

THINK-TANK-3ª sesión de reflexión

3 de mayo de 2018

NUEVAS PERSPECTIVAS DE LA COMPETITIVIDAD

JOSÉ LUIS LARREA- Asesor de empresas e instituciones, Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab de la Universidad de Deusto y Presidente de Honor del Instituto Vasco de Competitividad-Orkestra

1. INTRODUCCIÓN

En cualquier sociedad la función del lenguaje está fuera de toda duda. Es el vehículo a través del que nos comunicamos y establecemos relaciones. Por eso, las palabras tienen una importancia capital. Se dice, que algunas palabras tienen “magia”, porque movilizan o desmovilizan a las personas, emocionan, estimulan, ... Y, a veces, pierden la “magia”, por lo que debemos cuidarlas. Las palabras se cuidan, se recuperan, se llenan de contenido, en función del nivel de coherencia entre lo que enuncian, prometen o evocan y lo que se hace en la realidad en su nombre. Por eso, son importantes los hechos y los contextos. En definitiva, el verdadero valor de la palabra está en lo que dice y en lo que se hace.

Hay palabras que proyectan realidades que van más allá de lo que significan y que acaban desnaturalizando su valor. Palabras que necesitamos recuperar y llenar de un contenido que movilice nuevas fuerzas. Una de esas palabras es la *competitividad*. Por otro lado, hay palabras con “buena prensa” pero que amenazan con perder su poder de evocación por no llenarse de contenido real. Es el caso de la palabra *bienestar* acompañada de otra palabra, *social*. En este juego de palabras, la competitividad juega “el papel de malo” y el bienestar “el papel de bueno”. Sin embargo son dos palabras llamadas a entenderse, pues no hay bienestar sin competitividad y no hay competitividad, que merezca la pena, sin bienestar.

El término competitividad deriva de la palabra “*competición*”, enraizada en nociones de actividad comparativa y relaciones de rivalidad. La Real Academia de la Lengua (RAE), por ejemplo, da dos definiciones de competitividad: la capacidad de competir, y la rivalidad para la consecución de un fin. Definiciones directamente relacionadas con el uso predominante del término en la empresa y la economía, en donde tradicionalmente “*competitividad*” se ha usado para referirse a “*la capacidad de competir en un mercado*”. A nivel microeconómico se aplica a la acción en el mercado de las empresas, conjunto de empresas, o industrias específicas. Son definiciones basadas en procesos de rivalidad, de lo que se deduce una lógica de “*vencedores*” y “*perdedores*”. Quizás esto explica las dificultades de aplicar este concepto a territorios geográficos en vez de a empresas (Aranguren y Wilson, 2010).

Para Aranguren y Wilson (2010), el lenguaje de la competitividad puede llevarnos a pensar que los territorios compiten directamente unos contra otros, cuando la realidad es que su interacción no es un “*juego de suma cero*”. Aunque aparentemente un territorio compite con otros territorios similares en varios aspectos, es peligroso asumir que el proceso de competencia de ganar-perder es la característica dominante de la relación entre territorios. Se puede argumentar que el lenguaje de “*empresas*” y “*mercados*” es inapropiado para analizar los territorios en profundidad. Las naciones y las regiones existen en un sistema de relaciones que incluye mercados, pero en el que solamente el éxito en el mercado no puede capturar la complejidad de las relaciones y objetivos entre las personas que viven en los territorios.

Esta valoración realizada desde la perspectiva territorial pone de manifiesto las limitaciones de una aproximación desde la empresa, en la que la perspectiva organizativa se impone desde una lógica de

mercado. De ahí que la aproximación territorial demande una lógica más amplia y holística, pero está muy marcada por la lógica espacial que impregna todo el debate territorial. En realidad, la lógica territorial es una lógica social, y una lógica social necesita poner en valor la dimensión de la persona.

Por otra parte, el bienestar y la cohesión social constituyen un reto de primer, ya que se convierten en el propósito fundamental de la acción de los colectivos sociales que se preocupan de forma creciente por la lucha contra la desigualdad y la profundización en su cohesión interna. Esa preocupación se manifiesta de manera clara en relación con las ganancias de competitividad y la manera de garantizar el desarrollo económico de la sociedad en su conjunto. Pero esa aproximación, ya clásica, en términos de bienestar económico medido, sobre todo, desde la perspectiva de la productividad, resulta insuficiente.

Las nuevas condiciones que definen el contexto en el que se desarrolla la sociedad actual, y la sociedad vasca y guipuzcoana en particular, ponen de relieve la urgencia de abordar este reto de forma decidida y desde nuevas perspectivas. Realmente estamos en un momento de profundo cambio, en el que resultan insuficientes las recetas del pasado. Lo que nos ha traído hasta aquí, nuestros modelos y paradigmas para hacer frente a los desafíos que la evolución de la sociedad nos planteaba, ya no resultan suficientes. Necesitamos profundizar en el análisis de nuevos enfoques, nuevas maneras de pensar, nuevos modelos de aproximación a la satisfacción de las necesidades de las personas y la sociedad. En definitiva, necesitamos abordar un verdadero cambio de paradigma.

Las aproximaciones teóricas dominantes acerca de la competitividad ponen especial énfasis en la perspectiva territorial y en la perspectiva organizativa. Así mismo, destacan las aproximaciones hechas desde la óptica del capital humano, si bien se centran en su consideración como un factor o input para el desarrollo de la competitividad. El recorrido por las diferentes aproximaciones teóricas pone de manifiesto la identificación de la evolución de la competitividad con la evolución del PIB correspondiente a un territorio de referencia. Lo cuál resulta insuficiente a todas luces.

El debate que se abre enfatiza en la necesidad de profundizar en el concepto de competitividad, situándolo en una perspectiva más amplia que la utilizada hasta la fecha. Algunas intuiciones y consideraciones resultan de especial relevancia. La primera de ellas sitúa la cuestión de la competitividad “*más allá del PIB*”, en una expresión que constituye ya un lugar común. Por otra parte, aparecen aspectos nuevos a considerar, desde las teorías del comportamiento, el concepto de resiliencia y la propia definición de bienestar. Junto con ellos, resulta enriquecedora la aproximación al territorio desde una perspectiva que va más allá de lo físico, así como la importancia de la dimensión humana al abordar la competitividad. El campo que se abre para incorporar los aspectos relacionados con los valores, la necesidad de reinventar las organizaciones y la importancia de la cultura arrojan luz sobre aspectos fundamentales a tener en cuenta.

Del análisis de las aproximaciones teóricas surge la oportunidad y necesidad de abordar la competitividad desde la perspectiva de la persona, sugiriendo un nuevo modelo conceptual acerca de la competitividad. Una competitividad al servicio del bienestar de las personas, de manera que la competitividad no sea un objetivo en sí misma, sino una capacidad al servicio del bienestar. A partir de ahí, se sitúan diferentes dimensiones a considerar, desde la dimensión personal como núcleo de las mismas. Así, se proyectan las dimensiones familiar, organizativa, social y planetaria. Por otra parte, resulta relevante profundizar en los elementos que se consideran capitales para la formulación de la capacidad competitiva, en donde los valores, el conocimiento, la tecnología, el liderazgo, la cooperación, y la gestión del tiempo adquieren especial relevancia.

Esta nueva perspectiva de la competitividad está pendiente de descubrir, de analizar y de contrastar, pero resulta de gran actualidad si queremos llenar de contenido una palabra –*competitividad*– que en gran medida nos ha sido arrebatada para situarla en un campo alejado de la persona y del bienestar y la cohesión social. Ganar esa palabra para ponerla al servicio del progreso de las personas resulta un desafío estimulante lleno de preguntas, al que hacer frente desde el diálogo, la reflexión y la acción.

2. TENDENCIAS GENERALES QUE DIBUJAN EL CONTEXTO

Contextualizar la reflexión sobre la competitividad nos lleva a tener en cuenta algunas tendencias generales, el contexto social, económico y territorial de referencia y los retos a los que se enfrenta la sociedad desde una perspectiva local y global. Sin tratar de ser exhaustivos podemos apuntar los siguientes elementos de referencia (figura 1):

1. Época de cambio y transformación.
2. Globalización, tecnología y transformación digital.
3. Planeta, personas y relaciones (Necesidad de diálogo).
4. Dificultades para enfrentar el cambio.
5. Innovación y emprendimiento.
6. Conocimiento y aprendizaje.
7. Dimensión social de la empresa.
8. Cambio de paradigma.



Elaboración propia

Figura 1: Marco de referencia de la competitividad desde el contexto

2.1. Época de cambio y transformación

El mundo se mueve. Todo cambia o, al menos, parece que cambia. El conjunto de cosas que nos rodean se ha ampliado de manera exponencial, los estímulos externos se han multiplicado hasta el infinito y nuestro espacio existencial, el lugar en el que pasan las cosas que nos importan, se ha expandido de forma brutal. Tenemos motivos para sentirnos cada vez menos dueños de nuestro destino, y los espacios de incertidumbre nos envuelven de manera permanente.

Al no controlar lo que nos rodea, que cada vez es más amplio y se mueve más rápido, el cambio aparece como una constante de nuestro tiempo. Un entorno en movimiento es el reflejo de un universo cada vez más grande de cosas que pensamos que nos afectan, cosas relacionadas con otras que, a su vez, no controlamos por lo que la percepción de cambio constante está servida. Esto, que parece algo nuevo, ya

lo percibía Heráclito de Éfeso (550-475 a.C.) cuando apuntaba que “*el cambio es lo único inmutable en el mundo*”. La interiorización del cambio, como uno de los ejes que mueve el devenir de nuestra sociedad, explicaría también la necesidad de incorporar la innovación como uno de los distintivos de la sociedad actual.

2.2. Globalización, tecnología y transformación digital.

La sensación de cambio se ve alimentada por el efecto de tres tendencias. La primera es *la* globalización, que siempre ha existido pero que ahora se percibe más fuerte que nunca. La globalización de las relaciones económicas y sociales cambia la naturaleza del pensamiento y de la acción. Antes era todo más próximo y, en apariencia, más conocido y monolítico. Ahora los territorios se amplían, las interacciones entre cosas distintas aumentan, los modelos de negocio se transforman; nuevas culturas, mercados y formas de pensar deben tenerse en cuenta.

El equilibrio entre lo global y lo local es uno de los retos del nuevo escenario. Lo global no puede derivar en total, en igualitario, en depredador de lo diferente. Al revés, cuanto más globales son las relaciones más necesitamos reforzar los perfiles de “*lo local*”, de lo que nos hace diferentes. Ese equilibrio de proyectar lo individual y lo universal para progresar es un aspecto fundamental de los nuevos escenarios, que destacan el papel creciente de lo local y de los procesos de descentralización. Así, las regiones, y también las ciudades, tienen una importancia cada vez mayor.

La segunda tendencia que explica el cambio acelerado está relacionada con el desarrollo de la tecnología de la mano de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC). Pero esto no es más que el comienzo. Ya están en marcha, aunque todavía no seamos muy conscientes, profundos cambios tecnológicos en los campos de las tecnologías de materiales y nanotecnologías, la biotecnología y la biogenética –tecnologías de la vida–, las tecnologías de energías limpias y las tecnologías de las ciencias cognitivas. Con un impacto añadido, ya que el potencial de cada una se ve incrementado por la capacidad de integración con las otras. El progreso tecnológico aparece así con una fuerza desproporcionada que deberemos poner al servicio de la persona.

Y la tercera tendencia tiene que ver con el incremento en la velocidad en el intercambio de información. En este sentido, las tres tendencias se interrelacionan y conectan produciendo un proceso de aceleración del cambio que dibuja un escenario de transformación digital marcado por la “*conectividad*” de todos con todos –redes sociales,...– y de todo con todo –el internet de las cosas–, por la “*accesibilidad*” de todos y a todos –globalización–, por la “*movilidad*” –teléfono móvil, tablets,...–, por la “*capacidad de integrar y manejar datos*” –Big data,...– y por la “*velocidad*” a la que todo ocurre. Este escenario implica innovación social en el sentido más amplio de la palabra: innovación en la política, en la economía y en la sociedad. Además, en todo proceso de innovación social no deberíamos olvidar que la persona, cada persona, es el protagonista principal. Algo que acostumbramos a olvidar en cuanto hablamos de sistemas, instituciones, organizaciones... Como diría Protágoras (485-415 a. C.) “*la persona es la medida de todas las cosas*”.

2.3. Planeta, personas y relaciones (Necesidad de diálogo)

Hoy en día cualquier discusión se sitúa en una dimensión planetaria en la que las personas se relacionan unas con otras. No es factible hablar de progreso sin reconocer la existencia del otro, sin asumir que no estamos solos, sin atrevernos a dialogar. Ese diálogo con los demás, incluido con el planeta, es fundamental.

El diálogo con el planeta pone de manifiesto la importancia capital para nuestra sociedad del medio ambiente y la energía. La conciencia de la escasez de recursos, la percepción de que el planeta es finito, de que se nos puede agotar, proyecta la importancia creciente de las políticas de protección medioambiental y el carácter estratégico de las fuentes de energía. Debemos asumir el reto de este diálogo con el planeta propiciando un desarrollo sostenible para todos.

Otro diálogo fundamental a afrontar desde nuevas ópticas es el diálogo con los demás habitantes del planeta. Todos estamos en alguna parte del globo, y eso determina dramáticamente nuestras posibilidades de desarrollarnos como personas. Todas las partes del mundo no son iguales, unas están más desarrolladas que otras, tienen más privilegios que defender. Otras miran al “*primer mundo*” y ven un mundo de oportunidades que a ellos se les niegan. Este diálogo entre individuos de diferentes partes del planeta es un diálogo entre tribus, que cada vez va a ser más complicado. La dialéctica de los unos y de los otros, en la que es inevitable caer porque somos uno y el otro es otro, deberá evolucionar del conflicto a la cooperación.

Pero las tendencias demográficas no solo son importantes a escala planetaria para entender la relevancia de las políticas de inmigración y explicar los miedos al otro, también se mueven en un plano más próximo. La demografía explica la evolución de las diferentes tribus y también el desarrollo de cada tribu. Por eso, es relevante abordar los problemas derivados del paulatino envejecimiento de la población. Este campo del progresivo envejecimiento de la población en algunas sociedades está lleno de retos de todo tipo: económicos, asistenciales, sanitarios, educativos, culturales, ...

El diálogo pasa, también, por abordar la evolución del modelo de relaciones laborales hacia un modelo más abierto de relaciones socio-laborales. No solo por el impacto de las tecnologías en la manera de trabajar, sino por la forma de establecer la relación entre el empleador y el empleado. De hecho, expertos como Charles Handy llevan años señalando los cambios a los que se enfrentará el mercado de trabajo, fruto de la nueva concepción de la relación por parte del trabajador. Una nueva concepción que puede caminar en la línea de preferencia de la libertad –trabajar por cuenta propia– frente a la seguridad –trabajar por cuenta ajena–. Esta evolución llevaría a propiciar el desarrollo del espíritu emprendedor, pero a nadie escapa que es contradictoria con la búsqueda de mayor seguridad, que es algo cada vez más valorado.

La complejidad del mundo actual proyecta un incremento exponencial de la incertidumbre, produciendo una mayor sensación de riesgo y debilidad, de manera que siendo más globales, con más tecnología y más rápidos, en vez de sentirnos más seguros nos vemos atezados por miedos que antes no teníamos. Esto puede suponer una cultura de aversión al riesgo y una caída del espíritu emprendedor. Las demandas de mayor seguridad y estabilidad en todo, y por supuesto en el empleo, aparecen como algo creciente en contradicción con un entorno que demanda flexibilidad, capacidad de adaptación y disposición al cambio.

Además, la lógica de la evolución plantea otro diálogo básico para el progreso entre las jóvenes generaciones y las viejas. Se trata del diálogo intergeneracional. En general, las élites dominantes, constituidas por los miembros maduros de la especie, dicen lo que hay que hacer y lideran el discurso del cambio y la innovación. Mientras tanto, los especímenes jóvenes asisten al espectáculo sintiéndose protagonistas de una historia que les viene dada. Necesitamos profundizar en un diálogo real entre los jóvenes y los que no lo son, porque es importante para abordar el futuro. El liderazgo para progresar y alcanzar una sociedad mejor pasa por las nuevas generaciones, mejor preparadas que nunca y menos condicionada por prejuicios y contextos del pasado.

Estas son algunas expresiones de la necesidad de diálogo que debemos afrontar. Hay más. Entre ellas destaca la que tiene que ver con el reto de gobernar el mundo. Algo así como el gobierno de las tribus. Cómo van a relacionarse unos estados y sus gobiernos con otros, cómo van a ser capaces de articular un modelo de gobernanza que facilite el diálogo con el planeta, entre tribus y entre individuos. Tremendamente sugerente y lleno de desafíos, será también determinante para el progreso.

2.4. Dificultades para enfrentar el cambio

Para abordar el proceso de innovación social al servicio del progreso tenemos algunas dificultades, que tienen que ver la superficialidad, las burbujas y la estupidez. La trampa de la superficialidad se manifiesta en un contexto de complejidad e incertidumbre, y lleva a la búsqueda de lo inmediato –rápido–, lo concreto –simple– y lo fácil –gratis–. Algo así como el “*gratis total*”; esto es, que no nos cueste tiempo, ni reflexión, ni esfuerzo. Dos ejemplos del impacto de la tecnología, en esta tendencia a la superficialidad, vienen de la mano de Internet y de la cultura del PowerPoint. La tecnología es un gran facilitador de innovación pero si no la controlamos, puede producir efectos negativos. El debate de la influencia de Internet en los procesos de construcción del pensamiento está abierto. Nicholas Carr (2011) advierte que “*con sus constantes distracciones e interrupciones, la Red nos está convirtiendo en pensadores dispersos y superficiales*”. Como dice Cory Doctorow, “*cada vez que encendemos el ordenador, nos sumergimos en un ecosistema de tecnologías de la interrupción*”.

Otra de las dificultades es la que deriva del encanto embriagador de las burbujas. La ambición desmedida y la falta de sentido común han propiciado una cultura de burbuja –como la financiera o la del ladrillo– de graves consecuencias para la sociedad. Esto no es algo nuevo. Charles Mackay (1814-1889) escribe sobre las burbujas y da un repaso a aquellas más interesantes, como la “*burbuja del Mar del Sur*” o la de “*los tulipanes holandeses*” (Mackay, 2008). Al hilo de la Compañía del Mar del Sur surge el nombre de burbujas para referirse a compañías de dudosa viabilidad. El ejemplo de una compañía creada por un aventurero desconocido “*para desarrollar un asunto muy ventajoso, pero que nadie debe saber en qué consiste*”, aparece como paradigmático. Las acciones de esta compañía se suscribieron en su totalidad.

La tercera dificultad es la exaltación de la estupidez. Decía Bertrand Russell (1872-1970) que “*el mundo está lleno de ignorantes completamente seguros de todo, e inteligentes llenos de dudas*”. Esto produce el efecto devastador de “*ningunear*” al que aporta algo positivo, ya que los ignorantes magnifican su aportación, mientras que el hacedor discreto pasa desapercibido. Así, de la mano de la superficialidad y la ambición, la estupidez se ha instalado en un nivel impensable. Carlo M. Cipolla, en un ensayo titulado “*Las leyes fundamentales de la estupidez humana*” (Cipolla, 2008), señala que, para él, una persona estúpida sería la que causa un daño a otra persona o grupos de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí, o incluso obteniendo un perjuicio. Son peligrosísimos, porque además no son conscientes de que lo son.

Ante estas dificultades tenemos que responder. Frente a la superficialidad la profundidad y el rigor. Volver a recuperar la importancia de los detalles, de los matices. Como dice el escritor Vladimir Nabokov, “*necesitamos acariciar los detalles, porque si Dios existiese viviría en un detalle*”. Es perentorio olvidar la “*brocha gorda*” y matizar. Porque como señala el escritor Harkaitz Cano el matiz es un hilo de sutura. Los matices son como puntos de sutura de las relaciones a través del diálogo para activar la cooperación. Por otra parte, frente al encanto embriagador de las burbujas no nos queda sino la perseverancia, la consistencia y el trabajo duro. Y frente a la estupidez necesitamos la inteligencia. Necesitamos escuchar a los mejores y darles campo de juego.

2.5. Innovación y emprendimiento

La innovación aparece como un elemento claro de referencia desde múltiples perspectivas, no solo desde las estrategias más adecuadas para desarrollar la capacidad competitiva. Por otra parte, el emprendimiento se ha convertido en un lugar común en el discurso actual. A nuestros efectos el emprendimiento surge como una expresión de la innovación, de manera que el enfoque de esta explicará la aproximación a la figura del emprendedor.

Desde una aproximación básica la innovación consiste en cambiar las cosas introduciendo novedades (RAE). Es una definición tan primaria que, probablemente, no nos sirve para mucho. En este sentido, surgen dos aspectos que deben acompañar el concepto de innovación: uno de ellos es el de la sostenibilidad, y el otro el de la utilidad. De manera que podríamos completar la definición en los

siguientes términos (Larrea, 2010): *“Innovar es introducir novedades de manera sostenida y sostenible en el tiempo, aportando un valor reconocido por el mercado y/o la sociedad”*.

La idea de sostenibilidad es la que nos lleva del suceso al proceso. Esto tiene que ver con la estrategia. No es algo operativo que, incluso, se produce sin buscarlo, sino que es fruto de una búsqueda permanente. La innovación necesita pasar a la cultura del proceso, porque eso le permitirá ser algo más que un destello de genialidad. Todavía no hemos asumido ese cambio de paradigma, que es un cambio de cultura empresarial, organizativa y social. Necesitaremos ser flexibles para adaptarnos a los cambios que no hemos sido capaces de anticipar y, por eso, va a resultar duro el tránsito, pero tenemos que construir la nueva cultura de innovación anticipativa. Para eso, trabajar los valores es clave. Y también activar la cooperación, una cooperación activa. Los valores y la cooperación son fundamentales para recuperar el capital emocional, y para esto necesitamos el liderazgo de los hacedores. El liderazgo de los hacedores es un liderazgo que pone fuerzas en marcha. Necesitamos poner fuerzas en marcha más que vender soluciones mágicas, que no existen. Como decía Antoine de Saint-Exupery, *“en la vida no hay soluciones, sino fuerzas en marcha. Es preciso crearlas y las soluciones vienen”*. Porque, por otra parte, la innovación debe resultar útil, debe aportar valor para que resulte sostenible en el tiempo; de manera que la utilidad y la sostenibilidad se alimenten permanentemente.

El concepto de innovación se apoya en una serie de principios inspiradores que lo arrojan, lo proyectan en la realidad y lo contextualizan. Estos principios empiezan por señalar que la innovación necesita abordarse como algo abierto (Chesbrough, 2013). También nos dicen que la naturaleza y el entorno son verdaderos yacimientos de la innovación y que el reconocimiento de la diversidad es clave para innovar. La innovación desde esa concepción abierta no solo se limita a los productos, como una expresión de la innovación tecnológica, sino que se encuentra en todos los ámbitos de actividad. Por otra parte, supone transformación, implica ruptura y apuesta por la excelencia a partir de la calidad. También necesita medirse porque busca resultados; ser útil, práctica y gestionable. Además todos están llamados a innovar: los grandes y los pequeños, por lo que el tamaño no es un excusa. Finalmente, la innovación no se puede entender sin valores y sin la persona, que ocupa el centro de cualquier estrategia de innovación.

Por otra parte, la figura del emprendedor ha tomado relevancia en los últimos tiempos. Pues bien, no se puede entender la figura del emprendedor si no se hace en el marco de los procesos y los sistemas de innovación. En realidad la persona es la primera referencia de un sistema de innovación, proyectando la figura del emprendedor. Si el emprendedor es el que emprende, el que hace cosas nuevas, el que es capaz de transformar las cosas aportando valor, podemos referirnos al emprendedor como *“aquel que es capaz de introducir novedades de manera sostenida y sostenible en el tiempo aportando un valor reconocido por el mercado y la sociedad”* (Larrea, 2012).

2.6. Conocimiento y aprendizaje

Se ha hablado de la llamada *“sociedad del conocimiento”*, como un estadio evolutivo de la *“sociedad de la información”*. En gran medida es resultado de la importancia del conocimiento para la competitividad. Sin embargo, aunque no tenga excesivo glamour, el reto está en la *“sociedad del aprendizaje”*.

El conocimiento transformador se expresa como el resultado de un proceso de aprendizaje transformador. En realidad, el conocimiento es la expresión del resultado acumulado de nuestros procesos de aprendizaje. La relación entre el aprendizaje y el conocimiento desde una visión transformadora nos sugiere, a su vez, su estrecha relación con los procesos de innovación. Si la innovación es un cambio en alguna cosa, la innovación es un proceso de transformación. En este sentido, un proceso de generación de conocimiento transformador es un proceso de innovación. Así, los conceptos de conocimiento, aprendizaje e innovación aparecen estrechamente relacionados.

El término *“conocimiento transformador”* (Larrea, 2017) se refiere al conocimiento que transforma a la persona y a la realidad sobre la que se proyecta, siendo el resultado de un proceso. Es un conocimiento

que se genera en un proceso de transformación personal –individual– y social –colectivo–, de manera que las personas que participan, trabajando en cooperación, producen un determinado conocimiento, al mismo tiempo que se produce una transformación en las mismas y en la realidad sobre la que se construye el conocimiento.

El conocimiento es la toma de conciencia de las cosas, de lo que sabemos acerca de lo que nos rodea. Y esa toma de conciencia se hace a través de un proceso de transformación, de aprendizaje, fruto de la interacción con el entorno. Para una institución, o cualquier tipo de organización, su posicionamiento estratégico, lo que le conduce a la construcción de su futuro, se fundamenta en hacer crecer su conocimiento a través del aprendizaje. No se trata solo de proteger lo que le ha llevado hasta un punto, pues ese modelo de protección no es sostenible. Es preciso asumir un modelo de transformación, de innovación y de desarrollo sostenible basado en el aprendizaje permanente. El conocimiento se protege haciéndolo crecer a través del aprendizaje permanente.

Especialmente enriquecedora resulta la aportación de Nooteboom (2000), que pone el foco en la relación entre el aprendizaje, el conocimiento y la innovación. Intenta encontrar y desarrollar una teoría de la explicación del fenómeno de la innovación y el aprendizaje a diferentes niveles: sistemas de innovación, organizaciones, personas en organizaciones. Para él, la innovación y el aprendizaje están conectados causalmente, ya que las innovaciones son producidas por organizaciones y en ese proceso las organizaciones aprenden. Es en las interacciones con la naturaleza y con otros, en los mercados, organizaciones, y en contextos privados, como las personas construyen información a partir de los datos y desarrollan su propio conocimiento y su visión del mundo.

2.7. La dimensión social de la empresa

La denominada Responsabilidad Social Corporativa constituye una referencia para una reflexión sobre la competitividad desde la perspectiva organizativa e institucional, que aporta una sensibilidad desde la dimensión social de la empresa. Desde esa perspectiva se ha venido trabajando para acompañar el sentido social de la actividad empresarial. Se puede decir que la dimensión social de la empresa ha sido una referencia constante en nuestro entorno empresarial, acompañando el devenir de los proyectos empresariales, y formando parte de nuestro acervo cultural. Un elemento característico de la forma de hacer empresa de nuestro tejido empresarial.

Sin embargo, es a partir de comienzos de la década de los 2000 cuando toma importancia, a nivel de España, el tema de la responsabilidad social corporativa, haciendo una llamada a la necesidad de las empresas de considerar su compromiso con el entorno social, más allá de su objetivo de búsqueda de beneficios empresariales. Esta llamada se articula a través de una iniciativa de la Fundación Entorno (Empresa y Medio Ambiente), el IESE y la consultora PwC que se materializó en el denominado “Código de Gobierno para la empresa sostenible”.

La misión del Código era desarrollar una herramienta que ayudase a los máximos órganos de gobierno de las empresas españolas a integrar en sus actividades y decisiones los principios del desarrollo sostenible. La motivaciones identificadas fueron:

- Creciente consenso social sobre la necesidad del desarrollo sostenible.
- De la satisfacción de los inversores a la satisfacción de las partes interesadas (stakeholders).
- Relación entre sostenibilidad y creación persistente de valor.
- Los aspectos éticos del desarrollo sostenible.

El Código establecía que *“una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.*

Toda una declaración de principios, que venía acompañada de los valores en los basar el gobierno de la empresa sostenible:

- Sostenibilidad, que supone la búsqueda permanente y armónica por parte de la empresa del desarrollo económico, la integridad medioambiental y el bienestar social.
- Visión a largo plazo, que permita ver la coherencia inherente entre el desarrollo sostenible y la persistencia en el tiempo de las empresas.
- Diversidad, que implica el respeto de la misma y su búsqueda activa.
- Apertura en el diálogo con las partes interesadas, dado el carácter diverso de las relaciones que se establecen entre las mismas.
- Integridad, que implica honestidad, rectitud, dignidad y ética.
- Responsabilidad.

Más allá de las consideraciones que podamos hacer acerca de la efectividad real de estas apelaciones, que suponen un compromiso fundamental en el comportamiento institucional y de las personas, lo que parece cada vez más claro es que la empresa, organización o institución debe tener en cuenta esta perspectiva como un elemento base de su posicionamiento estratégico y su aproximación a la competitividad.

2.8. Cambio de paradigma

Estamos viviendo tiempos de cambio y transformación en los que percibimos la necesidad de adecuar los paradigmas con los que nos acercamos a la realidad, con los que la interpretamos y la construimos a través de lenguajes y formas de expresar lo que pensamos y sentimos. No se trata de abusar de la expresión “*cambio de paradigma*”, porque si la utilizamos sin sentido podemos desactivar su poder de movilización de la reflexión y la acción. Un paradigma, en su concepción más básica, es un modelo, un ejemplo que sirve de norma. También es la “*teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento*” (RAE). El concepto de paradigma, en su perspectiva contemporánea, es formulado por Thomas S. Kuhn, investigador de la historia de la ciencia, para quien sería “*el conjunto de ideas, técnicas y leyes universales que acepta determinada comunidad científica en un momento de la historia*”.

No resulta aventurado decir que estamos en momentos en los que los paradigmas que nos han traído hasta aquí resultan insuficientes para explicar el presente y para proyectar el futuro. En este sentido, este proceso de cuestionamiento pone de manifiesto las limitaciones del paradigma mental con el que nos acercamos a la realidad y construimos el lenguaje para explicarla. Somos prisioneros, en gran medida, de un paradigma espacial –territorial– que proyectamos permanentemente en todo lo que hacemos, sin tener en cuenta la necesidad de evolucionar a un paradigma relacional.

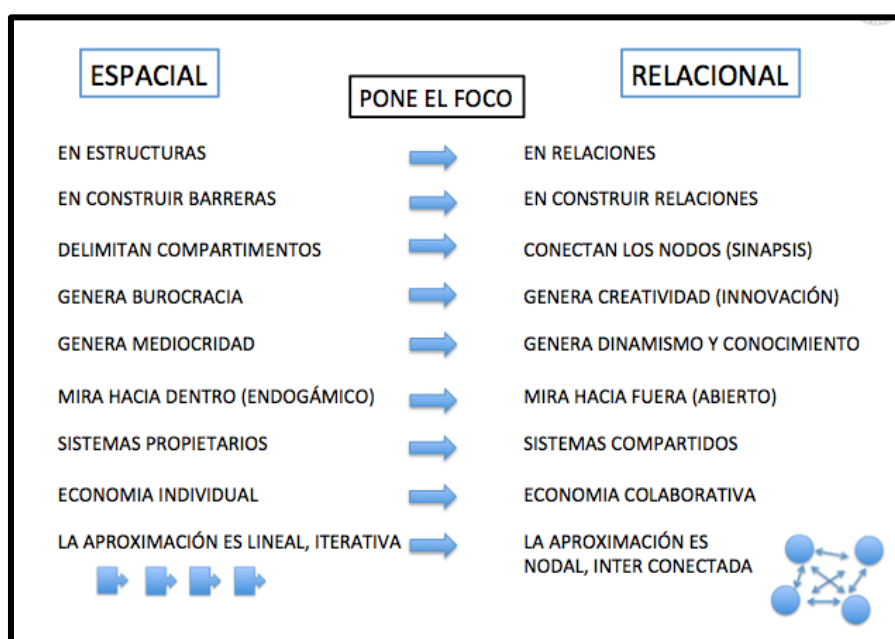
En el corazón de la necesidad de cambiar o hacer evolucionar nuestros paradigmas se encuentra el desafío de pasar de un paradigma espacial a un paradigma relacional (Larrea, 2018). Vamos por la vida con el mapa puesto –mapa mental– y vemos las cosas desde una perspectiva territorial. Así, proyectamos el mundo poniéndonos siempre en el centro de ese mapa y explicamos las cosas desde esa perspectiva. El historiador Robert B. Marks (2007) se refiere a este fenómeno como “*eurocentrismo*”. Pero el mundo que vivimos ha hecho saltar por los aires la influencia asfixiante del territorio, de lo físico –paradigma espacial–, frente a la fuerza de las relaciones –paradigma relacional–, aunque todavía seguimos explicando el mundo y transformándolo desde un lenguaje material, espacial, físico y territorial. Sin embargo, las cosas se explican, se comprenden, se transforman, cada vez más, desde las relaciones. Esto supone un cambio de paradigma que pone en el centro a la persona y la empodera de manera determinante.

El cambio de un paradigma espacial a un paradigma relacional lo podemos observar en diferentes ámbitos. Sin ánimo de ser exhaustivos, lo vemos en la necesidad de abordar nuevas perspectivas de la competitividad –que añadan la perspectiva personal y relacional a la perspectiva territorial y organizativa–,

en los nuevos marcos políticos y de gobernanza –en donde el territorio pierde peso frente a las relaciones–, en los nuevos conceptos de ciudadanía, en los procesos de globalización –en donde el papel de los intermediarios es creciente–, en las nuevas formas de generación de conocimiento –que rompe la distancia entre las “torres de marfil” y la sociedad–, en las maneras de gobernar las organizaciones y las empresas –que pasan de articularse en silos de carácter jerárquico-funcional a establecer redes nodales interrelacionadas–, en la relevancia de la visión de ecosistema frente a una visión compartimentada, en la forma de entender la economía –que, en palabras de Rifkin (2014), sustituirá los derechos de propiedad por la libertad de compartir–, ... Y podríamos seguir poniendo ejemplos.

La influencia del cambio de paradigma en los procesos de discernimiento es determinante. Así, mientras el paradigma espacial identifica elementos, componentes, estructuras, compartimentos estancos, silos,... el paradigma relacional identifica relaciones entre las partes, observa redes interconectadas. El paradigma dominante hasta ahora ha marcado el lenguaje, la forma de ver las cosas y la manera de enfrentar los desafíos. En gran medida, el paradigma espacial deriva en la creación de barreras de diferente naturaleza, a través de normas, procedimientos, espacios físicos, valores y actitudes, lenguajes, instrumentos y tecnologías, ... El nuevo paradigma se enfrenta al reto de ver relaciones donde hasta ahora veíamos barreras. Winston Churchill decía que “*damos formas a nuestros edificios y a partir de ahí son ellos los que nos dan forma a nosotros*”, poniendo el énfasis en la influencia de un paradigma mental que necesita tocar cosas, construir espacios,... y al hacerlo levanta barreras.

Siendo fundamental abordar el cambio de paradigma y transitar hacia un paradigma relacional, no podemos caer en el error de pensar que el espacio no cuenta, ya que es determinante como espacio real de referencia, por lo que debemos buscar un equilibrio entre lo espacial y lo relacional. En el paradigma relacional también hay nodos –espacios– pero funcionan con una mirada diferente, proyectada hacia fuera para establecer relaciones y no para reforzar barreras. El foco de las miradas en cada caso es diferente (ver figura 2) y afecta a la manera de acercarnos a la competitividad.



Fuente: Larrea,

J.L.(2018)

Figura 2: Evolución de las miradas del paradigma espacial al relacional

3. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DESDE LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO: COMPETITIVIDAD Y BIENESTAR

Con motivo de su décimo aniversario, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad hizo público un Manifiesto titulado ***Hacia una nueva normalidad***, en el que se identificaban los siguientes diez retos, a los que Euskadi debería hacer frente en la próxima década:

1. Bienestar y cohesión social.
2. Apertura e internacionalización.
3. Cooperación.
4. Resiliencia empresarial.
5. Economía digital.
6. Innovación en el sector público.
7. Capacidad de aprendizaje.
8. Modelo energético, medio ambiente y sostenibilidad.
9. Un sistema fiscal y financiero para la competitividad.
10. Complejidad demográfica y social.

El primero de los retos se refiere al *Bienestar y la cohesión social*, expresando que el progreso de Euskadi, su desarrollo en el contexto internacional, y su papel en una economía globalizada deben contemplar el bienestar de todas las personas y la cohesión social. Esto supone un desafío a la hora de abordar la competitividad del País, pues plantea el crecimiento económico no como un fin en sí mismo, sino como un medio necesario para avanzar en la transformación social en términos de bienestar.

Como se destaca en el Informe de Competitividad del País Vasco 2017 (Orkestra, 2017), durante los años más duros de la crisis la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) ha conseguido mantener unos buenos resultados económicos. Sin embargo, aunque los indicadores sociales también mejoran en los últimos años, no lo hacen tanto como en otras regiones europeas. Esta diferente evolución de lo económico y lo social pone de manifiesto la necesidad de establecer una relación estrecha entre los medios y los fines, así como abordar el reto de situar la competitividad en términos de su contribución al desarrollo del bienestar.

El desafío que supone esta nueva aproximación ha sido puesto de manifiesto de manera relevante en los últimos años, generando un amplio debate al que no somos ajenos. Esa sensación de que aunque todo parece ir bien, al menos por los indicadores económicos, sin embargo algo no va bien, es la que se percibe a través de la distancia creciente entre el crecimiento económico y el bienestar. Algunos países, se enfrentan a esta cuestión con especial compromiso. Es el caso de Canadá, que desde 1999 viene midiendo su nivel de bienestar a través de un índice específico (Índice de Bienestar de Canadá, CIW). Así, en su informe para 2016 (Canadian Index of Wellbeing, 2016) señala la diferencia entre el crecimiento económico medido en términos del Producto Interior Bruto (PIB) y el desarrollo del bienestar de los canadienses. Desde 1994 hasta 2014 el PIB creció un 38%, mientras que el bienestar solo lo hizo en un 9,9%. Además, en los últimos años el gap entre el PIB y el CIW ha ido incrementándose, pasando de un 22% en 2007 a un 28,10% en 2014. Y esto es preocupante.

3.1. Competitividad y bienestar en el País Vasco

El Informe de Competitividad del País Vasco 2017 (Orkestra, 2017), señala que el diagnóstico de los principales indicadores de competitividad del País Vasco apunta hacia nuevos retos sociales tanto en el ámbito global como en la realidad cotidiana. Por eso resulta capital que en el diagnóstico de la posición competitiva de la CAPV se aborden el estudio de los principales indicadores de competitividad y un análisis de indicadores de progreso social, cohesión social y desarrollo de las personas.

La evolución de los conceptos de desarrollo y competitividad ha caminado de la mano, presentando muchas similitudes. En general, el enfoque de los mismos ha tenido un marcado prisma economicista que asumía que la mejora de las magnitudes económicas se traducían en la mejora del bienestar de las personas. Pero esta aproximación se ha manifestado como claramente reduccionista e incompleta para explicar el desarrollo de una sociedad en términos del progreso del bienestar de sus ciudadanos. Esto ha llevado a un debate de gran actualidad sobre la manera de abordar el análisis de la competitividad, en el cuál adquieren carta de naturaleza los aspectos sociales y medioambientales (Aiginger y Firgo, 2017).

3.2. Los indicadores para el País Vasco

En el Informe de Competitividad (Orkestra, 2017) se hace una referencia expresa a los diferentes indicadores que se han empezado a utilizar para medir el bienestar, de manera especial a partir del *Informe de la Comisión sobre la medición del desarrollo económico y del progreso social*, comisión liderada por los expertos Stiglitz, Sen y Fitoussi (Stiglitz et al., 2013). En general, la referencia de medida suelen ser los países. Sin embargo, tenemos el Índice de Progreso Social Regional Europeo (IPSRE), que surgió de una iniciativa conjunta de Orkestra, la Social Progress Imperative y la Comisión Europea. Este índice, a nivel regional, es una adaptación del Índice de Progreso social (IPS) que se realiza por países, y al que nos referiremos más adelante.

Los resultados del IPSRE para el País Vasco (Orkestra, 2017) presentan a la CAPV como una de las regiones españolas mejor situadas. En el contexto europeo, la CAPV se halla por detrás de las regiones nórdicas y holandesas y en el mismo grupo que la mayoría de las regiones alemanas, británicas e irlandesas. Pero, más allá de la imagen global, el índice debe permitir un análisis de cada dimensión, componente e indicador que permita orientar nuestra percepción sobre el bienestar de la comunidad y ver la manera de avanzar en el mismo. Para facilitar esta reflexión y análisis, se comparan los resultados con los de aquellas regiones que tienen un nivel de desarrollo económico similar. De esta forma se produce una aproximación entre el nivel de desarrollo económico y el nivel de desarrollo social.

Los buenos resultados alcanzados por la CAPV en términos de desempeño económico no vienen acompañados por los mismos resultados en términos sociales (Orkestra, 2017). Así, mientras la CAPV ocupa la posición 35 entre 272 regiones en cuanto al PIB per cápita, solo se encuentra en la posición 102 con respecto al IPSRE. En el capítulo de necesidades básicas, los datos apuntan un peor desempeño en el tratamiento y la calidad del agua, el coste de la vivienda, la satisfacción con ella, e incluso su inadecuada calefacción. Entre los componentes de fundamentos del bienestar, las debilidades se aprecian en el acceso a los conocimientos básicos y en el acceso a la información y comunicación. Sin embargo, las mayores debilidades se observan en la dimensión de oportunidades, por el componente de derechos personales –aunque este indicador merecería una mayor matización–, y el de libertad personal y de elección, que tiene que ver con indicadores de corrupción y de las personas jóvenes que ni estudian ni trabajan.

Pero una cuestión subyace en el análisis: ¿Hasta qué punto los indicadores utilizados responden a un debate y diálogo social que haya permitido alcanzar un consenso sobre lo que se entiende por bienestar? El propio Informe de Competitividad (Orkestra, 2017) señala que el índice IPSRE utilizado no debe tomarse como la verdad absoluta sobre el nivel de progreso social en el territorio. Sin embargo, sirve para decirnos que nuestros resultados en términos de bienestar social no son tan buenos como lo son en términos económicos.

3.3. Necesidad de repensar el modelo vasco de bienestar

El Informe de Competitividad (Orkestra, 2017) termina con una reflexión que plantea el reto de repensar el modelo vasco de bienestar, identifica tres palancas clave sobre las que hay que trabajar para contribuir a la sostenibilidad del mismo y señala la necesidad de reflexionar sobre el propio modelo.

Una primera palanca está en el impulso de una competitividad sostenible a largo plazo, que cree nuevos empleos cualificados, para que se generen los recursos suficientes que permitan que el modelo de bienestar responda al conjunto de las necesidades sociales. Una segunda palanca está en el logro de un mejor ajuste entre los ámbitos educativo y laboral, en donde un nuevo modelo basado en la colaboración resulta indispensable para aumentar la empleabilidad de la CAPV, especialmente la juvenil. La tercera palanca se expresa en la necesidad de propiciar la interconexión generacional, siendo necesario abordar la disponibilidad de espacios orientados a fomentar la convivencia entre personas jóvenes y mayores.

En definitiva, las palancas identificadas como claves para la sostenibilidad del modelo de bienestar apuntan a la necesidad de revisar, repensar y reformular el modelo en términos de bienestar y cohesión social. Es fundamental una reflexión estratégica sobre el propio modelo, lo que requiere de diálogo social y de la construcción de un lenguaje compartido sobre lo que entendemos por bienestar, por cohesión, por progreso, por desarrollo y por competitividad. Además, este diálogo social deberá traducirse en un diálogo permanente entre políticas de desarrollo económico y políticas sociales.

La importancia de un debate de esta naturaleza se puso de manifiesto en el encargo del presidente Sarkozy a un grupo de expertos liderados por Stiglitz, Sen y Fitoussi (Stiglitz et al., 2013) para que elaborasen un *Informe sobre la medición del desarrollo económico y del progreso social*. Stiglitz et al. (2013) destacan que el interés no radica especialmente en una mejora de los sistemas de medición, sino en utilizar el debate sobre las mediciones para emprender un diálogo más amplio sobre valores y objetivos sociales. Para ello, su reflexión acerca de las cuestiones clásicas que afectan al PIB resultan relevantes, pero su esfuerzo se dirige a medir la “*calidad de vida*”, entendida como sensación de bienestar. Por otra parte, la preocupación por la sostenibilidad marca claramente su reflexión. En este sentido, el calentamiento global supone una llamada de atención sobre la cuestión de la sostenibilidad medioambiental. Relacionada con estos campos de interés, destaca la cuestión, que afecta de manera transversal al debate sobre los indicadores, de la necesidad de reflejar adecuadamente las diversas situaciones con que se enfrentan individuos diferentes. La mayoría de los indicadores estadísticos nos hablan de medias, pero en la realidad el *individuo medio* no existe, por lo que si las relaciones de desigualdad no se tienen en cuenta podemos sacar conclusiones que pasen por encima de la realidad que afecta a cada persona.

Las preguntas que sugiere el debate van más allá de un debate sobre indicadores, poniendo de manifiesto aspectos fundamentales sobre el papel de la familia, la importancia del ocio, la realización del potencial humano, la influencia de las tensiones, el estrés y la ansiedad, la calidad de los servicios públicos, la sobrevaloración de la especulación sobre el trabajo, la voluntad emprendedora y la inteligencia creativa, la intensificación de las desigualdades, etc., ...

4. LA PERSPECTIVA DE LA COMPETITIVIDAD. APROXIMACIONES DOMINANTES A LA COMPETITIVIDAD

La necesidad de aproximarnos al concepto de progreso económico y social pone de manifiesto el desafío de dar el valor y la proyección adecuada a conceptos que parecen semejantes, pero sugieren matices y realidades diferentes. Estamos refiriéndonos a los conceptos de progreso, desarrollo humano, desarrollo económico, progreso social, bienestar, calidad de vida, sostenibilidad, desarrollo sostenible, etc., ... y su relación con la competitividad. Para ello conviene reflexionar sobre las aproximaciones dominantes en el campo de la competitividad y la necesidad de incorporar nuevas perspectivas que arrojen luz al debate de fondo.

4.1. La perspectiva territorial

La perspectiva territorial es una aproximación clásica al debate de la competitividad, que viene especialmente condicionada por el concepto de territorio. Si bien la expresión del territorio, la mayor parte de las veces, parece sugerir la figura de la comunidad social que vive en un territorio, sin embargo el prisma físico-territorial impregna la aproximación. Así, la mirada de la competitividad desde la perspectiva territorial –competitividad regional– y el crecimiento económico –crecimiento económico y desarrollo– es una constante en el desarrollo de pensamiento sobre competitividad.

La denominada competitividad regional ha supuesto una perspectiva mayoritaria en las aproximaciones a la competitividad (Huggins y Thompson, 2017). Es considerada como la capacidad de una región particular para atraer y mantener empresas con unas cuotas de mercado estables o crecientes en una determinada actividad, mientras mantienen estables o incrementan los estándares de vida para aquellos que participan en ella (Storper, 1997). El tratamiento del bienestar viene muy condicionado por la aproximación territorial, aunque las referencias incluyen el nivel del capital humano, el grado de capacidad innovadora y la calidad de las infraestructuras locales. Así, la competitividad aparece relacionada con la creatividad, el conocimiento, y las condiciones del entorno, más que estar basada puramente en la acumulación de riqueza (Huggins, 2003).

La perspectiva organizativa se percibe en los puntos de vista de la escuela endógena de desarrollo regional, que argumenta que las propias regiones actúan como una forma organizativa de coordinación, facilitando la ventaja competitiva sostenible (Courlet y Soulage, 1995; Maillat, 1998; Lawson y Lorenz, 1999; Garofoli, 2002). Por otra parte, Huggins y Thompson (2017) señalan que para las regiones es importante que la competitividad no solo se dirija a incrementar las cuotas de mercado en una particular industria, sino que también se incremente, o al menos se mantenga, el estándar de vida, que debería ser el fin último de la actividad competitiva (Storper, 1997; Aiginger, 2006).

La perspectiva regional de la competitividad está íntimamente ligada con la aproximación al crecimiento económico y el desarrollo. La competitividad regional se define por algunos estudiosos como la diferencia en el ratio de desarrollo económico entre regiones y la capacidad de las regiones de lograr un crecimiento económico futuro en relación con otras regiones que se encuentran en un estadio similar de desarrollo económico (Huggins et al., 2014).

La teoría del crecimiento endógeno, en particular, se ha focalizado en el papel del capital humano, el conocimiento y la innovación en los procesos de crecimiento regional, planteando la necesidad de entender mejor los mecanismos subyacentes en los patrones del crecimiento regional identificados como una clave prioritaria para las políticas de un desarrollo económico efectivo (Stimson et al. 2011; Duranton y Puga, 2013). Para Huggins et al. (2014) los conceptos de competitividad, innovación y conocimiento están íntimamente relacionados. Sin embargo, la perspectiva personal no aparece incorporada.

4.2. El papel de las organizaciones

La Academia no ha permanecido indiferente al reto de avanzar en el progreso socioeconómico –desde el punto de vista organizacional– y ha tratado de responder a los desafíos que planteaba el binomio organizaciones-sociedad. Así, a lo largo del tiempo, han ido emergiendo diferentes escuelas de pensamiento: "Responsabilidad Social Corporativa", "Stakeholder Theory", "Innovación social" o "Creación de Valor de Compartido". La "Responsabilidad Social Corporativa" entiende la relación entre organización 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" (Harrison y Freeman, 1999) defiende que las organizaciones que gestionan eficazmente las relaciones con sus stakeholders –accionistas, empleados, clientes, sindicatos, agentes políticos,...– desarrollan una ventaja competitiva frente a sus competidores. En lo que respecta a la teoría de "Innovación Social", varias disciplinas científicas han tomado prestado el concepto, porque ayuda a entender las dimensiones sociales de la innovación y relacionarla con el desarrollo humano en términos de satisfacción de necesidades, creación de coaliciones, despliegue de recursos, empoderamiento y gobernabilidad, dinámicas territoriales,... Su carácter multidimensional y orientado a la práctica ha dado un gran impulso a la interdisciplinariedad como nueva metodología de investigación (Moulaert y Mehmood, 2010). Finalmente, el marco de "Creación de Valor Compartido", desarrollado por Porter y Kramer (2011), ha defendido la creación de valor económico en las organizaciones a través de la satisfacción de necesidades sociales. Para ello proponen tres posibles vías de creación de valor compartido: creación de nuevos productos o servicios, redefinición de la productividad en la cadena de valor, e impulso de clústeres locales.

Desde el punto de vista de las instituciones, los teóricos institucionales argumentan que las diferencias de crecimiento y prosperidad entre naciones, ciudades y regiones están fundamentalmente relacionadas con el tipo, estadio de desarrollo y eficiencia de las instituciones económicas y políticas (Huggins y Thompson, 2017). Acerca de la importancia de los centros de conocimiento y las universidades en el desarrollo económico y, en particular, la competitividad regional las referencias de la literatura son muy variadas (Larrea, 2017). La nueva economía es una economía del aprendizaje, en donde el conocimiento resulta capital al servicio de las estrategias de innovación, que hacen posible la competitividad.

4.3. Algunas intuiciones y consideraciones al hilo del debate

En general, a la hora de valorar la competitividad se ha impuesto una mirada desde la perspectiva territorial –competitividad regional– y de crecimiento económico –crecimiento económico y desarrollo–, marcada por un paradigma espacial en el que se reconoce el papel de las organizaciones –instituciones públicas, empresas, centros de conocimiento y universidades,...– que hacen posible el crecimiento económico del conjunto del territorio, medido a través del PIB.

Aiginger y Firgo (2015) plantean la necesidad de abordar la competitividad regional desde nuevas perspectivas. Señalan que el término competitividad ha sido usado conceptualmente distinguiendo los niveles de empresa, regional y nacional. Plantean una nueva definición de la **competitividad regional como "la habilidad de una región para conseguir objetivos más allá del PIB"**. Para las regiones situadas en países industrializados esta habilidad depende de la innovación, la educación, las instituciones, la cohesión social y la ambición ecológica. Su aproximación como habilidad nos sitúa en términos de una capacidad para conseguir algo, lo que supone pasar de una perspectiva de costes –productividad, en términos de Porter (1990)– a una perspectiva de "habilidad" para conseguir objetivos. No obstante, si bien los objetivos se sitúan en términos que van más allá del PIB, no ponen el foco en la persona considerada en sí misma.

Huggins y Thompson (2017) apuntan que la teoría económica geográfica contemporánea se está desplazando hacia el reconocimiento del **papel de la conducta** colectiva e individual a la hora de

determinar los resultados del desarrollo (Francois y Zabojsnik, 2005; Obschonka et al. , 2013). Un gran número de conceptos relacionados con la conducta de los individuos y los grupos están tomando un papel incremental a la hora de entender por qué algunas zonas geográficas están mejor preparadas que otras para generar altos grados de desarrollo y crecimiento (Tubadji, 2013).

Por otra parte, destaca la aparición de dos nuevos conceptos que ayudan a explicar las diferencias en el desarrollo regional: **resiliencia y bienestar**. La resiliencia en la esfera económica se ve como la habilidad para volver al equilibrio o moverse dentro del equilibrio, pero en las ciencias sociales el término se identifica más con la adaptabilidad y la economía evolutiva. Para Huggins y Thompson (2017) la resiliencia tiene tres propiedades en el contexto socio-ecológico de las economías regionales: el grado en el cual el cambio puede ser experimentado sin la pérdida de estructura; el grado en el cual la economía puede reorganizarse; y el grado en el cual se puede crear y sostener una capacidad de aprender y adaptarse (Thornton et al., 2011).

Desde el punto de vista de la noción de bienestar, el crecimiento económico no resulta necesariamente en un “*buen desarrollo*”, ya que puede darse un crecimiento de baja calidad manifestado a través de un incremento de la desigualdad económica y social (Stiglitz, 2013). Las investigaciones emergentes están comenzando a examinar la relación entre competitividad y bienestar, con resultados que sugieren que, en general, altos niveles de competitividad regional están relacionados con altos niveles de bienestar (Huggins y Thompson, 2012). En general, las cuestiones claves del bienestar de las regiones tienen una asociación simbiótica fuerte con la cultura empresarial socio-económica, definida como rasgos que acompañan a la competitividad como emprendimiento, innovación, asunción de riesgos, y más en general, aspiraciones colectivas, motivaciones y desarrollo de oportunidades.

Camagni (2017) señala que los territorios pueden ser concebidos como **espacios multidimensionales**, en los que cada dimensión representa la presencia de stocks de tipos diferentes de capital territorial: localización, tamaño, calidad, interacciones internas y externas. El espíritu emprendedor, la creatividad, la capacidad cognitiva; pero también las virtudes sociales y cívicas, las capacidades de cooperación y las actitudes relacionales, la apertura a la diversidad y la curiosidad, las instituciones apropiadas y los estilos de gobernanza que estimulan estas virtudes, son todos elementos que, convenientemente abordados, pueden determinar el éxito de los lugares –ciudades y regiones– y también de las naciones (Camagni, 2017).

Audretsch et al. (2017) señalan cuatro fuerzas fundamentales para la competitividad regional. La primera se refiere a los factores de producción y los recursos dentro de la región. La segunda comprende la estructura espacial y la organización de la actividad económica. La tercera se refiere a **la dimensión humana**, y la cuarta es la relativa a la política. La dimensión humana se refiere a tres aspectos fundamentales: las redes y conexiones, la imagen y la identidad, y el capital social. El esquema de Audretsch (2014) se aproxima y pone de relevancia la dimensión humana, pero lo hace desde una perspectiva que resulta incompleta, en la medida en que no está articulada desde la lógica de la persona hacia las organizaciones, sino más bien desde las personas como colectivo, fruto de la agregación, y de sus relaciones a diferentes niveles organizativos. La lógica territorial –espacial– y organizativa se impone sobre la lógica de la persona.

Hägerstrand (1970) pone de manifiesto la importancia de **las personas** al señalar que la Ciencia Regional es acerca de las personas y no solo de los lugares. La Ciencia Regional se define como una ciencia social, así que sus supuestos acerca de las personas son también de relevancia científica. Para Hägerstrand (1970) tendemos a mirar la población como hecha por “*dividuos*” en vez de “*individuos*”. Pero en el “*continuum*” entre biografía y estadísticas agregadas hay una zona oscura para investigar, un área en el que la noción fundamental es que la persona conserva su identidad todo el tiempo, en donde la vida de un individuo es su principal proyecto, y en donde la conducta agregada no puede escapar de estos hechos.

Hodgson (2013) se refiere a la importancia de **las relaciones sociales** al citar a Hobson (1901) cuando alerta sobre *“la falacia del individualismo que alimenta la existencia de individuos separados por abstracción y descuida las relaciones sociales que les pertenecen y les hacen ser lo que son”*. Desde ese punto de vista, el individualismo es una imposibilidad analítica, al menos para cualquier ciencia social. Ahora bien, la idea de comunidad, de la cooperación y de la moral aparece íntimamente ligada a la importancia de la persona.

Laloux (2015) hace una sugerente incursión en la necesidad de **reinventar las organizaciones** inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana. Se centra en la necesidad de crear organizaciones que permitan expresar el máximo del potencial humano de las personas que las forman. Plantea el siguiente estadio de la conciencia humana como el estadio *Teal-Evolutivo*. Se trata del estadio evolutivo del nivel *“auto-realizado”* de Maslow, también llamado auténtico, integral o *teal* (en inglés; en castellano esmeralda o jade). Plantea tres avances revolucionarios de las organizaciones *teal*: la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo. En este contexto se ponen de manifiesto las expectativas derivadas de las economías con crecimiento cero y de bucle cerrado –circular: con cero desechos, cero toxicidad y 100% de reciclaje–. Las sociedades *teal* podrían tener crecimiento cero o hasta decrecimiento del PIB, pero ser mucho más ricas en términos emocionales, relacionales y espirituales.

El gran **cambio de paradigma** *“del capitalismo de mercado al procomún colaborativo”*, al que se refiere Rifkin (2014), sugiere elementos de reflexión fundamentales para un debate en el que deberemos situar el objetivo del bienestar y la cohesión social a alcanzar a través de nuevas maneras de entender la competitividad, que pongan en el centro del pensamiento el papel de la persona, el predominio del paradigma relacional sobre el espacial y la importancia del entorno natural para la sostenibilidad.

5. LA PERSPECTIVA DE LA PERSONA Y EL NUEVO ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD

Por un lado, la persona aparece como un input fundamental en los análisis clásicos de la competitividad; es decir como un medio al servicio de la competitividad territorial o empresarial. Así, el propósito de la competitividad, el fin de la misma, se sitúa en términos de territorio –a diferentes niveles– y de empresas – u organizaciones–. La importancia de la persona en términos de capital humano, de capital creativo, etc., radica en su consideración como un factor clave, un input del proceso de ganancia de competitividad. Por otro lado, la aproximación desde la búsqueda del bienestar y del desarrollo de una sociedad, debería poner el foco estudio en la persona individual como fin último de la búsqueda del progreso social y económico. Sin embargo, esta perspectiva no está suficientemente desarrollada en los modelos de conceptualización y medición de la misma.

En definitiva, la persona está siempre presente, pero desde una perspectiva desenfocada. Por eso, resulta capital abordar la cuestión del bienestar y la cohesión social en relación con la competitividad desde una nueva perspectiva: la perspectiva de la persona. Son los individuos, las personas, las que progresan, pues ellas son el verdadero sujeto del progreso –dimensión personal–. Y lo hacen a través de relaciones con otras personas, articulando y formando parte de organizaciones de diferente naturaleza –dimensión organizativa–. Esas organizaciones se manifiestan, tienen sentido y responden a una organización de carácter más amplio, una organización social –dimensión social–. Por último, esa sociedad se asienta, se proyecta y vive en un espacio territorial –dimensión territorial–.

Necesitamos un nuevo enfoque de la competitividad, para ponerla al servicio del progreso económico y social, en términos de bienestar de las personas. El propósito, el fin, es la persona. Este nuevo enfoque supone un reto de primer orden, ya que plantea cuestiones de calado conceptual –dimensión teórica– y práctico –dimensión práctica–, pero está lleno de promesas para avanzar en los desafíos que el bienestar y la cohesión social presentan al desarrollo de la competitividad.

Esta nueva perspectiva de la competitividad plantea cuestiones relevantes a abordar, que deberían sustanciarse y proyectarse en líneas de investigación. Algunos de los aspectos relevantes a abordar son los siguientes:

Definición del concepto de competitividad. La definición de la competitividad necesita abordarse desde nuevos parámetros que pongan en valor su carácter de medio al servicio de un fin. En la medida en que la competitividad se entienda como una capacidad al servicio de un fin, su perspectiva adquiere otra dimensión. La definición de competitividad de la Asociación Española de la Calidad nos habla de “*la capacidad de mantener, de forma sistemática, ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno socioeconómico*”. Lo más sugerente de esta definición es su conceptualización de la competitividad como una “*capacidad*”. En tanto que capacidad, lo relevante es profundizar en la finalidad para la cuál activar esa capacidad. La perspectiva de la competitividad desde la persona pone de manifiesto la importancia de entender la competitividad como una capacidad al servicio del progreso de la sociedad.

Definición del concepto de progreso. Una aproximación básica al concepto de progreso dice (RAE) que “*progresar es avanzar, mejorar, hacer adelantos en una determinada materia*”. Hemos visto en el debate que el progreso económico no es suficiente para valorar el progreso de la sociedad. De ahí que de manera constante hayamos incorporado el concepto de *progreso económico y social*. Por otra parte, la expresión de progreso humano aparece cada vez con más fuerza. Pero, ¿cuál es el alcance del concepto de progreso? ¿En términos de qué lo definimos? ¿Cuáles son los indicadores más adecuados en función de las facetas nucleares del mismo? Y, la cuestión más relevante en términos conceptuales: ¿Quién debe ser el sujeto del progreso?

Definición y alcance de las dimensiones del progreso. Desde la perspectiva que nos ocupa no hay muchas dudas de que el sujeto del progreso es la persona. Esta perspectiva aparece de manera

determinante en el debate sobre los indicadores del progreso, en los que se señalan las dificultades derivadas de utilizar indicadores que no tienen en cuenta la medida de las desigualdades y las condiciones subjetivas de la percepción del progreso por parte de las personas. Para abordar esta cuestión sería conveniente situar el progreso en términos de las personas –*dimensión personal*–, siendo conscientes de que las personas proyectan su actividad y su propia existencia a través de organizaciones de diferente naturaleza –*dimensión organizativa*–, que configuran un entramado de relaciones que en gran medida formulan la idea de sociedad, una sociedad organizada –*dimensión social*–. Por otra parte, aunque no sea lo más relevante en esta aproximación, es evidente que esa sociedad se asienta en un espacio territorial determinado –*dimensión territorial*–. Una de las cuestiones que se plantea, y que no es irrelevante, es la consideración de una nueva dimensión que tiene que ver con la familia como estructura organizativa básica a través de la cuál se articula la acción de las personas –*dimensión familiar*–.

Definición del concepto de bienestar. La aproximación al concepto de progreso lleva de manera clara a plantearse el progreso en términos de una determinada materia. Cuando se aborda de esta forma, la identificación con el concepto de bienestar aparece de inmediato, en gran medida de la mano de una percepción que pone en valor la importancia de la persona y la necesidad de poner el foco en la misma. De ahí que sea natural la aproximación a los conceptos de *bienestar*, y de manera específica a los conceptos de *bienestar económico* o de *bienestar social*. En última instancia, se habla de *bienestar humano*. En el centro de este debate se sitúan las aproximaciones al denominado *estado de bienestar* o a la *economía del bienestar*.

Nuevo marco conceptual y nuevo lenguaje de la competitividad. En definitiva, debemos abordar la articulación de un nuevo marco conceptual que ayude a construir un nuevo lenguaje de la competitividad. En este sentido, tenemos el desafío de una nueva competitividad entendida “*como la capacidad de avanzar, mejorar y hacer adelantos en el bienestar de las personas de una sociedad, en un entorno socioeconómico y territorial determinado*”.

6. UN MODELO CONCEPTUAL PARA UNA COMPETITIVIDAD AL SERVICIO DEL BIENESTAR DE LAS PERSONAS

Se propone una primera aproximación que conduzca el debate y abra líneas de investigación para avanzar en el proceso de generación de conocimiento. Los aspectos fundamentales a considerar en esta primera aproximación al modelo serían:

6.1. El bienestar de la persona como propósito de la competitividad

El fin de la competitividad es avanzar en la mejora del bienestar de las personas. En este sentido, deberá definirse el alcance de dicho concepto en términos concretos y determinados, para lo cual se debe abordar un profundo debate social, porque, aunque el bienestar se produce y se percibe en cada persona, el entorno de la misma, en términos de comunidad social de referencia, es fundamental. Así, el concepto de bienestar personal se proyecta en términos de bienestar social.

6.2. La competitividad como capacidad al servicio del bienestar

La competitividad se formula como una capacidad, un medio, para avanzar en el bienestar de las personas que se identifican en términos de una comunidad, a nivel de sociedad. Desde esta perspectiva, la forma en la que la competitividad deber abordarse plantea un prisma diferente y específico para acercarse a la realidad.

6.3. Las dimensiones del modelo de competitividad al servicio del bienestar

El modelo pone de relieve el foco sobre el que pivotar la reflexión, que es el foco en la persona. Por eso la *dimensión personal* resulta dominante en la aproximación. Pero esta dimensión no se puede analizar

haciendo abstracción de otras dimensiones, ya que la persona es un ente en relación con otros y con su entorno; de ahí que el énfasis en la dimensión personal debe ir acompañado del análisis del resto de dimensiones, desde la perspectiva de “*la persona en relación con*”.

La aproximación desde la dimensión personal abre la perspectiva de la familia como una dimensión fundamental. La **dimensión familiar** alcanza verdadera carta de naturaleza, ya que aporta una perspectiva del bienestar de la persona que puede explicar aspectos fundamentales. Por otra parte, la proyección de la actividad de la persona se articula, en gran medida, a través de expresiones de cooperación de diferente naturaleza, traducidas en diferentes perfiles de organizaciones. De ahí que la **dimensión organizativa** desde la perspectiva de la dimensión personal resulte muy significativa. Otro tanto se puede decir de la **dimensión social**, o en términos más utilizados en la discusión de la competitividad la **dimensión territorial**. Lo que realmente es significativo es la sociedad que habita en el territorio –el *ecúmene* de los griegos–. Por otra parte, existe otra dimensión a nivel mundial, que podríamos denominar la **dimensión planetaria**, que formula preguntas y posicionamientos a la persona, más todavía en un escenario en el que el debate del medio ambiente y el cuidado del planeta no es una cuestión menor.

Es fundamental enfrentar el debate de las diferentes dimensiones desde una perspectiva multinivel, trabajando las diferentes dimensiones simultáneamente, ya que la dimensión personal coexiste al mismo tiempo con las otras (figura 4).

6.4. Elementos a considerar en la formulación de la capacidad competitiva

Al analizar en el modelo la formulación de la competitividad como una capacidad al servicio del bienestar de las personas se identifican unos elementos de referencia, a considerar desde todas y cada una de las dimensiones de la competitividad. Estos elementos están íntimamente interconectados y se apoyan mutuamente en el plano conceptual (Larrea, 2017). Son los siguientes:

Los valores, que configuran el lugar común, la base sobre la que proyectar actitudes y comportamientos que dan sentido a la diversidad y permiten activar la cooperación.

El conocimiento, que consiste en averiguar, tener noción de la naturaleza, las cualidades y las relaciones de las cosas, a través del ejercicio de las facultades intelectuales. Adquiere especial relevancia la concepción del conocimiento como un “*conocimiento transformador*”, que transforma a la persona y a la realidad sobre la que se proyecta (Larrea, 2017). Un proceso de transformación personal –individual– y social –colectivo– resultado de un proceso de aprendizaje transformador. En realidad, el conocimiento es la expresión, en cada momento, del resultado acumulado de nuestros procesos de aprendizaje.

La tecnología, entendida como el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, de manera que el conocimiento explicitado de forma estructurada pueda utilizarse por alguien no experto de forma eficiente para resolver una necesidad. La tecnología es un elemento facilitador de la competitividad desde diferentes perspectivas, jugando un papel capital en la cooperación al aportar teorías, técnicas, procedimientos y herramientas para hacer posible su organización y desarrollo. El alcance del concepto de tecnología se abre a la consideración como tal de diferentes recursos –naturales, financieros, institucionales, de infraestructuras, de comunicaciones,...–, procedimientos, técnicas, metodologías, instrumentos físicos, productos, etc., ...

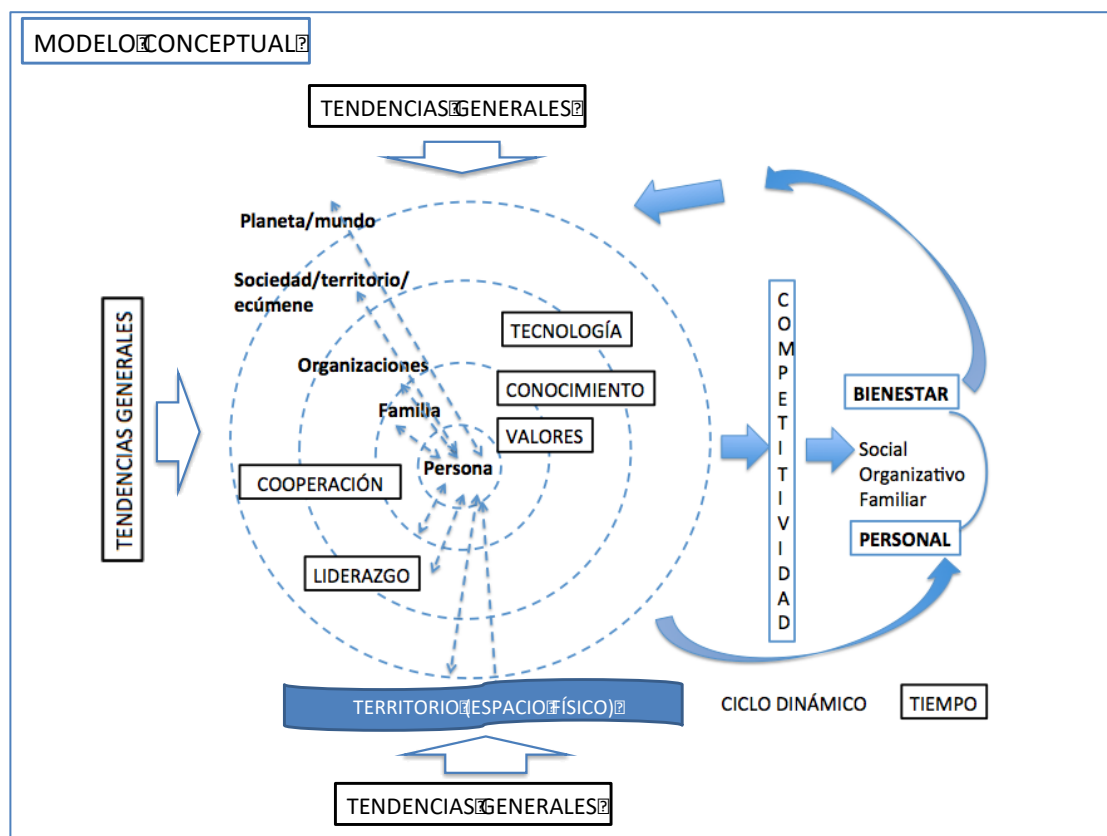
La cooperación, se nutre de valores –como el respeto a los demás, la generosidad y la solidaridad–, se apoya en tecnología –herramientas específicas, instrumentos, formas de hacer, modos de organización y gobernanza,...– y necesita de un liderazgo efectivo y adecuado, desde la perspectiva de la dimensión personal. La cooperación es una necesidad derivada de la visión multinivel, en donde cada dimensión se construye a partir de las personas y de las organizaciones de otro nivel.

El liderazgo, es clave para entender el desempeño del modelo y resulta determinante para garantizar la cooperación en los diferentes niveles organizativos, aportando las formas de gobierno más adecuadas. El liderazgo tiene una perspectiva personal. Supone un compromiso de la persona con las distintas dimensiones –familiar, organizativa, social y planetaria–. Se trata de un liderazgo cooperativo, hacedor de relaciones, que escucha y trabaja en construir los consensos básicos.

El tiempo, constituye un elemento clave de referencia, ya que los procesos de competitividad se producen en el tiempo. Al incorporar el tiempo en el modelo, la idea o expresión del ciclo resulta relevante. Se trata de un modelo dinámico en el tiempo, en los que los elementos clave son parte de un sistema dinámico en constante evolución.

6.5. Primera aproximación al modelo conceptual

La primera aproximación al modelo conceptual de una competitividad al servicio del bienestar de las personas (ver figura 3) abre líneas de trabajo de interés para investigar desde las diferentes dimensiones del modelo, bajo la perspectiva de un paradigma relacional que busca poner en valor las relaciones entre las dimensiones, con el hilo conductor de la dimensión personal.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Modelo conceptual de la competitividad al servicio del bienestar

7. A MODO DE CONCLUSIÓN. PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

Como se puede apreciar, el debate está servido. Con el fin de propiciar una reflexión y un diálogo compartido sobre algunos de los elementos más sustantivos del debate proponemos una serie de preguntas que puedan actuar a modo de hilo conductor del mismo.

Competitividad y Bienestar:

La competitividad, no es un objetivo en sí mismo, sino que es una capacidad al servicio del bienestar, ¿estamos de acuerdo con esta afirmación?. Por otro lado ¿los espacios de interacción entre la competitividad y el bienestar están bien articulados en Gipuzkoa?. ¿Necesitamos repensar nuestro modelo de bienestar?.

Capacidad competitiva:

Si estamos de acuerdo que el bienestar y la cohesión social son los retos fundamentales de nuestro modelo de competitividad, y que ésta es una capacidad. ¿Qué opinión nos merece el papel de los siguientes elementos de referencia, para generar capacidad competitiva: valores, tecnología, conocimiento, cooperación, liderazgo, tiempo?. ¿Se echa en falta algún otro elemento fundamental?.

Emprendimiento e Innovación:

La innovación aparece como un elemento claro de referencia desde múltiples perspectivas, no solo desde las estrategias más adecuadas para desarrollar la capacidad competitiva. Por otra parte, el emprendimiento se ha convertido en un lugar común en el discurso actual. A nuestros efectos, el emprendimiento surge como una expresión de la innovación, de manera que el enfoque de esta explicará la aproximación a la figura del emprendedor. Pues bien, no se puede entender la figura del emprendedor si no se hace en el marco de los procesos y los sistemas de innovación. ¿Consideramos que tenemos un sistema de emprendimiento e innovación que atiende a estos parámetros?. ¿Cómo construimos una nueva cultura de innovación anticipativa?. ¿Cómo equilibramos la necesidad de emprender con la búsqueda de mayor seguridad?

Conocimiento y aprendizaje:

Se ha hablado de la llamada “*sociedad del conocimiento*”, como un estadio evolutivo de la “*sociedad de la información*”. En gran medida es resultado de la importancia del conocimiento para la competitividad. Sin embargo, aunque no tenga excesivo glamour, el reto está en la “*sociedad del aprendizaje*”. La relación entre el aprendizaje y el conocimiento desde una visión transformadora nos sugiere, a su vez, su estrecha relación con los procesos de innovación. ¿Consideramos que los procesos de aprendizaje que tenemos en nuestras organizaciones, y en la sociedad guipuzcoana en general propician un conocimiento transformador?. ¿Cuáles son las palancas o dispositivos, procesos que activan un conocimiento transformador en tanto que transforma a la persona y a la realidad sobre la que se proyecta, sea esta su organización o su entorno social más próximo?.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiginger, K. (2006): "Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities" en *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 161-77.
- Aiginger, K. y Firgo, M. (2015): "Regional Competitiveness Under New Perspectives", en *WWWforEurope Policy Paper series* n° 26.
- Aranguren, M.J. y Wilson, J.R. (2010): "Rethinking Territorial Competitiveness: What does it mean for a place to be "competitive" en *Estudios Empresariales*, n° 134, pp54-62, San Sebastián: Deusto Business School.
- Audretsch, D.B. (2014): *Framework for Strategic Management of Places. Everything in Its Place: Entrepreneurship and the Strategic Management of Cities, Regions and States*, Oxford, UK y New York, NY, USA: Oxford University Press.
- Audretsch, D. B. Menedez, H., Richardson, A. y Mamtora, A. (2017): "The strategic management of places and regional competitiveness "en Huggins, R. y Thompson, P. (eds), *Handbook of Regions and Competitiveness. Contemporary Theories and Perspectives on Economic Development*, Cheltenham, UK y Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Barnard, Chester I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bowen, H. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York.
- Camagni, R. (2017): "Territorial capital, competitiveness and regional development" en Huggins, R. y Thompson, P. (eds), *Handbook of Regions and Competitiveness. Contemporary Theories and Perspectives on Economic Development*, Cheltenham, UK y Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Canadian Index of Wellbeing (2016): *How are Canadians Really Doing? The 2016 CIW National Report*. Waterloo, ON: Canadian Index of Wellbeing and University of Waterloo.
- Carr, N. (2011): *Superficiales. ¿Qué está haciendo Internet con nuestras mentes?*, Madrid: Taurus. Santillana Ediciones Generales, S.L.
- Chesbrough, Henry W. (2013): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cipolla, C. M. (2008): *"Allegro ma non troppo"*, Biblioteca de bolsillo, Editorial Crítica, S.L., Barcelona.
- Clark, J. M. (1939): *Social Control of Business*, New York: McGrawHill.
- Courlet, C. y Soulange, B. (1995): "Industrial dynamics and territorial space" en *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, 285-307.
- Duranton, G. y Puga, D. (2013): "The growth of cities" en *CEMFI Working Paper* No. 1308, Madrid: CEMFI.
- Francois, P. y Zbojnik, J. (2005): "Trust, social capital and economic development" en *Journal of the European Economic Association*, 3 (1), 51-94.
- Garofoli, G. (2002): "Local development in Europe: theoretical models and international compaisons" en *European Urban and Regional Studies*, 9(3), 225-39.
- Hägerstrand, T. (1970): "What about people in regional science?" en *Papers of the Regional Science Association*. 24 (1): 6–21, doi:10.1007/BF01936872.
- Harrison, J. S., y Freeman, R. E. (1999): "Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence

and theoretical perspectives" en *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485.

Hobson, J.A. (1901): *The Social Problem: Life and Work*, London: James Nisbet.

Hodgson, G.M. (2013): *From Pleasure Machines to Moral Communities. An Evolutionary Economics without Homo Economicus*, Chicago y London: The University of Chicago Press.

Huggins, R. (2003): "Creating a UK competitiveness index: regional and local bencharking", *Regional Studies*, 37 (1), 89-96.

Huggins, R. y Thompson, P. (2012): "Well-being and competitiveness: are the two linked at a place-based level?" en *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 5 (1), 45-60.

Huggins, R., Izushi, H., Prokop, D. y Thompson, P. (2014): *The Global Competitiveness of Regions*, Abingdon, UK y New York, NY USA: Routledge.

Huggins, R. y Thompson, P. (2017): "Introducing regional competitiveness and development: contemporary theories and perspectives" en Huggins, R. y Thompson, P. (eds), *Handbook of Regions and Competitiveness. Contemporary Theories and Perspectives on Economic Development*, Cheltenham, UK y Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Kreps, T. J. (1940): *Measurement of the social performance of business in 'An investigation of concentration of economic power for temporary national economic committee* (Monograph No. 7). Washington DC, US Government Printing Office. ISO 690.

Krugman, P. (1991): *Geography and Trade*, Cambridge, MA USA: MIT Press.

Laloux, F. (2015): *Reinventar las organizaciones. Cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana*, Barcelona: Arpa editores.

Larrea, J.L. (2010): "*Teoría (imperfecta) de la innovación*", Madrid: Ediciones Pirámide-Grupo Anaya, S.A.

Larrea, J.L. (2012): "En busca del emprendedor de la mano de la innovación" en *Boletín de Estudios Económicos*, nº 205, Vol. LXVII de abril de 2012, Bilbao: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto.

Larrea, J.L. (2013): *Innovación, crisis y relevo generacional*, Lección de entrada como Amigo de Número en la RSBAP, impartida el 31 de mayo en Azkoitia, publicada en *Nuevos Extractos*, publicación de la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País, 2013, Donostia-San Sebastián: RSBAP.

Larrea, J.L. (2017): "Contribución de los procesos de generación de conocimiento transformador a la misión de la universidad. Aprendizajes desde la experiencia vital" en *Colección Tesis Doctorales de Orkestra*, Donostia-SanSebastián: Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.

Larrea, J.L. (2018): *Cambio de paradigma*. Documento de trabajo, pendiente de publicación.

Lawson, C. y Lorenz, E. (1999): "Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity" en *Regional Studies*, 33, 305-17.

Mackay, CH. (2008): "*Delirios multitudinarios. La manía de los tulipanes y otros mercados enloquecidos*", Barcelona: Editorial Milrazones.

Maillat, D. (1998): "Innovative milieux and new generations of regional policies" en *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 1-16.

Marks, R.B. (2007): *Los orígenes del mundo moderno. Una nueva visión*. Barcelona: Editorial Crítica S.L.

Moulaert, F., y Mehmood, A. (2010): "Spaces of social innovation" en A. Pike, A. Rodriguez-Pose, & J.

- Tomaney(Eds.), *A handbook of local and regional development* (pp. 212–225). London: Routledge.
- Nooteboom, B. (2000): *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Obschonka, M., Schmitt-Rodermund, E., Silbereisen, R.K., Gosling, S.D. y Potter, J. (2013): “The regional distribution and correlates of an entrepreneurship-prone personality profile in the United States, Germany and the United Kingdom: a socioecological perspective” en *Journal of Personality and Social Psychology*, 105 (1), 104-22.
- Orkestra (2017): *Informe de Competitividad del País Vasco 2017. ¿Y mañana?* Donostia-San Sebastián: Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto.
- Porter, M.E. (1990): *The competitive Advantage of Nations*, New York, NY,USA: Free Press.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011): *Creating shared value*. Harvard Business Review 89 (1/2), 62 a 77.
- Rifkin, J. (2014): *La sociedad del coste marginal cero. El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Barcelona: Espasa Libros, S.L.U.
- Social Progress Imperative (2017): *Social Progress Index 2017*, by Porter,M.E., Stern, S. y Green, M., Washington, DC: Social Progress Imperative
- Stiglitz, J.E. (2013): *The Price of Inequality*, London: Penguin.
- Stiglitz, J.E., Sen, A. y Fitoussi, J-P. (2013): *Medir nuestras vidas. Las limitaciones del PIB como indicador de progreso*, Barcelona: RBA Libros, S.A.
- Stimson, R., Stough, R.R. y Salazar, W. (2011): *Leadership and Institutions in Regional Endogenous Development*, Cheltenham, UK y Northampton, MA; USA: Edward Elgar Publishing.
- Storper, M. (1997): *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, London, UK y New York, NY, USA: Guilford.
- Tubadji, A. (2013): “Culture-based development– culture and institutions:development in the regions of Europe”en *Society Systems Science*, 5 (4), 355-91.