

CUADERNOS ORKESTRA

01/2021

ISSN 2340-7638

COMPETITIVIDAD AL SERVICIO DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE

Mari Jose Aranguren Querejeta
Patricia Canto Farachala
Coordinadoras

Cuadernos Orkestra, núm. 01/2021

6 LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS

Henar Alcalde Heras. Deusto Business School-Universidad de Deusto, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad

Mariana Carnelli. Consultora en innovación logística en la empresa COUSA.

6.1 La competitividad territorial, la empresa y el bienestar

Esta primera sección tiene como objetivo presentar la aproximación teórica existente entre empresa y competitividad territorial, visualizar las diferentes corrientes de estudio, comprender sus limitaciones, y entender la idiosincrasia derivada de la propia naturaleza empresarial.

La competitividad territorial está estrechamente relacionada con la capacidad del territorio para crear, desarrollar y consolidar las actividades económicas. La empresa se posiciona como el motor principal para la generación de riqueza en términos económicos, y también de acuerdo con su potencial de causar impacto social (Porter y Kramer, 2011; Alcalde *et al.*, 2018). Más concretamente, la empresa se convierte en un elemento constituyente del desarrollo territorial, al erigirse como único ente capaz de impulsar la prosperidad de un territorio, satisfaciendo necesidades sociales y generando beneficios económicos.

El primer paso al analizar el rol de la empresa en el logro del bienestar social parte ineludiblemente por una propuesta de definición del propio concepto. La teoría organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha podido identificar tres grandes etapas: teorías clásicas, modernas y posmodernas. A principios del siglo XX las teorías clásicas desarrolladas por algunos autores como Taylor, Fayol y Weber describen la organización como un conjunto de elementos específicos que se articulan mediante una cadena de mando y centralizados en una gerencia para su estandarización. En esta visión instrumentalista, las personas representan un eslabón más para articular en la producción uniforme. Posteriormente, a partir de 1950 surge una visión más humanista, dejando de lado la individualidad de partes y el modelo homogéneo para enfatizar la importancia de las relaciones y así considerar un modelo sistémico con diversidad. En este sentido, Peter Drucker argumenta en su libro *The practice of management* que la empresa es definida por un propósito determinado, relacionado con la sociedad donde practica su desempeño, ya que es un actor perteneciente a ella (Drucker, 1954). De esta manera, la organización es un sistema abierto de interacciones entre personas con un considerado rol social (Hanna, 1990; Morente y Ferràs, 2017).

A su vez, la academia no ha permanecido indiferente al reto de analizar el rol de la empresa en el logro del bienestar social, y ha tratado de responder a los desafíos que planteaba el binomio empresa-sociedad. Así, a lo largo del tiempo han ido emergiendo diferentes escuelas de pensamiento que han aportado conocimiento en sus diferentes versiones. Los ejemplos más significativos los encontramos en «responsabilidad social corporativa», «*stakeholder theory*» e «innovación social», o «creación de valor de compartido».

- La responsabilidad social corporativa (CSR) entiende la relación entre empresa y sociedad como algo marginal a su actividad económica, que se limita a cumplir con un rol de buen ciudadano que dona recursos a la comunidad, participa en actividades comunitarias o medioambientales (Barnard, 1938; Clark, 1939; Kreps, 1940; Bowen, 1953).
- Por su parte, la *stakeholder theory* (Freeman, 1984) incorpora en el análisis de la competitividad empresarial la satisfacción de los *stakeholders* (accionistas, empleados, clientes, sindicatos, agentes políticos...). Defiende que las empresas que gestionan eficazmente las relaciones con sus *stakeholders* desarrollan una ventaja competitiva frente a sus competidores.
- En lo que respecta a la teoría de innovación social, se incorporan las dimensiones sociales de la innovación y se relacionan con el desarrollo humano en términos de satisfacción de necesidades,

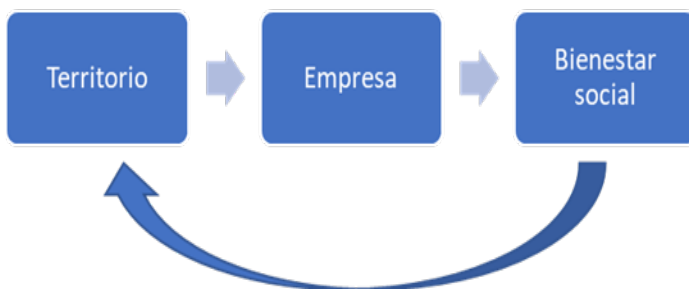
creación de coaliciones, despliegue de recursos, empoderamiento y gobernabilidad, dinámicas territoriales... El carácter multidimensional y práctico de esta teoría ha dado un gran impulso a la interdisciplinariedad de nuevas metodologías de investigación (Moulaert, 2010).

- Finalmente, el marco de creación de valor compartido (CVC) desarrollado por Porter y Kramer (2011) ha defendido la creación de valor económico en las empresas a través de la satisfacción de necesidades sociales. Es decir, ha posicionado el propósito social como centro en la empresa a través de la identificación de nuevas ventanas de oportunidad (necesidades sociales) que pueden ser explotadas a través de nuevos modelos de negocio. Para ello proponen tres posibles vías de CVC: creación de nuevos productos o servicios, redefinición de la productividad en la cadena de valor, e impulso de clústeres locales.

De acuerdo con lo anterior se puede observar cómo las diferentes teorías han ido evolucionando a lo largo del tiempo, desde un rol marginal orientado al concepto de «*good citizenship*» basado en el cumplimiento de las normas éticas y comunitarias, hasta un rol capitalista que entiende el encaje de necesidades sociales e impacto económico como un nuevo modelo de negocio (Porter y Kramer, 2011). Sin embargo, siguen surgiendo críticas conceptuales y «agujeros negros» en torno al papel de la empresa, su ámbito de responsabilidad, su capacidad de generar beneficio económico y su imbricación en la sociedad para contribuir al bienestar del territorio.

Una de las razones que se esconde detrás de estas críticas responde a la falta de consideración de la dimensión territorial (Alcalde *et al.*, 2018). Resulta importante subrayar que las realidades locales y regionales condicionan el devenir propio de la naturaleza empresarial desde una doble vertiente. Por un lado, desde el condicionamiento que ejerce el territorio en el ejercicio empresarial (legislación, factores históricos, políticas públicas, cultura...). Por otro, desde el impacto que la propia actividad empresarial genera en el territorio y su potencial impacto en el bienestar de la sociedad (figura 1).

Figura 1 Paradigma relacional territorio-empresa-bienestar



Fuente: elaboración propia.

La oportunidad de innovación radica en la construcción de un modelo sistémico de relaciones que integre a la empresa y a la sociedad como elementos dependientes. Esta relación permitirá cambiar el foco desde el que proyectamos la competitividad y avanzar hacia una sociedad próspera reforzando la sostenibilidad de la empresa (Alcalde *et al.*, 2018). Todo esto implica avanzar hacia un paradigma sistémico o relacional (Bramanti, 1999; Moulaert y Nussbaumer, 2005) donde la colaboración del tejido empresarial con diferentes agentes resulta fundamental para el desarrollo territorial. El concepto de colaboración emerge así como el estadio más elevado de interacción donde se alcanza un objetivo común a través de un proceso de cocreación entre las diferentes partes (Camarinha-Matos y Afsarmanesh, 2006; Chesbrough, 2006). A su vez, esta capacidad de

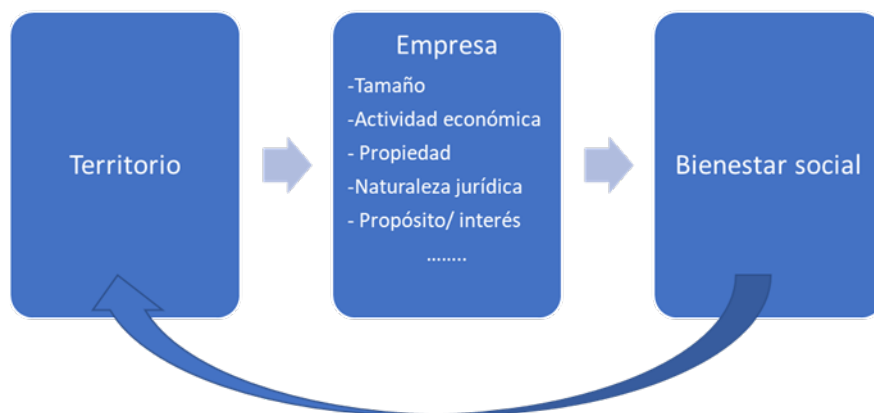
colaboración no es un recurso estático, es una capacidad dinámica que evoluciona en el tiempo y se retroalimenta del propio proceso colaborativo (Eisenhardt y Martin, 2000).

Otra de las críticas a las teorías existentes radica en la propuesta de modelos estándares a la hora de analizar la relación entre empresa y bienestar social. La empresa no es un ente homogéneo, no hay recetas universales, y así existen diferentes dimensiones que exigirán diferentes ópticas a la hora de establecer la relación entre empresa y su potencial impacto en el bienestar social (Alcalde *et al.*, 2018). Un ejemplo de esta diversidad se refleja en algunas de las dimensiones con las que tradicionalmente se ha analizado la empresa:

1. Tamaño. Microempresa, aquella que cuenta con menos de 10 empleados; pequeña empresa entre 10 y 49 empleados; mediana empresa entre 50 y 249 empleados; y gran empresa aquella que cuenta con 250 o más empleados.
2. Actividad económica. Podemos clasificar la actividad económica de la empresa de acuerdo con cinco grandes grupos: sector primario, extractiva, industria, construcción y servicios.
3. Propiedad. Se propone distinguir entre empresa pública, privada sin participación extranjera, privada con participación extranjera igual o menor al 50 %, privada con participación extranjera mayor al 50 %, o empresas cotizadas en bolsa.
4. Naturaleza jurídica. Aquí entraría en consideración la naturaleza individual o colectiva de la empresa (sociedad mercantil, cooperativa, comunidad de bienes).
5. Propósito/interés. Tanto la definición como la articulación del propósito organizacional inciden en «cómo» será la aproximación de la empresa hacia el bienestar inclusivo y sostenible. Se puede considerar un propósito único puramente económico para beneficio propio o una aspiración de contribución comprometida con el entorno y la sociedad. Aquí se incluirían aquellos modelos de empresas que nacen con un propósito específico orientado a la economía colaborativa, economía social, empresas del cuarto sector, etc.

Dentro del paradigma relacional propuesto al inicio de este capítulo, la forma que adquiera una determinada empresa vendrá condicionada por la lógica territorial del lugar donde ejerce su actividad. Además, la tipología concreta de la empresa establecerá a su vez su capacidad de dar respuesta a diferentes retos sociales. En otras palabras, la naturaleza propia de la empresa determinará la estrategia impulsada para generar bienestar inclusivo y sostenible (figura 2). Aunque, de acuerdo al enfoque de bienestar inclusivo, se parte del supuesto de que todas las empresas son potenciales generadores de impacto social, sí que es cierto que en algunos tipos de empresas, bien por su dotación de recursos, misión o modelo de propiedad, puede ser más sencilla y directa la identificación y desarrollo de estrategias orientadas al impulso del bienestar social (Crane *et al.*, 2014; Alcalde y Carnelli, 2019).

Figura 2 La diversidad empresarial en el paradigma relacional territorio-empresa-bienestar



Fuente: elaboración propia.

6.2 La estrategia empresarial y el bienestar inclusivo y sostenible

Mintzberg define la estrategia como «un patrón en una corriente de decisiones» (Mintzberg, 1987a, 1987b; Mintzberg y Lampel, 1999; Mintzberg y Westley, 2001). Esta sencilla definición se vuelve más compleja cuando se profundiza en la intencionalidad de dicho patrón. De este modo, existen estrategias que son realizadas y pretendidas, con lo cual existe un esfuerzo deliberado en la mente del estratega para concebir y ejecutar intencionadamente sus iniciativas. Pero, por otra parte, puede también darse la situación de estrategias realizadas que no son pretendidas, sino que surgen de forma espontánea o como producto del seguimiento de patrones desarrollados en la ausencia de intenciones (o a pesar de ellas), denominadas emergentes.

A la hora de analizar qué estrategias podrían impulsar las empresas para la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible resulta importante considerar diferentes enfoques. Como se ha apuntado anteriormente, todas las empresas son susceptibles de contribuir al bienestar social, sin embargo, es el contexto territorial y la consecuente diversidad empresarial lo que marca la estrategia elegida, y por tanto la intensidad de su impacto social.

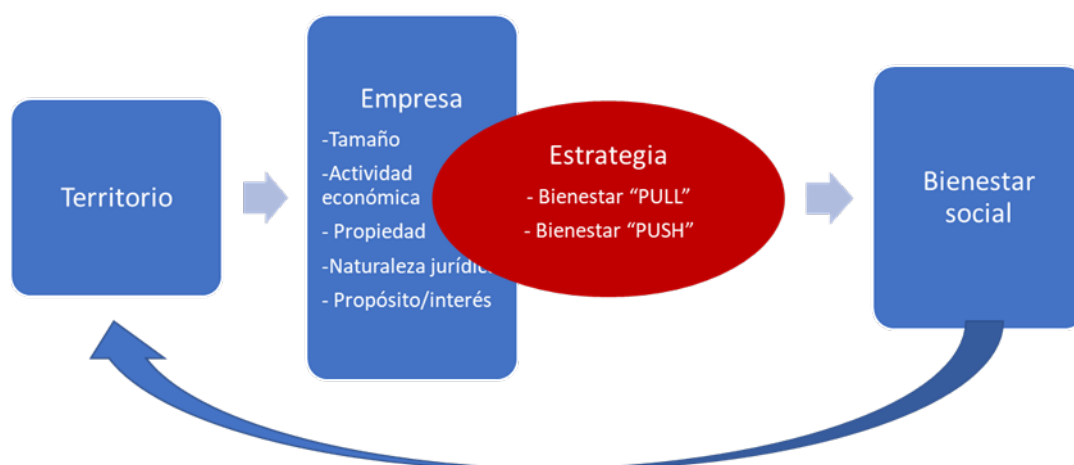
Una opción sería el diseño de una estrategia basado en un enfoque lineal y deliberado. En un momento inicial se apuesta por unos retos, se diseña una primera estrategia para darles respuesta, y a partir de ahí se determinan diferentes líneas de actuación. A lo largo del tiempo no se realiza revisión de estos retos y son las líneas de actuación las que pretenden dar respuesta a la estrategia. Este enfoque apuesta por una visión incrementalista en la que se trabaja sobre lo que ya existe añadiendo más capas a través de diferentes planes estratégicos. Otra opción sería el diseño de una estrategia basada en un enfoque dinámico y emergente. La organización prioriza unos retos que embeben del significado otorgado al bienestar social, y estos juntamente con las líneas de actuación existentes apoyan la definición de una estrategia. Esa definición estratégica no sería lineal, sino que implica un componente cíclico al retroalimentar (la propia estrategia) a la definición de retos y a las líneas de actuación definidas y desarrolladas por la institución (Alcalde, 2017).

En este intento de contribuir al discurso sobre el rol de las empresas en el bienestar social, apostaremos por un enfoque de diseño dinámico y emergente que dota de impacto a la estrategia. Esto sería coherente con la dimensión sistémica y dinámica de la definición de bienestar propuesta en anteriores capítulos: «bienestar es el resultado de las decisiones y estrategias de múltiples actores (empresas, Gobiernos, universidades, organizaciones sociales) y personas que influyen mutuamente unos en otros (sistémico). Además, estas

estrategias van evolucionando de forma dinámica en el tiempo y tienen una incidencia a corto, medio y largo plazo». Pero, así mismo, además del «cómo» es diseñado el enfoque estratégico, también implica la definición de objetivos o un propósito específico que inciden en la aproximación de la empresa al bienestar.

En este sentido, una organización empresarial puede tener como propósito único la maximización de beneficios, generando valor y retorno económico para los diferentes grupos de interés, dentro de un propósito superior de contribución a la sociedad y su entorno. El propósito organizacional podría ser definido como: «una razón de ser aspiracional que inspire y brinde un llamado de actuación para la organización, sus colaboradores y socios, y ofrezca beneficios a la sociedad local y global» (HBR Analytic Service Report, 2015). Sin embargo, si bien hoy en día es generalmente aceptada por las empresas la importancia de un propósito compartido, muchas de ellas encuentran barreras a su adaptación relacionadas con capacidades aún no desarrolladas, como estrategia a largo plazo, alineación de objetivos o gestión del conocimiento, entre otras.

Figura 3 La estrategia empresarial en el paradigma relacional territorio-empresa-bienestar



Fuente: elaboración propia.

6.3 Acciones estratégicas con impacto en el bienestar

Una vez determinado el enfoque estratégico, sus propósitos y capacidades a desarrollar por las empresas para contribuir al bienestar social, el segundo paso sería establecer qué acciones específicas pueden desarrollar las diferentes organizaciones. Para ello, el siguiente apartado busca proponer una caja de herramientas que sirva como «roadmap» para la clasificación de diferentes acciones estratégicas empresariales de acuerdo con su impacto en el bienestar.

Resulta imprescindible destacar que, independientemente de su clasificación, todas las acciones estratégicas que surjan desde la empresa con el fin de mejorar el bienestar social tienen un impacto positivo. Sin embargo, es importante diferenciar entre distintos niveles de compromiso y eficiencia. De este modo, a continuación se proponen los siguientes criterios para clasificación de las diferentes acciones:

- Criterio de MOTIVACIÓN

En primer lugar, el origen de la motivación a la hora de contribuir a un bienestar inclusivo y sostenible condicionará el tipo de acciones estratégicas. En este sentido se determina «cómo» será la actitud desarrollada por la empresa al momento de realizar una propuesta de acción estratégica de contribución social. Así, si su actitud o motivación surge reactivamente a partir de una presión por respuesta a una

necesidad social reclamando un bienestar superior, se trata de una motivación que es traccionada por dicha necesidad, y se la denomina «bienestar *PULL*». En cambio, si las acciones de la empresa surgen con una actitud proactiva y de manera anticipada a una necesidad para el bienestar concreta, le llamamos motivación de «bienestar *PUSH*», ya que es la propia empresa que empuja el surgimiento de un bienestar social superior. Como antes se ha mencionado, a pesar de desarrollar actitudes o motivaciones distintas, todas las posibles acciones de bienestar *PULL* o *PUSH* contribuyen a la mejora del bienestar desde distintos niveles de compromiso y efectividad. En la primera forma las acciones tendrán un enfoque de actuación desde la concientización y/o paliativo. En cambio, en la segunda alternativa, la búsqueda de solución para el bienestar es de empuje, haciéndola una actuación transformadora de cambio permanente.

- Criterio de alcance de actuación (interno/externo)

En segundo lugar, habría que considerar el alcance de las acciones estratégicas, si se realizan en el ámbito interno de la empresa o hacia grupos sociales o actores externos. Aquellas acciones de carácter interno son las que afectan de manera directa a la organización de la propia empresa, las personas que en ella trabajan o a los recursos y procesos que allí tienen lugar. Por otro lado, acciones estratégicas de carácter externo serían aquellas cuyos beneficiarios no se encuentran circunscritos al ámbito empresarial, sino que impactan en su entorno externo (local, regional, nacional o internacional). De todas formas, al igual que en la clasificación anterior, todas las propuestas de acción tanto de alcance interno o externo tienen beneficios para la construcción del bienestar deseado, pero su grado de eficiencia e impacto será diferente.

Combinando las clasificaciones de las acciones estratégicas antes mencionadas se proponen a continuación cuatro grupos de criterios:

GRUPO 1: Bienestar *PULL* e interno

Este grupo se distingue por integrar acciones para el bienestar que surgen con motivación reactiva a las necesidades sociales y desde el ámbito interno de la empresa. Su actuación tendrá en su mayoría un enfoque de disminución de las problemáticas o retos, pero no de cambio transformador. Algunos ejemplos podrán ser: *carpooling* de trabajadores, transparencia y buen gobierno, concientización interna para la diversidad e inclusión, flexibilidad horaria para la formación, iniciativas de integración, entre otras.

GRUPO 2: Bienestar *PULL* y externo

Estas acciones son aquellas que surgen de forma reactiva a las necesidades o problemas sociales, pero están orientadas hacia grupos sociales o actores externos a la empresa. Entre estos se encuentran: campañas de concienciación social/medioambiental externas, patrocinio (ej., deportivo), filantropía, iniciativas de biodiversidad aisladas a la actividad de la empresa...

GRUPO 3: Bienestar *PUSH* e interno

Aquí las acciones se caracterizan por su poder transformador y proactivo a la hora de abordar el bienestar social desde el interior a la empresa. Para ello se destacan las acciones con relación a la economía circular, iniciativas de inclusión, diversidad cultural, de género y generacional en los trabajadores, empresas con organización participada de su estrategia, formación profesional explícita, entre otras.

GRUPO 4: Bienestar *PUSH* y externo

El cuarto grupo representa también acciones que buscan empujar y fomentar el bienestar en la sociedad, pero con un alcance de impacto externo a la propia empresa. Colaboraciones para la investigación entre

empresa y academia, fortalecimiento de cadenas de valor, fomento de estrategias de economía circular para otros actores, incentivos para la creación de emprendimientos en el territorio donde actúa, certificaciones de impacto social y medioambiental para agentes externos, entre otras.

Con carácter general, es importante considerar que los diferentes grupos de acciones estratégicas propuestos no son exclusivos. Una misma empresa puede combinar diferentes tipos de proyectos que impliquen acciones de carácter interno o externo, «bienestar *PULL*» o «bienestar *PUSH*», generando un portfolio único de actuación para el bienestar y determinando una ventaja competitiva de la empresa. De igual modo, este «*roadmap*» no tiene un significado estático, sino que adquiere un componente dinámico, donde el aprendizaje propio de la empresa en el desarrollo de cada acción condicionará su devenir futuro.

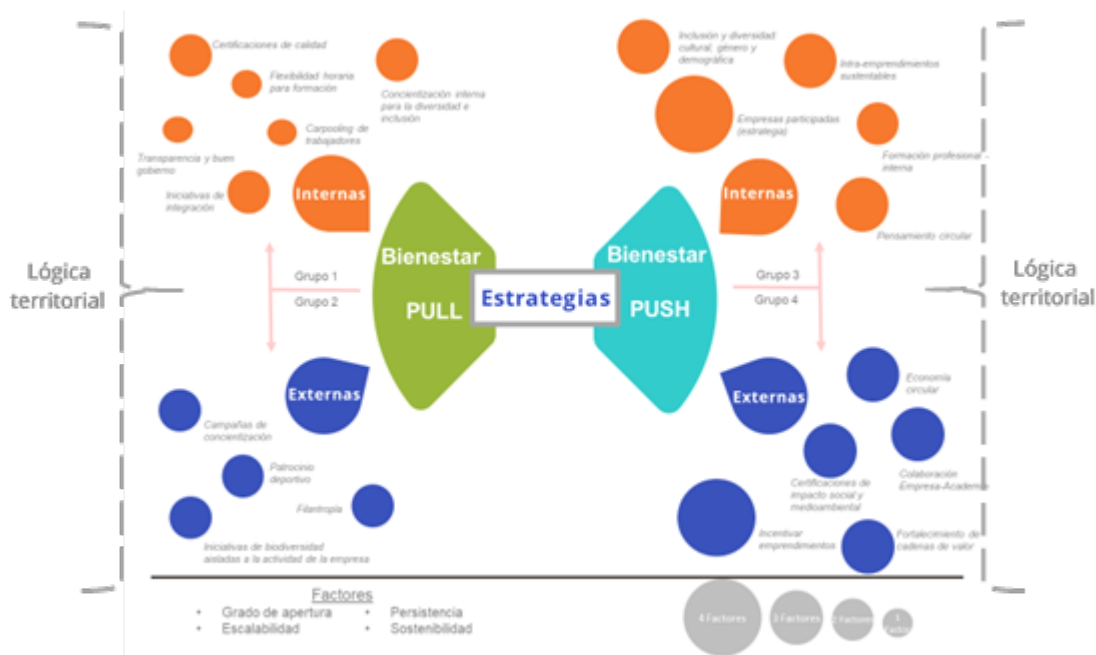
Además, habría que considerar cómo esas diferentes acciones estratégicas afectan al bienestar. Concretamente, es importante determinar el grado de impacto que cada uno de estos grupos de acciones estratégicas ejerce en el logro del bienestar inclusivo y sostenible. De igual modo que sucede con la naturaleza y ejercicio empresarial, la intensidad del impacto también está condicionada por su entorno. La valoración social sobre las acciones empresariales y, por consiguiente, su grado de impacto sobre el conjunto social, será diferente dependiendo del peso relativo que el grupo social en resolver un reto o alcanzar un mayor bienestar. De esta forma podemos afirmar que una misma acción estratégica para el bienestar tendrá un desempeño diferente dependiendo del contexto dónde se aplique.

Considerando lo expuesto anteriormente, se busca poder consensuar el grado de impacto de dichas acciones estratégicas, mediante su definición y la identificación de dos pilares de importancia y cuatro factores asociados a ellos. Las autoras consideran que estos pilares podrían estar definidos por las características de extensión poblacional del impacto y la eficiencia en resultados de dichas acciones. A continuación, se describen los cuatro factores identificados:

- **Grado de apertura** (pilar de eficiencia). Este factor determina que la apertura a la participación del proceso de solución o acción influye en el grado de intensidad o impacto de las acciones estratégicas. En este caso la metodología utilizada en dichos procesos hace a la solución más o menos propensa a una valoración superior por el conjunto social. Entre algunas de estas metodologías se encuentra: la cocreación de valor, las colaboraciones entre distintos sectores y agentes (*cross-sector collaboration*), métodos inclusivos de participación, entre otras. A su vez, este factor se podrá desarrollar tanto internamente en la organización como en colaboración con agentes externos.
- **Persistencia** (pilar de extensión poblacional). La persistencia o permanencia del reto/necesidad social para el bienestar es un factor de temporalidad, que determinará el grado de impacto de aquellas acciones que se ocupen de ellos. Existen retos que debido a su continuidad en el tiempo se convierten en necesidades críticas de solución urgente para un entorno específico.
- **Escalabilidad** (pilar de extensión poblacional). La escalabilidad de la acción tiene una directa relación con su grado de impacto, ya que podrá ser desarrollada para grupos poblacionales de distinto tamaño (zonal, nacional, regional...), inclusive apostando por una escalabilidad global. Dicho factor podrá condicionar su valoración social dependiendo de cuán transformadora sea la solución de acuerdo con su cobertura poblacional.
- **Sostenibilidad** (pilar de eficiencia). Este factor evalúa la eficiencia con que se desarrolla la acción considerando sus capacidades de ser sostenible económicamente en el tiempo. De ser así, dejará espacio para que la organización dedique mayores recursos a la creación de valor para el bienestar con otras propuestas de acción. Debido a esto, se podrá evaluar un impacto social distinto gracias a su contribución como solución permanente.

Considerando dichos factores se realiza una representación visual ponderativa simple de las acciones con relación a su impacto. De todas formas, es necesario precisar que para dicha representación se tuvieron en cuenta los factores con igual importancia, pero se es consciente de que su peso puede resultar distinto dependiendo de los territorios o grupos sociales.

Figura 4 Representación visual del «roadmap» de estrategias empresariales y bienestar



Fuente: elaboración propia.

6.4 Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones para facilitar el desarrollo de estrategias empresariales al servicio del bienestar inclusivo y sostenible.

Todas las empresas tienen el potencial de contribuir al bienestar de un territorio, si bien es cierto que la intensidad del impacto, su efectividad de solución y su compromiso pueden variar de unas empresas a otras.

El contexto territorial, las realidades locales y la diversidad empresarial hacen que no exista una receta universal en la relación empresa y bienestar social. Cada empresa podrá elegir el tipo de acción estratégica que mejor se adapte a su contexto interno y externo.

Resulta fundamental investigar en profundidad las vinculaciones históricas, actuales y potenciales que tienen las dinámicas empresariales con otras dinámicas económicas, socioculturales, ambientales y político-institucionales del contexto territorial. Esto facilitará la identificación de retos y potenciales sinergias.

Es necesario que las empresas reflexionen sobre el impacto histórico, actual y futuro de sus operaciones empresariales en las condiciones y medios de vida de la población del territorio. Esto es un reto metodológico que implicará diálogos de saberes, la coproducción de conocimiento con los sujetos impactados, y el uso de metodologías mixtas que ayuden a identificar mecanismos causales.

El enfoque sistémico y dinámico de este proceso es fundamental para: i) mitigar y eliminar impactos identificados como negativos; ii) potenciar impactos actualmente positivos; y iii) aprovechar potencialidades

para crear nuevos impactos positivos en las condiciones y medios de vida, hábitat y medioambiente de la población territorial. Lograr esto implicará el fortalecimiento de las capacidades de innovación de las empresas, incluyendo, más allá de innovaciones tecnológicas, innovaciones de carácter organizativo y relacional.

En este sentido se propone desarrollar una concepción de empresa al servicio del bienestar inclusivo y sostenible que sea capaz de integrar elementos esenciales de su ser. Resulta oportuno volver a la concepción que coloca a la persona en el centro de la razón y considera las empresas como comunidades de personas inmersas en otras comunidades más amplias desde una visión sistémica, por sus relaciones activas con distintos agentes del entorno. A su vez, ya no se limitan a ofrecer productos o servicios, sino que se embarcan en proyectos empresariales para la generación de valor social que deberán considerar mecanismos y modelos que impliquen la participación de los trabajadores, la cocreación del valor y la colaboración abierta con otros actores. A su vez dichos modelos evaluarán su actuación de acuerdo con criterios de impacto más allá de aquellos económicos-financieros. Los elementos esenciales y prioritarios de la concepción de empresa para el bienestar serán: el desarrollo de su desempeño para contribuir a la cohesión social donde practique su actividad, la sostenibilidad de sus proyectos y su aportación a la mejora medioambiental.

Las estrategias empresariales al servicio del bienestar inclusivo y sostenible requieren movilización de recursos, coaliciones de actores, etc. para ser implementadas de forma flexible y reflexiva. Desde el inicio se deberían establecer sistemas robustos de monitorización activa. Esto ayudaría en la creación de un diálogo sistemático de reflexión crítica sobre la práctica, en la incorporación de aprendizajes en un proceso de mejora continua, y para poder evaluar al final los resultados en función del aprendizaje y la gestión de estos conocimientos innovadores con otros actores.

Las estrategias empresariales al servicio del bienestar requieren de un liderazgo fuerte; una persona que se posicione como visionaria, guía, y facilitadora de la implantación y desarrollo de las acciones estratégicas en el interior de la empresa. Es esencial que las empresas logren formar a líderes capaces de alinear la organización con los propósitos definidos para su contribución al desarrollo sostenible.

Resultan fundamentales las colaboraciones del tejido empresarial con universidades e institutos de investigación, que puedan aportar conocimientos científicos de investigación y también metodológicos para facilitar la reflexión en el sistema territorial de actores.

Referencias bibliográficas

- Alcalde, H. y Carnelli, M. (2019). *Tendencias, oportunidades y retos, con perspectiva social*. Cuadernos Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. ISSN 2340-7638. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/cuadernos/tendencias-opportunidades.pdf>
- Alcalde, H., Egaña, I., Patús, E. y San Francisco, A. (2018) *Impulsando el compromiso empresarial en Gipuzkoa*. Informe para Diputación Foral de Gipuzkoa.
- Alcalde, H. (2017). *Reflexión sobre estrategias-palanca en BBK Fundazioa*. Proyecto financiado por BBK Fundazioa.
- Bramanti, A. (1999). From space to territory: Relational development and territorial competitiveness. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 633-654.
- Camarinha-Matos, L. M. y Afsarmanesh, H. (Junio de 2006). Collaborative networks. En *International Conference on Programming Languages for Manufacturing* (pp. 26-40). Boston, MA: Springer.
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (eds). *Open innovation: Researching a new paradigm*, 0-19. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. y Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56(2), 130-153.4
- Devonshire Initiative, Norton Rose Fulbright y Deloitte Toronto. (2014). *Confronting Shared Value: Exploring the Opportunities and Challenges in the New Paradigm of Social and Business Value Creation*. Conferencia (3-4 diciembre, 2014). Toronto, Canadá.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Hanna, D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- HBR Analytic Service Report. (2015). *The business case for purpose*. Harvard Business School Publishing.
- Kania, J., Kramer, M. y Russell, P. (2014). Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3), 26-33.
- Mintzberg, H. (1987a). The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept II. Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-32.
- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.

Mintzberg, H. y Westley, F. (2001). Decision Making: It´s Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89-93.

Moulaert, F. y Nussbaumer, J. (2005). The social region: beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European Urban and Regional Studies*, 12(1), 45-64.

Morente, F. y Ferràs, X. (2017). El giro cultural en la teoría organizacional. *Prisma Social*, 18, 579-591.