para que las empresas tengan negocios rentables, con lo que éstas pueden así ofrecer la cantidad de empleo (políticas de pleno empleo) y bienes que la sociedad necesita (Midttun, 2005; Ojeda, 1993; Recio, 1996). Los servicios básicos (bienes públicos) para aquellos que no pueden participar del mercado son responsabilidad del Estado, con lo que se institucionaliza la provisión de servicios (Ojeda, 1993; Recio, 1996). A la relación que plantea el modelo liberal de "oferentes-demandantes" entre el mercado y la sociedad civil, se añade la relación de "trabajador-empleado" reconocida por las leyes, con lo que el sector asalariado

gana un poder negociador político frente a las instituciones del mercado (Midttun, 2005). Esta perspectiva, basada claramente en posturas keynesianas, ha sido llamada la "dimensión económica" del Estado del Bienestar (Castiñeira, 1996).

No obstante, el Estado del Bienestar se ha caracterizado además por el desarrollo de otras dimensiones (Castiñeira, 1996). Así, en su "dimensión jurídica" otorga principios legitimadores y reconoce derechos sociales (justicia social). En su "dimensión político-social" busca lograr el bienestar social a través de la cantidad y calidad de servicios y funciones que el Estado entrega a la ciudadanía. En su "dimensión gerencial", se centra en la eficacia y eficiencia en la entrega de estos servicios y funciones públicas. Finalmente, la "dimensión participativa" intenta lograr la participación democrática en la deliberación sobre qué servicios y funciones satisfacen los objetivos y principios del Estado del Bienestar.

Este modelo ha sido la base del crecimiento económico del mundo desarrollado del período posterior a la Segunda Guerra Mundial, un período de unos 25 años conocido como "Era Dorada" en las democracias avanzadas (Esping-Andersen, 1996). Sin embargo, a partir de la crisis económica mundial de los años 70, comienzan a sucederse una serie de eventos llevando al modelo a un cuestionamiento en principio económico, pero que con el tiempo fue afectando todas sus dimensiones (Castiñeira, 1996; Caparrós, 1999).

En efecto, la crisis económica de los 70 lleva a que el modelo no pueda responder a todas las necesidades de sus ciudadanos. El gasto público no puede seguir creciendo indefinidamente para así satisfacer dichas necesidades, puesto que eso resta eficiencia al sistema (Mendoza, 1996; Castiñeira, 1996; Caparrós, 1999), lo que se conoce como "crisis (o presión) fiscal" (Mendoza 1996; Castiñeira, 1996).

A lo anterior hay que sumar también los efectos de la globalización que lleva a una mayor integración de los países (Scherer & Palazzo, 2008), lo que en términos económicos significa economías abiertas o con menos regulaciones (Esping-Andersen, 1996; Scherer & Palazzo, 2008). Este escenario no es el óptimo para los Estados del Bienestar, porque con el fin de ser más competitivos, dejan su preocupación primaria por políticas de crecimiento y empleo (Mishra, 2000) enfocándose en mejorar su competitividad internacional (Mendoza, 1996). Esto lleva a que los ciudadanos sientan que el Estado ya no está cumpliendo con su objetivo básico de asegurar ciertos derechos y mantener la justicia social (Mishra, 2000). Se produce así la "crisis de legitimación" del modelo (Castiñeira, 1996), lo cual lleva a poner en peligro o en duda el pacto social en el cual se fundó (Zapatero, 1987; Mendoza, 1996).

Además de los factores económicos, la misma estructura social de los Estados del Bienestar ha ido cambiando (Esping-Andersen, 1996), lo que lleva a que la demanda de prestaciones haya crecido notablemente sin que crezca necesariamente la capacidad para satisfacerla. Esto se conoce como el problema de la "lógica incrementalista" (Mendoza, 1996; Castiñeira, 1996). Efectivamente, las estructuras familiares son distintas, existe una mayor profesionalización y diferenciación laboral, además de un aumento considerable de la esperanza de vida (Esping-Andersen, 1996; Vernis, 2000). El sistema de coberturas sociales no puede satisfacer a los ciudadanos que presentan tan variados riesgos y necesidades (Esping-Andersen, 1996).

A eso se debe sumar que las instituciones públicas a veces no han tenido incentivos claros para ofrecer servicios de mejor calidad, así como tampoco incorporar la perspectiva del cliente, al no estar sometidos al juicio del mercado (Mendoza, 1996). Esta dinámica pervierte el sistema, ya que no existe una "buena administración" que se preocupe por la eficiencia en el uso de recursos (Caparrós, 1999), creando la "crisis de burocratización" e "ingobernabilidad" (Castiñeira, 1996).

Finalmente, se argumenta que dentro del Estado del Bienestar se han desarrollado procesos de neo-corporativismo; por ejemplo, los organismos públicos y sus trabajadores adquieren gran protagonismo e intentan defender sus intereses. Con ello, otros tipos de trabajadores tienden a sentirse menos representados y se alejan de la participación efectiva en el sistema democrático (Caparrós, 1999). Éste es otro de los elementos que lleva al debate sobre la dificultad del Estado en fomentar la participación ciudadana en las democracias avanzadas (Mendoza, 1996) y sobre si finalmente es correcto que sea el único actor social con la responsabilidad de velar por el bien común de la ciudadanía (Castiñeira, 1996).

Pese a los problemas que el Estado del Bienestar ha presentado, existen investigaciones que sugieren que este modelo sigue vigente y no está en retirada, más bien ha ido incorporando "ajustes estructurales" necesarios para adaptarse a los tiempos y a la nueva dinámica social (Pierson, 2006). Se ha sugerido también que el Estado del Bienestar se ha modificado más sustantivamente en países en vías de desarrollo que en países desarrollados (Rudra, 2002). Incluso existe evidencia de países en vías de desarrollo que en plena crisis económica y globalización han expandido su Estado del Bienestar, como el caso de Corea del Sur (Kwon & Holliday, 2007).

El Modelo Relacional y la nueva dinámica social

Debido a los importantes problemas descritos que han afectado a todas las dimensiones características del

Estado del Bienestar y a la implementación de ajustes al modelo clásico del mismo, se ha planteado un nuevo modelo o un nuevo paso en la evolución del Estado del Bienestar clásico (Vernis, Iglesias, Sanz & Saz, 2004; Giddens, 1998) bajo el nombre de Modelo Relacional³ (Mendoza, 1996; Midttun, 2005).

Esta nueva configuración se basa en la premisa que el Estado ha dejado de ser omnipotente y autosuficiente (Mendoza, 1996). Con ello, el debate respecto a si el Estado del Bienestar debe tener una economía más planificada o una economía totalmente liberada se traslada en el nuevo modelo a la discusión respecto a si debe darse un ejercicio de poder más centralizado (en el Estado) o si el ejercicio de poder está descentralizado (no institucionalizado), es decir, si emerge de los intercambios entre distintos actores sociales de manera más o menos formal (Midttun, 2005). En este sentido, el Modelo Relacional puede representar un estadio final en la evolución de cualquiera de las configuraciones "clásicas" de Estado de Bienestar identificadas por Sapir (2005).

El Modelo Relacional incorpora la libertad individual y las reglas de mercado del modelo liberal, añadiéndole un empuje hacia la privatización de las empresas públicas y la apertura de mercados (muy en línea con las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional), pero incorporando también las preocupaciones sociales del modelo de Estado del Bienestar. Sin embargo, la gran novedad es que la responsabilidad de las acciones sociales ya no descansa exclusivamente sobre el Estado, sino que ahora es compartida por otros actores sociales (Midttun, 2005; Mendoza, 1996; Giddens, 1998). Aparte de los actores del mercado, estos otros actores sociales incluyen las organizaciones de la sociedad civil, que han sido un tercer sector a menudo olvidado por las teorías políticas (Barber, 1998; Walzer, 1991).

Desde una perspectiva teórica, este nuevo mecanismo de gobernanza política tendería a igualar los niveles de participación de los otros actores –mercado y sociedad civil– en la satisfacción de las necesidades colectivas, con la intención de promover su co-responsabilidad mediante diferentes mecanismos como, por ejemplo, la generación de "cuasi-mercados" (Le Grand, 1991) o "mercados sociales".

La globalización ha catapultado el desarrollo de este modelo, en la medida en que ha llevado a los países a competir entre ellos, implementando políticas económicas de menores regulaciones arancelarias para el comercio internacional, así como también de menores restricciones

³ Vernis *et al.* (2004) lo llaman "Nuevo Estado del Bienestar" y Giddens (1998) lo llama "Nueva Economía Mixta".

al flujo de capitales (Mendoza, 1996; Esping-Andersen, 1996). De lo contrario, los capitales se trasladarían a otros lugares (Midttun, 2005). En este nuevo escenario, el Estado cuenta con menos recursos (y con un menor poder) para lograr ciertos objetivos sociales (ver Figura 1 y las nuevas relaciones de poder entre actores), siendo uno de los principales motivos por los que ahora debe buscar acuerdos voluntarios con los actores de otros sectores de la sociedad para que los objetivos sociales planificados se cumplan.

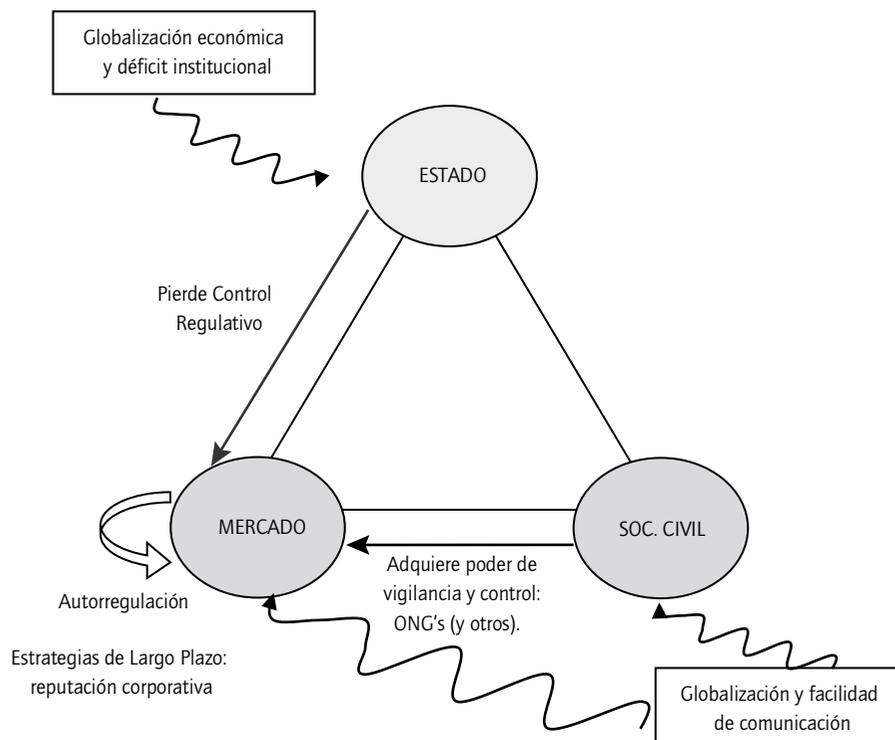
Al mismo tiempo, la globalización va de la mano de un gran desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. Esto facilita la participación y coordinación en las organizaciones de la sociedad civil y su capacidad para denunciar las prácticas empresariales negativas (Midttun, 2005; Edwards, Hulme & Wallace, 1999; von Moltke, 2002; Vernis *et al.*, 2004), debido a las menores barreras que se presentan para la acción civil colectiva. Esta acción colectiva apuntará generalmente a ámbitos específicos de las empresas, justamente donde el mercado (y a veces el Estado) es deficiente: aspectos sociales y medioambientales (von Moltke, 2002). Así, la sociedad civil ha tendido a ganar poder frente a otros actores (ver Figura 1), aumentando su capacidad de hacer valer sus "legítimos" intereses, incrementándose también la "urgencia" de sus

demandas. Con mayor poder, urgencia y legitimidad, la sociedad civil y sus organizaciones pasan a veces de ser *stakeholders* "latentes" o "expectantes" a ser *stakeholders* "definitivos" (Mitchell, Agle & Wood, 1997), es decir, aquellos de máxima importancia para las decisiones de las empresas y otros actores sociales como el Estado.⁴

El mercado reacciona a estos eventos de diversas maneras. Una de ellas es a través de la autorregulación de las empresas en temas sociales y medioambientales (Andrews, 1998; Midttun, 2005; Vernis *et al.*, 2004), con el fin de no perder (o mejorar) su reputación corporativa (ver Figura 1). Un argumento que a veces se usa es que con esto se evita sobredimensionar el Estado con un sistema regulativo complejo y severo, evitando los problemas de pérdida de flexibilidad o de incentivo al diálogo (Starik & Rands, 1995; Hartman, Hofman & Stafford, 1999a). No obstante, desde una perspectiva crítica esto puede ser visto como

⁴ Según Mitchell *et al.* (1997), los *stakeholders* se clasifican según el grado de poder, legitimidad y urgencia que poseen. Si un *stakeholder* posee una de esas tres características, será reconocido como "latente"; si posee dos características, como "expectante". Los *stakeholders* realmente relevantes para una empresa serán aquellos que posean las tres características al mismo tiempo, aquellos conocidos como "definitivos".

FIGURA 1: los tres actores y el control regulativo



Fuente: Elaboración propia.

una manera de debilitar todavía más el Estado dando más poder al sector privado (Reich, 2007) y es por eso que se ha sugerido que en el contexto globalizado actual se debería limitar el poder corporativo a través de claros procedimientos democráticos (Scherer y Palazzo, 2007).

En cualquier caso, en el entorno económico y social actual cuyas características se han descrito anteriormente, el Estado del Bienestar en sus variantes tradicionales ya no es tan eficiente al enfrentar los fallos del mercado. Cada vez más, la clave para intentar solucionarlos se ha buscado en la sinergia entre el sector público y privado que se produce en las negociaciones entre los distintos actores (Giddens, 1998).

La dinámica de relación que surge con este nuevo modelo ha derivado en colaboraciones donde el sector público y el privado (considerando dentro de este último tanto mercado como sociedad civil) no son dos sectores en pugna, sino socios que en conjunto pueden contribuir a la satisfacción de las necesidades sociales (Midttun, 2005; Mendoza, 1996; Vernis *et al.*, 2004) y también medioambientales (Ryan, 2003; Roome, 2001). La Tabla 1 muestra un resumen de la nueva dinámica social que plantea la configuración del Modelo Relacional.

TABLA 1. Nueva dinámica social en Modelo Relacional

Tipo de Intercambio	Relación	Nuevas Características
Comercial y Político	Sociedad Civil-Mercado	Principios de la economía de mercado, pero con sociedades civiles fuertes que presionan a las empresas para que cumplan sus compromisos sociales y ecológicos
Político	Sociedad Civil-Estado	Se respeta la libertad individual y la pluralidad. La sociedad civil gana poder para hacer exigencias gracias a los nuevos medios de información y comunicación
Regulativo	Estado-Mercado	Se establece un sistema donde, además de las regulaciones, se desarrolla un marco no prohibitivo, destacando los incentivos positivos a las organizaciones (premios, distinciones, ranking)

Fuente: Elaboración propia, basada en Midttun (2005).

Discusión

El modelo relacional, la formación de las colaboraciones para el DS y las funciones que se derivan para los actores involucrados

De acuerdo a lo planteado en la sección precedente, el Modelo Relacional supondría un grado de vinculación distinta entre los actores de diferentes sectores sociales. Al igual que el modelo de Estado de Bienestar y sus distintas configuraciones clásicas (Sapir, 2005), el Modelo Relacional no quiere cambiar las principales funciones de la empresa ni pone en duda sus necesidades de supervivencia ni de beneficios, ni sus posibilidades técnicas.

Justamente el modelo plantea que cada actor potencie sus funciones, pero agrega el hecho de que comparta sus fortalezas con otros actores con el objeto de que, en aquellas áreas donde la empresa no es experta, reciba el apoyo de las organizaciones competentes, del mismo modo que en aquellas áreas en que las organizaciones de la sociedad civil y del Estado no son competentes -como la eficiencia en la gestión y en la producción- sean las instituciones del mercado (las empresas) las que aporten valor a la relación.

Este argumento se ve reafirmado por la teoría administrativa, en particular por la Teoría de las Relaciones Interorganizacionales (RIO). De acuerdo al argumento de la "Dependencia de Recursos" (van de Ven, 1976; Mitchell & Sing, 1996; Faulkner, 1995; Dyer, 1997), las RIO surgen por la necesidad de obtener cierto control sobre organizaciones que poseen un recurso escaso en el mercado.

Desde la perspectiva del Modelo Relacional, a todos los actores involucrados les conviene poseer cierto control sobre los otros actores para que vayan en línea con su agenda. A las organizaciones de la sociedad civil les interesa, por ejemplo, que su mensaje socio-medioambiental sea transferido y asumido a través de la red de relaciones que poseen las empresas, ya que son las instituciones más capaces de traspasar fronteras en el caso de las multinacionales) para implementar las soluciones de DS. Por su parte, las empresas valoran como un recurso fundamental el conocimiento técnico y, principalmente, la credibilidad que poseen las ONG en temas socio-medioambientales.

Otra forma de explicar por qué la nueva dinámica social promueve las colaboraciones para el DS se encuentra en el argumento del "Aprendizaje Organizacional", el cual tiene un calce particularmente interesante con lo que se defiende en este artículo. Según esta postura, las RIO se formarían con el objeto de tomar y compartir conocimiento

entre organizaciones, lo que añade valor a la organización al mejorar sus competencias.

Esto ha sido particularmente relevante en actividades que involucran alta tecnología o que en general se pueden considerar complejas y en expansión (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Larsson, Bengtsson, Henriksson & Sparks, 1998; Senge, Dow & Neath, 2006). La base del diálogo en el Modelo Relacional es la comprensión de las perspectivas de los otros actores, así como también de sus capacidades para enfrentar los desafíos del DS, para incorporarlas en su propia gestión con el objeto de tener una agenda común para el DS.

Otra explicación viene por el argumento de la "Elección Estratégica" (Barringer & Harrison, 2000). Una perspectiva interesante dentro de este argumento plantea que este tipo de relaciones colaborativas surge para aumentar el poder político y aumentar la influencia en la gobernanza doméstica o internacional de las empresas (Powell, 1990). Este argumento para las RIO es uno de los que más relación pudiera tener con el establecimiento de determinado modelo de gobernanza y las cooperaciones, debido al "juego" que se produce en los cambios de poder y legitimidad entre los actores involucrados, según nuestra tesis a lo largo de este artículo.

Finalmente, el argumento "institucionalista" de formación de las RIO (Barringer & Harrison, 2000) establece que las colaboraciones se producirían por fuerzas externas del entorno organizacional que obligan en cierta manera a su establecimiento. Esas fuerzas pueden ser presiones coercitivas (a través de leyes) o presiones normativas en el sentido en que las empresas "ceden" a la formación de RIO como una manera de ganar legitimidad social o con el objeto de minimizar el riesgo de operar en entornos complejos que enfrentan las organizaciones. En otros casos, ante la incertidumbre del entorno, las empresas simplemente imitan lo que están haciendo sus pares y los líderes de la industria (DiMaggio & Powell, 1983; Baum & Oliver, 1991; Kraatz, 1998), que pueden haber empezado a recurrir las RIO precisamente por las presiones coercitivas o normativas ya señaladas.

En un Modelo Relacional las empresas establecen algún sistema cooperativo con otros actores sociales por la presión que reciben por ganar legitimidad social (LaFrance & Lehmann, 2005), lo que surge precisamente de los procesos de globalización y de reordenamiento del poder fiscalizador de organizaciones de la sociedad civil y del proceso de autogulación que se vive a nivel de las industrias.

Las diferentes perspectivas teóricas sobre la formación de colaboraciones multi-actorales para el DS, en combinación con las dimensiones características del Modelo Relacional

(ver Tabla 1 y Figura 1), permiten comprender de mejor manera las funciones que pueden emerger para cada actor involucrado en estas cooperaciones:

- **Mercado** (representado por las empresas). La función principal que debe cumplir es de "liderazgo" (Hartman *et al.*, 1999a; Ryan, 2003). La empresa está llamada a ser líder en las colaboraciones para el DS. Son las empresas las que poseen la capacidad de innovación tecnológica para llevar a cabo las soluciones medioambientales, y además porque tienen la capacidad de movilizar recursos para retos tanto sociales como medioambientales en diversos lugares del mundo (especialmente las empresas multinacionales). Todo ello les permite una capacidad de respuesta a los desafíos del DS superior a la de cualquier otro actor (Matten & Crane, 2005; Margolis & Walsh, 2003; Hart, 1999; Shrivastava, 1995; O'Riordan, 1995).
- Por otra parte, para que las empresas lideren las colaboraciones para el DS y sean exitosas, el mercado debe tener la capacidad de generar un "apalancamiento político" (Ryan, 2003), lo que significa ser influyentes en el mundo político, sin por ello tomar una actitud predatoria o problemática. El compromiso socio-medioambiental demostrado por parte de algunas empresas (y reconocido por los pares y organizaciones de otros sectores) les da el derecho de consultar y ser consultadas en las negociaciones respecto a las prácticas futuras de DS. Es decir, las empresas se legitiman frente a los actores de los otros sectores sociales, generándose de paso nuevas relaciones de poder (que ya no se concentra en el Estado).
- **Estado**. Las principales funciones continúan siendo la "reguladora" y la de "vigilancia". Establece las normas de conducta entre los distintos actores sociales, resultando en marcos que incluyen las (muchas veces) contrapuestas perspectivas económicas, sociales y medioambientales de estos distintos actores. En ese sentido, al ser capaz de ver desde una perspectiva global los intereses del país, es capaz de mediar entre los actores. Así, el Estado reorienta las prioridades de los actores de otros sectores sociales, para que operen más allá de sus problemas específicos y adopten una perspectiva más amplia de acción (especialmente las empresas), como requieren los desafíos que impone el DS (Roome, 2001; Rodrigo & Arenas, 2007). El Estado vigila además que se cumplan dichos acuerdos y las normativas generales, puesto que, en el caso de que el gobierno de un Estado sea democráticamente elegido, éste posee una legitimidad que los otros actores no poseen. En cierta medida, si los otros actores cooperan con el Estado, adquieren parte de esa legitimidad (LaFrance & Lehmann, 2005).

- **Sociedad Civil** (representada por ONG y organizaciones de participación ciudadana). La función de la sociedad civil en general, y de las ONG en particular⁵, es en realidad múltiple debido al incremento tanto de su poder como de su legitimidad dentro del modelo relacional. Si bien las ONG y el mercado han tenido desde sus inicios una relación basada en la filantropía, las ONG han desarrollado también una función de vigilancia o denuncia (y control) de las acciones que ejercen las empresas (ver Figura 1). Pero en este nuevo escenario se agrega también una función de "apoyo", "asesoría" o "auditoría", la cual es una de sus contribuciones principales en el nuevo modelo de gobernanza. Además de poder presionar a las organizaciones de otros sectores de la sociedad, se abre una tribuna real para la sociedad civil (el incremento de poder y urgencia que se comentó más arriba). Esta función de "asesoría" (operacional) se dirige tanto al Estado como al mercado (e incluso a organismos internacionales como el Banco Mundial) a través de la experiencia técnico-científica y la credibilidad acumulada de las ONG.
- Gracias a sus conexiones internacionales y su visión a largo plazo, las ONG medioambientales y sociales poseen la capacidad de trascender las visiones a menudo más locales y más atadas a resultados trimestrales de las empresas o de ciclos electorales de los gobiernos de los Estados. Ello les permite establecer prioridades medioambientales y sociales a nivel global (más allá de los límites de una nación) y orientar los esfuerzos de los otros actores. En este sentido, en el modelo relacional las ONG no sólo presionan a empresas y gobiernos para que elaboren y apliquen códigos y regulaciones socio-medioambientales, sino además ofrecen su experiencia técnica y su perspectiva de bienestar global (y no de rendimientos financiero-económicos) para la confección de esos códigos y regulaciones, para la implementación de soluciones y para otras actividades como el seguimiento y control posterior (Teegen, Doh & Vachani, 2004).

Aunque esta reflexión se enfoca en el modelo socio-político de base que facilita las colaboraciones intersectoriales, es interesante destacar que, por las maneras en que se forman y también por las características que desarrollan, las colaboraciones para el DS se configuran como un modelo de red (Håkansson & Snehota, 1989; Håkansson &

⁵ Esta parte del análisis se centra en las ONG por tratarse de las organizaciones de la sociedad civil mayormente presentes en todos los países del mundo. Ahora bien, en algunos países la sociedad civil está bastante debilitada y también la participación ciudadana a través de las ONG.

Henders, 1992; Powell *et al.* 1996; Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001; Brito & Costa e Silva, 2009).

Esto es así porque, tal como se estableció en la introducción, los conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos que impone el DS no están ubicados en un solo actor y además no existe una única manera de enfrentarlos (Roome, 2001; Loorbach *et al.*, 2010), haciendo que el conocimiento existente sea difuso. Con ello, el lugar donde se producen las innovaciones es precisamente en la red de aprendizaje y a través del intercambio social (Powell *et al.*, 1996; Håkansson & Henders, 1992).

A esta red de relaciones algunos autores la denominan "capital social" (Yli-Renko *et al.*, 2001). Así, las colaboraciones para el DS generan un verdadero capital social cuando se da: i) el desarrollo de un sistema de normas más bien informales que guían la relación entre actores y llevan a que los actores amplíen sus límites de acción operativa más allá de lo que la jerarquía organizacional impone (Håkansson & Snehota, 1989; Håkansson & Henders, 1992; Araújo, Dubois & Gadde, 2003); ii) la generación de estrechos lazos que se forman al compartir recursos esenciales (Powell *et al.*, 1996; Yli-Renko *et al.*, 2001) y al acceder a 'capacidades indirectas', que no son propias de la organización y que surgen precisamente al ampliar los límites operativos de la organización (Loasby, 1998; Araújo *et al.*, 2003); y iii) el desarrollo de confianza entre las partes (Whetten, 1981; Brito & Costa e Silva, 2009).

Para una empresa que pretende generar beneficios económicos y, a la vez, valor social y medioambiental, entrar en este tipo de redes de aprendizaje es fundamental, pues se genera valor de una manera que no es fácilmente imitable por otras organizaciones. Ser partícipe de estas redes supone por un lado la adquisición de recursos a los que firmas fuera de la relación no pueden acceder (Yli-Renko *et al.*, 2001), así como la creación de habilidades únicas necesarias para la coordinación y dirección de la red, pero que no todas las empresas son capaces de generar (Wheeler, Mckague, Thomson, Davies, Medalye & Prada, 2005).

Ventajas y desventajas del Modelo Relacional como marco para las colaboraciones para el DS

Hasta el momento, la evidencia empírica de las colaboraciones intersectoriales no es conclusiva respecto a sus resultados socio-medioambientales y económicos. Por un lado, se han encontrado una serie de casos de éxito (Cf. SEKN, 2005; Arenas *et al.*, 2011; Arenas *et al.*, 2013; Seitani & Crane, 2009), pero, por otro lado, se han obtenido también casos de rotundos fracasos desde la perspectiva de alguno de los actores involucrados en la colaboración

(Stafford, Polonsky & Hartman, 2000). También se han logrado casos que en realidad responden a simples acuerdos de financiación, apoyo a iniciativas por parte de alguno de los actores, o actividades de características filantrópicas (Jamali & Keshishian, 2009), y no iniciativas colaborativas que se basen en la igualdad relativa de poder y legitimidad (Scherr & Gregg, 2006).

Una de las razones (aunque no la única) que puede explicar esta evidencia contradictoria en resultados es que, según lo señalado en secciones precedentes, las configuraciones clásicas del Estado de Bienestar de muchos países representan un obstáculo para crear las necesarias redes de aprendizaje y de generación de capacidades indirectas entre los distintos actores sociales. Ello dificultaría su aporte efectivo al DS.

También hay que consignar que en el modelo de gobernanza política del Estado del Bienestar clásico, uno de los principales incentivos que tienen las empresas para colaborar es la simple reputación social para liberarse así de ser examinadas constantemente sobre si cumplen o no con determinadas regulaciones. Esta falta de incentivos ocurre porque desde una perspectiva empresarial cualquier cooperación supone, en mayor o menor grado, una pérdida de poder y control (de sus acciones) (Aiken & Hage, 1968; van de Ven, 1976; van de Ven & Ferry, 1980).

En este sentido, la tendencia natural de una empresa a formar colaboraciones para el DS sería menor en los modelos clásicos de Estado del Bienestar. Esta reticencia empresarial se debe a que en estos modelos el poder y la legitimidad están concentrados en el Estado y la agenda del DS la planifica, dirige y controla ese actor, sin que exista una participación activa del mercado o de la sociedad civil en la elaboración y supervisión de esta agenda.

Por otra parte, en un enfoque clásico de Estado del Bienestar, el mercado estaría poco abierto a involucrarse en colaboraciones para el DS porque supone riesgos de tipo financiero y operativo para las empresas (Hartman *et al.*, 1999b). Si el Estado es un actor relevante en la economía, mediante su intervención puede cambiar los equilibrios micro y macroeconómicos con el objeto de validar su agenda (y ganar votos, lo que le da legitimidad) y ello puede ir en detrimento de los intereses del mercado. En el caso de las colaboraciones para el DS esta dinámica podría impedir que las empresas emprendan grandes inversiones sociales o medioambientales. Del mismo modo, se trata de un riesgo operativo puesto que, si es el Estado el que fija unilateralmente las reglas, es este actor el que en definitiva planifica y dirige la agenda para el DS en forma unilateral, lo que lleva al problema de que nada asegura que esas reglas se mantengan en el tiempo. En un

Modelo Relacional, precisamente la existencia de una relativa equivalencia de poder y legitimidad diluye los riesgos mencionados que el mercado asumía en el modelo clásico.

Además, si el tamaño y poder relativo de los actores son muy distintos -lo que ocurre en el caso del Estado del Bienestar clásico- el conflicto entre las partes no se reduce, sino todo lo contrario (Coglianese, 1999). De esta forma, al no existir relaciones de poder equilibradas y no tomar en consideración de verdad las perspectivas de todos los integrantes de la colaboración, se perdería la confianza entre las partes. Cuando no existe confianza mutua, los involucrados se reservan sus verdaderas intenciones (la llamada "agenda oculta") y solamente aceptan soluciones que no exijan un alto grado de compromiso organizacional (Ring & van de Ven, 1992; Whetten, 1981). En este sentido, dadas sus características, el Modelo Relacional se presenta como un marco que quiere facilitar la confianza dado que los actores están en un nivel equivalente de competencia en relación a temas de DS, por lo que buscan una solución sostenible de manera conjunta y coordinada.

Es por todo lo anterior que puede hablarse de un encaje entre la nueva configuración de gobernanza relacional con las colaboraciones para el DS. En particular, se puede sintetizar la manera en que estas colaboraciones se ven facilitadas en cinco aspectos:

- 1. Sistema de Regulación (factor político).** Se cambia el enfoque rígido de regulación basado en la obligatoriedad y el control hacia un enfoque participativo, donde el mercado asume un rol de co-responsabilidad frente al DS. Esto no garantiza que se reduzcan los conflictos entre actores de distintos sectores, pero los empuja a trabajar conjuntamente.
- 2. Incentivos para el DS (factor económico).** La nueva forma de fiscalizar ya no contempla sólo instrumentos punitivos, sino también instrumentos estimulantes para que la empresa establezca estrategias proactivas para la acción sostenible. Dentro de este tipo de instrumentos se puede contar con productos de intermediación financiera o incentivos tecnológicos y de capacitación, lo que puede llevar a la reducción de los costes operativos y a una mayor flexibilidad para la empresa, pudiendo generar ventajas estratégicas a partir de ello.
- 3. Participación o integración (factor socio-político).** Las empresas son reconocidas como actores fundamentales para lograr el DS. La sociedad civil, principalmente a través de las ONG, presiona para que las empresas y los gobiernos tomen la iniciativa para encontrar soluciones, pero también colaboran con ellos.

4. **Cambio de Mentalidad (factor cultural).** La acción empresarial, la acción política y la acción civil se dejan de ver como competidoras y amenazadoras, como un juego de suma zero. Disminuye la resistencia natural y se establecen las bases para la confianza mutua.
5. **Aprendizaje (factor económico y cultural).** Todos los actores sociales aprenden a valorar las perspectivas de los otros y a incluir en sus decisiones esas perspectivas. Con este aprendizaje social, la empresa puede crear más valor económico, pero también aporta a la mejora de la sostenibilidad medioambiental y social al compartir información.

Si bien las variables expuestas permiten comprender las ventajas que el Modelo Relacional tendría para las colaboraciones para el DS, este modelo también puede dar pie a nuevas interrogantes que deben ser tenidas en cuenta:

1. Los roles derivados de la gobernanza relacional no siempre se cumplen o son difíciles de lograr por los incentivos tan distintos que persiguen los actores (Stafford *et al.*, 2000; Palmujoki, 2006). El caso más complejo es el de las ONG, que al cumplir múltiples roles debido a la nueva gobernanza enfrentan constantemente el riesgo de perder su legitimidad, puesto que la opinión pública puede considerar que están sirviendo a intereses contrapuestos (Kamat, 2003; Brown & Moore, 2001; Mathews, 1997). Si este actor (u otro) pierde su legitimidad, se rompen los equilibrios que sustentan el modelo y obviamente los acuerdos que en beneficio del DS se puedan conseguir.
2. Pese a que se han definido los roles para cada actor en este tipo de colaboraciones según la gobernanza relacional, lo cierto es que se puede presentar el problema de *free-rider* por parte de alguno de los actores sociales involucrados. Efectivamente, una parte pudiera tener incentivos para asumir una actitud pasiva en la colaboración, dado que es verdaderamente difícil medir la contribución concreta de cada actor. Esto podría desincentivar la acción de los otros participantes y dañar la confianza.
3. Se puede presentar un exceso de confianza por parte del Estado al apoyarse en los sistemas de co-responsabilidad y de autorregulación del mercado, o en la función de vigilancia de las ONG respecto al mercado, lo que puede redundar en esfuerzos regulatorios laxos que no contribuyen ni siquiera a dejar las reglas de juego en claro.
4. El modelo relacional puede ser percibido críticamente como un intento de privatizar las responsabilidades principales del sistema democrático. Esto puede ser visto como un mal menor dentro de un contexto de globalización económica en el que se ve disminuido el

poder regulatorio de los Estados y Gobiernos o como un intento de aumentar la influencia de las empresas y los directivos en la esfera política y social. Si son vistas como contribuyendo a aumentar el déficit democrático o erosionando un marco claro sobre cómo se establecen condiciones de justicia, la legitimidad de las colaboraciones para el DS ante la sociedad en general se vería seriamente comprometida.

Conclusiones e investigaciones futuras

El Modelo Relacional es un sistema de gobernanza política que se comenzó a discutir a mediados de los 90 como respuesta a las dificultades del modelo de Estado del Bienestar. Dados los actuales acontecimientos políticos, económicos y sociales en países del viejo continente como Grecia, España y Francia, parece reafirmarse la idea de una crisis del Estado del Bienestar y la transición hacia un nuevo modelo de gobernanza emanado del enfoque anterior.

Por su parte, la problemática del DS ha crecido a la par con la globalización; sin embargo, hasta principios de este nuevo milenio no se han empezado a aplicar soluciones concretas al problema. La complejidad de los desafíos que plantea el DS hace imposible que un actor social de forma aislada pueda contribuir a solucionarlos de forma efectiva y eficiente. Es ahí cuando se ve el encaje del Modelo Relacional con la necesidad de diálogo e interacción en igualdad de condiciones entre distintos actores sociales -con agendas muy distintas- con el objeto de establecer soluciones concretas al DS, como se ha argumentado a lo largo de este artículo.

En el Modelo Relacional las empresas y las organizaciones de la sociedad civil rivalizan con el poder que el Estado ostenta en el modelo clásico de Estado del Bienestar, a través de las nuevas funciones que estos sectores quieren o se ven empujados a asumir. Lo anterior facilita el diálogo más allá de los intereses primarios de cada actor, generando soluciones más holísticas a los desafíos del DS.

Aunque hayan sido a veces cuestionadas, las certificaciones de gestión medioambiental son en propiedad sistemas colaborativos emanados de la incipiente nueva gobernanza relacional del mundo, ya que por lo general son producto del diálogo entre distintos actores sociales (Pattber, 2005; Palmujoki, 2006). Por ejemplo, normas como ISO 14001, *Forest Stewardship Council* (FSC) o la *Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes* (PEFC) y el *Marine Stewardship Council* (MSC), o el proceso que se vivió para elaborar el estándar ISO 26000 de RSC responden en mayor o menor medida al producto de un diálogo intersectorial, aunque en estos casos es un diálogo intersectorial

en una gobernanza de nivel global (Scherer & Palazzo, 2008) y no gobernanza nacional, siendo justamente esta carencia lo que otorga relevancia a la discusión introducida en este estudio.

Con todo, surgen al menos tres cuestiones importantes que merecen ser profundizadas en investigaciones futuras. La primera es que si se toma como base que la colaboración entre actores es una prueba de la existencia y los logros del modelo relacional, se pueden confundir los efectos. Por ejemplo, en muchos países en vías de desarrollo que se cuenta con evidencia de colaboraciones multiactorales, existen deficiencias democráticas como Estados con poca legitimidad, sociedades civiles con bajo nivel de participación y mercados bastante poderosos. Estas características son contradictorias con lo que en este artículo se ha discutido como modelo relacional. Habría que estudiar si estas colaboraciones intersectoriales obedecen a la lógica del Modelo Relacional u a otra lógica, y si realmente aportan al DS.

En segundo lugar, habría que profundizar sobre el tipo de relación de poder entre los actores. Contrariamente a lo propuesto en este artículo, podría suceder que en casos de igualdad relativa de poder entre los actores, éstos establecieran sus puntos de forma clara y precisa, y no llegaran a la colaboración. En cambio, podría ocurrir que en casos de desequilibrio de poder emergiera la colaboración en tanto que uno de los actores -probablemente el mercado o el Estado- detenta gran parte del poder y los otros, al ver que nada pueden hacer contra él, prefieren la opción de "aliarse con el enemigo". Por tanto, en investigaciones futuras de tipo empírico se podrían comparar colaboraciones para el DS en las que parece haber equilibrios de poder con otras en las que no se percibe este equilibrio, para comprobar cuáles encuentran más dificultades internas y cuáles pueden mostrar más aportes al DS.

El tercer aspecto que merece ser profundizado en futuras investigaciones es que, si bien la dinámica del Modelo Relacional se ha presentado como una evolución del modelo clásico de Estado de Bienestar en cualquiera de sus configuraciones, tal vez sea necesario investigar sobre la dependencia que pueda existir entre el tipo de configuración específica de Estado de Bienestar que permite el paso al Modelo Relacional. Es plausible pensar que alguna de las configuraciones previas, en tanto que permanece como parte de la herencia histórica de un país, facilite mejor que otras las verdaderas colaboraciones intersectoriales para el DS.

Para todo lo anterior, se sugiere comenzar con estudios comparativos de tipo cualitativo de la realidad socio-política de cada país, para ver qué tipo de gobernanza socio-política existe, cómo se presenta la distribución de poder

entre actores y cómo ha evolucionado el sistema de gobernanza para permitir el desarrollo de este tipo de colaboraciones, y de ser así, qué es lo que motiva realmente a las empresas a incorporarse en este tipo de colaboraciones.

Referencias bibliográficas

- Aiken, M. & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, 33, 910-930.
- Andrews, R. (1998). Environmental regulation and business 'self regulation'. *Policy Sciences*, 31 (3), 177-197.
- Araújo, L., Dubois, A. & Gadde, L.E. (2003). The Multiple Boundaries of the Firm. *Journal of Management Studies*, 40 (5), 1255-1277
- Arenas, D., Lozano, J.M. & Albadera, L. (2009). The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88, 175-197.
- Arenas, D., Sanchez, P. & Murphy, M. (2013). Different Paths to Collaboration Between Business and Civil Society and the Role of Third Parties. *Journal of Business Ethics*, 115 (4), 723-739.
- Arenas, D., Sánchez, P., Murphy, M. & Vives, J. (2011). *Relaciones Empresariales con Comunidades Locales y ONG*. Segunda Parte. Barcelona: Instituto Innovación Social, ESADE.
- Austin, D.E. (2004). Partnerships, Not Projects! Improving the Environment Through Collaborative Research and Action. *Human Organization*, 63 (4), 419-430.
- Bacharach, S.B. & Lawler, E.J. (1976). The Perception of Power. *Social Forces*, 55 (1), 123-134
- Barber, B. (1998). *A Place for Us: How to Make Society Civil and Democracy Strong*. New York: Hill and Wang.
- Barringer, B.R. & Harrison, J.S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.
- Baum, J.A.C. & Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 187-218.
- Boons, F. & Roome, N. (2005). Sustainability Enterprise in Clusters of Innovation: New Directions in Corporate Sustainability Research and Practice. En S. Sharma y J. Aragón-Correa (Eds.), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*. Cheltenham: Elgar.
- Brito, C. & Costa e Silva, S. (2009). When trust becomes the fourth "C" of cooperation. *The Marketing Review*, 9 (4), 289-299
- Brown, L.D. & Moore, M.H. (2001). Accountability, Strategy and International Nongovernmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (3), 569-587.
- Brown, L.R. (2006). *Rescuing a Planet under Stress and a Civilization in Trouble*. New York: W.W. Norton & Company.
- Caparrós, R. (1999). La Crisis del Modelo de Crecimiento de la Postguerra y su Repercusión en la Viabilidad del Modelo Social Europeo. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 105 (Julio-Septiembre), 97-156.
- Castiñeira, Á. (1996). Estado del Bienestar y Valores Democráticos. En E. Recio (Coord.), *El Estado del Bienestar*, pp. 597-616. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Clarke, S. & Roome, N. (1999). Sustainable Business: learning-action networks as organizational assets. *Business Strategy and the Environment*, 8 (5), 296-310.
- Coglianesi, C. (1999). The limits of consensus. *Environment*, 41 (3), 28-33.

- Crane, A., Matten, D. & Moon, J. (2008). *Corporations and citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Davis, K. (1973). The case for and against assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Edwards, M., Hulme, D. & Wallace, T. (1999). NGOs in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage. *Public Administration and Development*, 19 (2), 117-136.
- Esping-Andersen, G. (1996). *Welfare State in Transition: National Adaptations in Global Economies*. Londres: Sage.
- Esty, D.C. (1994). *Greening the GATT: Trade, Environment, and the Future*. Washington D.C.: Institute for International Economics.
- Esty, D.C. & Porter, M. (2005). National Environmental Performance: An Empirical Analysis of Policy Results and Determinants. *Environment and Development Economics*, 10 (4), 391-434.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Faulkner, D.O. (1995). *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- Gaski, J.F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 48 (39), 9-29.
- Giddens, A. (1998). *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Gupta, Y. (2002). Global Sustainable Development Governance: Institutional Challenges from a Theoretical Perspective. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 2 (4), 361-388.
- Håkansson, H. & Henders, B. (1992). International Co-operative Relationships in Technological Development. En M. Forsgren & J. Johanson (Eds.), *Managing Networks in International Business*, pp. 32-46. Philadelphia: Gordon and Breach.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1989). No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3), 187-200.
- Hart, S.L. (1999). Corporation as agents of global sustainability. En D.L. Cooperider & J.E. Dutton (Eds.), *Organizational Dimensions of Global Change*, pp. 346-361. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hartman, C., Hofman, P. & Stafford, E. (1999a). Partnerships: a path to sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 8 (5), 255-266.
- Hartman, C., Teyerherm, A. & Stafford, E. (1999b). *Paradoxes of collaborating with the enemy* (Artículo Presentado en Conferencia). Chapel Hill, NC: 8ª Conferencia Greening of Industry Network.
- Jamali, D. & Keshishian, T. (2009). Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Business and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 277-295.
- Kamat, S. (2003). NGOs and the New Democracy. *Harvard International Review*, Spring, 65-69.
- Kraatz, M.S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41, 621-643.
- Kwon, S. & Holliday, I. (2007). The Korean welfare state: a paradox of expansion in an era of globalisation and economic crisis. *International Journal of Social Welfare*, 16 (3), 242-248.
- LaFrance, J. & Lehmann, M. (2005). Corporate Awakening: Why (Some) Corporations Embrace Public-Private Partnerships. *Business Strategy and the Environment*, 14 (4), 216-229.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. & Sparks, J. (1998). The inter-organizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9 (3), 285-305.
- Le Grand, J. (1991). Quasi-markets and Social Policy. *The Economic Journal*, 101 (408), 1256-1267.
- Loasby, B.J. (1998). The Organisation of Capabilities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35 (2), 139-160.
- Loorbach, D., van Bakel, J.C., Whiteman, G. & Rotmans, J. (2010). Business Strategies for Transitions Towards Sustainable Systems. *Business Strategy and the Environment*, 19, 133-146.
- Lusch, R.F. (1976). Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict. *Journal of Retailing*, 52 (summer), 3-12. 89-90
- Madsen, H. & Ulhøj, J. (2001). Integrating Environmental and Stakeholder Management. *Business Strategy and the Environment*, 10(2), 77-88.
- Mäkinen, J. & Kourula, A. (2012). Pluralism in Political Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 22 (4), 649-678.
- Margolis, J.D. & Walsh, J.P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Mathews, J.T. (1997). Power Shift. *Foreign Affairs*, 76 (1), 50-66.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 1766-179.
- Mendoza, X. (1996). Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas. Del Estado del Bienestar al Estado Relacional. *Papers de Formació, Diputació de Barcelona*, 23, 21-35.
- Midttun, A. (2005). Policy making and the role of Government. Re-aligning Business, Government and Civil Society: Emerging Embedded Relational Governance Beyond The (neo) Liberal and Welfare State Models. *Corporate Governance*, 5 (3), 159 - 174.
- Mishra, R. (2000). *Globalization and the welfare state*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Mitchell, W. & Singh, K. (1996). Survival of Business Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. *Strategic Management Journal*, 17 (3), 169-195
- O'Riordan, T. (1995). Frameworks for choice: core beliefs and the environment. *Environment*, 37 (8), 25-29.
- Ojeda, A. (1993). *El estado social y crisis económica*. Madrid: Complutense.
- Opshoor, J.B. (2001). Economic Development in a Neoliberal World: Unsustainable Globalization? En M. Munasinghe, O. Sunkel y C. de Miguel (Eds.), *The Sustainability of Long-term growth: Socioeconomic and Ecological Perspectives*, pp. 72-92. Cheltenham: Edward Elgar.
- Palmujoki, E. (2006). Public-private governance patterns and environmental sustainability. *Environment, Development and Sustainability*, 8 (1), 1-17.
- Pattber, P. (2005). The Institutionalization of Private Governance: How Business and Non Profit Organizations Agree on Transactional Rules. *Governance*, 18 (4), 589-610.
- Pierson, Ch. (2006). *Beyond the Welfare State? The New Political Economy of Welfare*. Cambridge: Polity Press.
- Porter, M. & van der Linde, C. (1995). Towards a New Conception of the Environment. *The Journal of Economic Perspective*, 9 (4), 419-429.

- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W., Koput, K. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 116-145.
- Recio, E. (Coord.) (1996). *El Estado del Bienestar*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Reich, R. B. (2007). *Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. Nueva York: Alfred A. Knopf.
- Ring, P.S. & van de Ven, A.H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13 (7), 483-498.
- Rodrigo, P. & Arenas, D. (2007). La Acción Empresarial Para el Desarrollo Sostenible: Clarificando Algunos Conceptos. *Documentación Social*, 146 (Julio-Septiembre), 43-62.
- Roome, N. (2000). Globalization and sustainable development – toward a transatlantic agenda. En C. Bonser, (Ed.), *Security, Trade, and Environmental Policy: a US/European Union Transatlantic Agenda*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Roome, N. (2001). Conceptualizing and Studying the contribution of networks in environmental management and sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 10 (2), 69-76.
- Rudra, N. (2002). Globalization and the Decline of the Welfare State in Less-Developed Countries. *International Organization*, 56 (2), 411-445.
- Ryan, P. (2003). Sustainable partnerships: eco-strategy theory in practice? *Management of Environmental Quality*, 14 (2), 256-278.
- Sapir, A. (2005). Globalisation and the Reform of European Social Model. *Bruegel Policy Brief*, november (2005/01), 1-8.
- Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2007). Towards a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen From a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1096-1120.
- Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2008). Globalization and Corporate Social Responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implication for the firm, governance and democracy. *Journal of Management Studies*, 48 (4), 899-931.
- Scherr, S.J. & Gregg, R.J. (2006). Johannesburg and Beyond: The 2002 World Summit on Sustainable Development and the Rise of Partnerships. *Georgetown International Environmental Law Review*, 18 (3), 425-463.
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610
- Seitanidi, M. M. & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalization of non profit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 413-429
- SEKN (2005), *Alianzas Sociales en América Latina*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Senge, P.M., Dow, M. & Neath, G. (2006). Learning Together: New Partnerships for New Times. *Corporate Governance*, 6 (4), 420-430.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20 (4), 936-960.
- Stafford, E.R., Polonsky, M.J. & Hartman, C.L. (2000). Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging: a case analysis of the Greenpace – Foron alliance. *Business Strategy and the Environment*, 9 (2), 125-135.
- Starik, M. & Rands, G. (1995). Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multi-System Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (4), 908-935.
- Teegen, H., Doh, J. & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35 (6), 463-483.
- Vallentin, S. & Murillo, D. (2012). Governmentality and the Politics of CSR. *Organization*, 19, 825-843
- Van de Ven, A.H. (1976). On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. *Academy of Management Review*, 1, 24-36.
- Van de Ven, A.H. & Ferry, D. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Vernis, A. (2000). *Organizing services to the elderly: a tale of two cities* (Tesis Doctoral). Nueva York: New York University.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Saz, A. (2004). *Los retos de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Von Moltke, K. (2002). Governments and International Civil Society in Sustainable Development: a Framework. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 2 (4), 341-359.
- Walzer, M. (1991). The Idea of Civil Society. *Dissent*, Spring, 293-304.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press
- Wheeler, D., Mckague, K., Thomson, J., Davies, R., Medalye, J. & Prada, M. (2005). Creating Sustainable Local Enterprise Networks, *MIT Sloan Management Review*, 47 (1), 33-40.
- Whetten, D. (1981). Interorganizational Relations: A Review of the Field. *Journal of Higher Education*, 52 (1), 1-28.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H.J. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firms. *Strategic Management Journal*, 22, 587-613
- Zapatero, V. (1987). Tres visiones sobre el Estado de Bienestar. *Revista Sistema*, noviembre, 80-81, 23-37.