

Aplicación de la Metodología de Total Leadership a organizaciones que lideran redes de trabajo

Manuel Álvarez¹, Carlos Casanueva¹, Ana Moreno¹

¹ Dpto. de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Calle José Gutiérrez Abascal, 2. 28006. Madrid. manuel.alvarez.nieto@alumnos.upm.es, casanueva@upm.etsii.es, ana.moreno.romero@upm.es

Palabras clave: liderazgo, organización, redes, innovación

Resumen

Hoy en día, ninguna organización puede considerarse como un ente individual que interacciona de forma aislada con una parte del entorno, sino que todas las organizaciones, cada vez en mayor medida, se configuran en modelos de red donde las relaciones con los nodos son de naturaleza diversa, pero inevitable. Partiendo de esta premisa y de las teorías que reflejan a las organizaciones como “organismos vivos”, es decir, asimilables a individuos en su desarrollo y comportamiento, el artículo propone una adaptación de la metodología de Total Leadership, pensada para mejorar la capacidad de liderazgo de las personas, para su aplicación a las organizaciones que lideran redes de trabajo.

1. La organización como ‘ser vivo’ que se relaciona en red

1.1. Las organizaciones como ‘organismos vivos’

Existen diferentes definiciones para el concepto de organización, pero en la mayoría es habitual referirse a ella como un sistema diseñado para alcanzar unos objetivos determinados, donde suelen coexistir, cuando nos referimos a organizaciones productivas, un subsistema técnico y un subsistema social. Del primero, forman parte los medios y tecnologías empleados en el proceso productivo y del segundo, las personas que interaccionan con dichos medios para llevar a cabo esas transformaciones.

Si en esta concepción consideráramos a las personas sólo como meros ingredientes del sistema, probablemente podríamos explicar la organización empresarial simplemente como una máquina diseñada para satisfacer un propósito concreto. Pero si consideramos que el peso de las personas es más que relevante, más aún en las empresas cuyo negocio se basa en el conocimiento, es posible pensar que la organización puede comportarse, en semejanza a sus integrantes, más como un organismo vivo que como una máquina, y tener, en consecuencia, unos objetivos, unas motivaciones y una capacidad de aprendizaje propios.

Peter Senge (1996), en el prólogo del libro “The Living Company”, de Arie de Geus, resalta el contraste entre estos dos puntos de vista: la organización como simple máquina para hacer dinero, frente a la organización como ser vivo. Según su este autor, entender a una organización de una u otra forma tiene sus consecuencias en el ámbito de la gestión y el liderazgo de las organizaciones.

Así, concebir una organización como un ser vivo significa considerarla como algo que evoluciona, que tiene un sentido de identidad y una personalidad propia, que posee unos

objetivos y una capacidad de acción, y que es capaz de aprender y de regenerarse manteniendo una forma identificable más allá de la que poseen sus miembros (Senge, 1996).

Por otra parte, la literatura científica en el campo de la organización revela que tanto el desarrollo de una organización, como otros aspectos de la misma, pueden ser explicados con la aplicación de la Teoría Integral de Ken Wilber (Cacioppe. R y Edwards. M, 2005), un modelo global sobre el desarrollo humano y social basado en tres conceptos clave: el ámbito del desarrollo, los niveles y líneas de desarrollo, y las dinámicas de desarrollo.

Cabe destacar de esta teoría, en el contexto de este artículo, el concepto de los cuatro cuadrantes con el que se explica el ámbito del desarrollo. Este concepto parte de la idea de que cualquier entidad tiene una dimensión interna-externa y otra dimensión individual-grupal. La interacción de estas dos dimensiones da lugar a cuatro cuadrantes fundamentales, a través de los cuales se puede representar cualquier cambio en el desarrollo (Wilber, 1995).

Así, lo interno y lo individual se encuentran en el cuadrante de la conciencia, lo externo e individual confluyen en el cuadrante del comportamiento, lo interno-grupal deriva en el cuadrante cultural y la interacción externo-grupal da lugar al cuadrante social. Según la Teoría Integral, cualquier cambio en un cuadrante siempre afectará al funcionamiento de los otros tres, de ahí que una organización en evolución siempre deba buscar un equilibrio entre las cuatro dimensiones.

Este concepto, como se verá más adelante, guarda cierta relación con el modelo “Four-Way Win”, propuesto en Total Leadership por Friedman, que busca mejorar el liderazgo y propiciar un cambio sostenible a nivel personal.

1.2. Motivaciones de una organización

La transformación de una organización, entendida como algo vivo, tiene mucho que ver con sus motivaciones. El modelo de la Transformación Corporativa de Richard Barrett (1998, 2002) describe los “niveles de conciencia” que intervienen en el desarrollo de la cultura organizacional, siendo aplicable también al desarrollo personal y de las capacidades de liderazgo.

La propuesta de Barrett parte del modelo jerárquico de necesidades de Maslow. Así, este autor propone que cada nivel de la pirámide de necesidades de Maslow puede considerarse como un estado de conciencia y amplía el estado que Maslow etiquetaba como de autorrealización, con cuatro niveles más relacionados con el desarrollo de la conciencia espiritual: transformación, cohesión, inclusión y unidad.

Ampliando este concepto, Barrett desarrolla un modelo de motivación basado en siete niveles de conciencia organizacional, en el que cada nivel se corresponde con un ámbito de existencia inherente a la condición humana.

Ente este caso también se observa esa doble dimensión interna-externa e individual-social de la organización.

1.3. La organización en red

La interacción externo-grupal en una organización queda perfectamente reflejada en los modelos red de organización y de relación que, hoy en día, están ampliamente extendidos en el ámbito empresarial. Ninguna organización puede considerarse como un ente individual que interacciona de forma aislada con una parte del entorno, sino que todas las organizaciones, cada vez en mayor medida, se configuran en modelos de red donde las relaciones con los nodos son de naturaleza diversa, pero inevitable.

De esta forma, desde hace años se viene observando que para responder a un entorno global de negocios cada vez más competitivo, las organizaciones se están moviendo desde unas jerarquías multinivel coordinadas centralmente, hacia una variedad de estructuras flexibles que se parecen más a las redes que a las pirámides tradicionales (Montoro, 2000).

Las redes organizativas o redes estratégicas pueden definirse como nuevas formas organizativas cuyos rasgos característicos son los vínculos múltiples establecidos entre empresas y la cooperación y el compromiso a largo plazo (Borch y Arthur, 1995, en Montoro, 2000). Este concepto define las redes organizativas como inversiones en relaciones cooperativas entre empresas que buscan intercambiar o compartir información o recursos.

Pero más allá de las relaciones que establecen las organizaciones en el desarrollo de su actividad, existen otros vínculos que mantienen a la organización conectada con el entorno en el que se ubica. Estos nodos suelen estar ocupados por unos grupos de interés no habituales ni directamente relacionados con las actividades de la organización, aunque sí indirectamente afectados por las mismas.

Dicho de otra manera, cada vez esta más asumido por las organizaciones que, en realidad, todas forman parte de alguna red donde existen distintos actores, entre los cuales no sólo están los grupos de interés habituales de la empresa (clientes, accionistas, empleados, proveedores, socios, competidores...) sino que también hay otros nuevos actores, como las Administraciones Públicas u organizaciones representantes de la sociedad civil, con quienes se establecen relaciones de una naturaleza diferente.

Por ello, es una preocupación creciente para muchas organizaciones intentar operar con soluciones que satisfagan en la mayor medida posible al conjunto de actores perteneciente a la red en la que se integran, sin que esa solución deje de ser igualmente satisfactoria para sus objetivos estratégicos y operativos.

1.4. Grupos de interés y Responsabilidad Social Corporativa estratégica

Hoy en día, es conocido que las organizaciones se relacionan con distintos grupos de interés y que dicha relación es clave para desarrollar los procesos de planificación estratégica (Starik et al., 1996).

La expresión “grupos de interés” (stakeholders) incluye, según Freeman (1984), cualquier grupo o individuo que puede afectar o estar afectado por el logro de un propósito de la organización, lo que, en principio, incluye a una gran variedad de actores tanto internos como externos, y con intereses que pueden ser directos o indirectos.

Cada uno de los nodos de la red en la que se encuentra una organización es, por tanto, un potencial grupo de interés con el que dicha organización se relacionará de forma más o menos directa.

La relación con los grupos de interés de las empresas se ha desarrollado en los últimos años coincidiendo, y no por casualidad, con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Dicho concepto asume el principio según el cual las organizaciones tienen en las personas su origen y fin esenciales, personas que se organizan o se disponen en diversos grupos de interés, con sus peculiaridades y atendiendo a distintos tipos de relación (AECA, 2003 en Mataix, Moreno et al. 2008).

Si bien en muchos casos la aproximación que realizan las organizaciones hacia dichas relaciones resulta más bien defensiva, también existe un enfoque más avanzado que plantea esta relación como una oportunidad de mejora e innovación en las organizaciones (Mataix, Moreno et al. 2008).

En este sentido, Porter y Kramer (2006) han desarrollado el concepto de RSC Estratégica, exponiendo con claridad las limitaciones de un enfoque reactivo, que concibe la empresa y la sociedad como dos entes ajenos y donde la tarea de la RSC consistiría sólo en conciliar sus intereses, la mayoría de las veces opuestos. Pero según estos autores, éste es un enfoque equivocado, pues empresa y sociedad no son dos entidades ajenas, sino que son interdependientes. En este sentido, la RSC estratégica sería aquella que parte de la interrelación entre empresa y sociedad llevando a cabo acciones que buscan la creación de valor compartido, esto es, la obtención de un beneficio significativo para la sociedad que también aporta valor para la empresa.

Es decir, este nuevo concepto pone el acento en el papel que la RSC debe tener para transformar el rol de las empresas en la sociedad. Por tanto, de alguna forma, se apunta el papel de liderazgo y transformación que las empresas pueden ejercer en sus redes más próximas, entendidas en un sentido amplio.

La importancia de construir estructuras de relación con grupos de interés, especialmente con los menos tradicionales, como las ONGs o las Administraciones públicas, reside en que éstos pueden convertirse en una gran fuente de innovación, en tanto que dichas relaciones permiten identificar asuntos relevantes, el paso de éstos a los procesos internos y a la estrategia, y una transformación efectiva de la cultura interna en línea con las necesidades identificadas a través del diálogo con dichos grupos (Mataix, Moreno et al. 2008).

1.5. La metodología de Total Leadership

El propósito de la metodología “Total Leadership”, desarrollada por Stewart Friedman, es mejorar el rendimiento en cuatro ámbitos de la vida: el personal (self), el del trabajo (work), el del hogar (home) y el de la comunidad (community) creando un valor compartido entre todos ellos.

La metodología está pensada para ayudar a personas, sin importar su nivel organizacional o el grado de avance de su carrera profesional, para que obtengan mejor rendimiento en todas las facetas de su vida. La idea parte de un concepto de equilibrio entre vida personal y profesional que se aleja de la idea de juego de suma cero y que profundiza en la posibilidad de crear un valor compartido en todos los ámbitos de la vida.

Según Friedman esta visión permite que una persona como líder pueda:

- Ser Real: esto es, actuar con autenticidad, clarificando lo que es importante para ella.
- Ser Coherente: actuando con integridad y respetando todas las facetas personales.
- Ser Innovador: actuando con la creatividad necesaria para encontrar nuevas soluciones.

Según estos tres principios de acción, la metodología de Total Leadership propone un conjunto de pasos a dar por la persona que la aplica, que se resume en la siguiente tabla:

Principio	Pasos a dar	Herramientas	Logros
Ser Real	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar qué y quién es más importante. 2. Definir la visión actual en los 4 ámbitos clave (<i>self-work-home-community</i>) 	<p>Mi historia: con los hechos relevantes que me definen</p> <p>Mis héroes: Personas que sirven de modelo</p> <p>Mis valores</p> <p>Mi visión de liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – alinear las acciones con lo que se considera más importante – cultivar una cultura de prioridades de liderazgo en los 4 ámbitos clave – construir una historia de liderazgo coherente – articular una visión definida – rendir cuentas estableciendo una métrica para los objetivos.
Ser Coherente	<ol style="list-style-type: none"> 3. Diálogo e intercambio de expectativas con los grupos de interés 4. Redefinición del enfoque y satisfacción de expectativas 	<p>Cuadro de expectativas de y con los grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> – construir redes de confianza teniendo en cuenta los intereses de los demás y contribuyendo a los mismos – comunicar y negociar expectativas – influir legítimamente para obtener apoyo en los 4 ámbitos clave – transferir activos y habilidades entre unos ámbitos clave y otros – gestionar los límites entre ellos.
Ser Innovador	<ol style="list-style-type: none"> 5. Identificación de temas relevantes para los 4 ámbitos clave 6. Diseño y ejecución de experimentos 	<p><i>Brainstorming</i></p> <p>Cuadro de seguimiento de experimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ser flexible para centrarse en los resultados – abrazar el cambio – apostar por un entorno de aprendizaje basado en el ensayo-error – buscar sinergias compartidas para la resolución de conflictos
Evaluación y progreso	<ol style="list-style-type: none"> 7. Revisión de los niveles de satisfacción: propios y de los grupos de interés 8. Lecciones aprendidas 	<p>Sesiones de Coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> – redefinir los objetivos y volver a medir los indicadores de satisfacción en cada dominio – clarificar los pasos a dar – fortalecer el plan de cambio

2. Objetivos de la metodología a desarrollar

Una vez definido el marco teórico y constatado que es posible realizar una analogía entre organización e individuo, particularmente en su nivel de liderazgo dentro de una estructura de relaciones, se propone diseñar una metodología, basada en la aportada por el libro Total Leadership de Friedman, que sea aplicable a las organizaciones.

De esta forma los objetivos que persigue esta nueva metodología son:

- facilitar que las organizaciones incrementen su liderazgo dentro de sus redes de trabajo, propiciando un cambio sostenible y logrando altos niveles de satisfacción.
- permitir a las organizaciones que definan con más claridad sus objetivos, siendo más eficientes, y sintiéndose más cerca tanto de sus valores, como de sus grupos de interés (stakeholders).

3. Metodología adaptada a las organizaciones

El marco de trabajo que se toma como punto de partida es análogo al que Friedman propone para las personas, intentando, en este caso, que la organización:

- Sea real, es decir, que actúe de acuerdo con lo que resulta importante para ella.
- Sea coherente, es decir, que actúe integrando sus distintas facetas, internas y externas, siendo consciente de su papel dentro de un entorno red.
- Sea innovadora, es decir, que actúe con creatividad buscando nuevas formas de crear y compartir valor con su entorno.

Los pasos a dar que se proponen para lograr este objetivo son los siguientes:

Paso 1 - Identificar las claves de la organización

Este paso equivale a definir una estrategia para la organización, lo que en muchos casos es algo que está ya resuelto. No obstante, ya sea para realizar una nueva estrategia o para revisar una existente puede ser interesante incorporar elementos de la metodología de Total Leadership para llevar a cabo esa definición.

Así, la organización podría centrarse en este paso en definir qué y quién es más importante para ella, para lo cual podría utilizar las siguientes herramientas:

- Escribir y repasar su historia, centrándose en los hechos relevantes que han hecho que la organización se encuentre en el estatus actual y no en otro.
- Analizar cuáles son sus modelos de referencia, las organizaciones a las que quiere parecerse o los competidores cuya forma de hacer las cosas le incitan a evolucionar.
- Definir cuáles son sus valores clave, aquellos que definen su cultura organizacional y que se proyectan sobre su misión como organización.
- Y, por último, teniendo en cuenta todo lo anterior, describir su visión de liderazgo dentro de la red en la que se encuentra.

Paso 2 - Reflejar la visión de la organización en los 4 círculos

De forma análoga a cómo se definían los cuatro cuadrantes de Wilber, y de forma análoga a los cuatro círculos que define Friedman, se podrían definir cuatro ámbitos relevantes para toda organización:

- El ámbito más interno de la organización (self), que queda definido por su misión, sus objetivos estratégicos, su cultura y sus valores organizacionales.

- El ámbito de negocio externo (work), que queda definido por su actividad y por sus relaciones con clientes y proveedores.
- El ámbito de negocio interno (home), definido por su organización interna y sus relaciones con sus empleados y accionistas.
- El ámbito de interacción social (community), determinado por sus relación con grupos de interés no tradicionales (ONGs, Administraciones públicas, medios de comunicación, etc.)

En función de las claves que se hayan identificado en el paso anterior, la organización debería ser capaz de reflejar el peso que tiene cada uno de estos círculos en su estrategia actual y cuál es el peso que querría que tuvieran en su nueva visión de liderazgo.

La realización de estos dos primeros pasos permite que la organización alinee su actividad y sus objetivos estratégicos con aquello que considera más importante, cultivando una cultura de prioridades de liderazgo en los distintos ámbitos clave y construyendo una historia de liderazgo coherente con lo que le importa, así como una visión definida en torno a la que definir sus objetivos.

Paso 3 - Conciencia de red: identificar los asuntos relevantes de los grupos de interés

Una organización que lidera una red debe tomar la responsabilidad de crear valor en todos los ámbitos claves en los que se desenvuelve. Por tanto debe tratar de alinear sus intereses con los de sus grupos de interés para crear un valor compartido que satisfaga las expectativas de la organización, tanto en el ámbito de la interacción social, como en los ámbitos estratégico y de negocio.

Pero para conseguir la participación de los grupos de interés hay que crear canales de comunicación y relación efectivos y valiosos para todas las partes, que conduzcan a un conocimiento compartido de asuntos relevantes. Este conocimiento pasa por la construcción de un diálogo con GI en el que se ponga de manifiesto las preferencias de cada uno de ellos y en el que el proceso de toma de decisiones tenga en cuenta dichas preferencias de forma transparente.

Para llevar a cabo estas tareas con éxito, el factor humano, y en concreto las habilidades profesionales para crear y liderar consensos, es un pilar fundamental.

Para ejecutar este paso es necesario realizar dos tareas:

- Identificar los grupos de interés que verdaderamente pueden considerarse como tales, para lo cual puede ser útil la aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)
- Identificar los asuntos relevantes, para lo cual pueden utilizarse los cuadros de expectativas de Friedman. En ellos se recogerían, por una parte, las expectativas de los grupos de interés respecto a la organización y su nivel de satisfacción, y por otra parte, las expectativas que tiene la organización respecto a sus grupos de interés y cómo están siendo satisfechas.

La identificación de asuntos relevantes apoyada en estas herramientas permite establecer un diálogo orientado con los grupos de interés clave y construir, a través del mismo, una relación de confianza que proporcione el apoyo necesario para buscar y generar valor compartido.

Paso 4 - Búsqueda del valor compartido: implantar la RSC estratégica

Para mantener el diálogo es importante nutrir las redes de información y mantener los canales de comunicación abiertos. Para hacer esto es tan importante crear las metodologías adecuadas que faciliten la fluidez y transparencia de las relaciones como el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación.

Una vez identificados los asuntos relevantes de cada grupo de interés es el momento de interiorizar dichos asuntos en la estrategia de la organización y proponer nuevas ideas que permitan incrementar la satisfacción de los grupos de interés manteniendo los objetivos de la organización.

En este paso se trata, por tanto, de incorporar a los procesos internos los asuntos relevantes de los grupos de interés teniendo en cuenta cómo afectan a los cuatro ámbitos claves definidos y, en particular, al ámbito interno (self) que tiene que ver con la misión, los objetivos estratégicos, los valores y la cultura de la organización.

Paso 5 - Innovación a través de las relaciones en la red

Para lograr insertar efectivamente en los procesos y en la cultura de organización los asuntos relevantes compartidos con los grupos de interés se propone establecer un procedimiento de ensayo-error mediante el diseño de pequeños experimentos que tienen un impacto en uno o varios ámbitos clave de la organización.

Con la ayuda de un brainstorming puede generarse un conjunto de posibles experimentos de los cuales se escogerán aquellos que:

- ofrezcan a priori un mayor retorno respecto a la inversión a realizar
- su no realización tenga un mayor coste de oportunidad
- permitan poner en práctica las competencias y valores clave que la organización quiere desarrollar
- encajen mejor en la cultura de la organización y en las habilidades de los profesionales que los desarrollarán
- encaminen a la organización más directamente hacia su visión de liderazgo

Para cada experimento diseñado se establecerá un plan con sus objetivos y sus medidas de seguimiento de manera que se pueda evaluar lo aprendido con el mismo, las dificultades encontradas, la transferencia de valor realizada entre distintos ámbitos clave y las innovaciones que ha exigido su desarrollo.

Paso 6 – Evaluar y crecer

Una vez ejecutados los experimentos de innovación, el último paso consiste en evaluar y poner en marcha un sistema de mejora continua que revise los pasos anteriores.

En este proceso es importante recoger periódicamente nuevos datos sobre el nivel de satisfacción de la organización respecto al estatus de sus cuatro ámbitos clave, así como el nivel de satisfacción la expectativas de sus grupos de interés.

De igual manera, la realización de todo este proceso puede modificar la visión de liderazgo o los valores clave de la organización por lo que también es importante realizar una revisión de este punto.

4. Conclusiones

Como se ha visto en la primera parte del artículo, la literatura ofrece multitud de ejemplos en los que los análisis realizados para los individuos pueden ser extrapolados a las organizaciones en su conjunto. Por tanto, la aplicación de una metodología como Total Leadership, pensada para fortalecer el liderazgo personal, parece que se podría extrapolar a las organizaciones.

Su aplicación concreta a organizaciones que pretenden liderar una red facilitaría esta tarea permitiéndolas mantener una fidelidad a sus valores e integrando de alguna manera en sus estrategia las demandas de sus grupos de interés.

Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa, esta metodología, a priori, podría ayudar a que las organizaciones desplegaran su actividad en este campo:

- sin perder autenticidad, es decir, siendo coherentes con su misión, sus valores y su cultura organizacional, y diseñando por tanto estrategias que tratan de integrar los intereses de sus grupos de interés con lo que les define como organización.
- con mayor participación y responsabilidad, sintiéndose parte de una red amplia en la que sus actividades pueden generar un valor añadido que compartir con el resto de la sociedad.
- con mayor capacidad de innovación, buscando soluciones creativas para dar satisfacción a los asuntos relevantes compartidos con sus grupos de interés.

En todo caso, para comprobar la utilidad real de esta metodología, ésta debería ser contrastada mediante un estudio de caso realizado en una organización donde sea implementada.

Referencias

Barrett, R. (2005). 'Culture and Consciousness. Measuring Spirituality in the Workplace by Mapping Values', en Handbook of Workplace Spirituality and Organizational, editado por Robert A. Giacalone and Carole L. Jurkiewicz, publicado por M.E. Sharpe, pp 345-366.

Cacioppe, R.; Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 26, No. 2, pp. 86-105.

Freeman, R.E. (1986). Strategic management: A Stakeholder Approach. Publicado por Pitman, Boston.

Friedman, S. (2008). Total Leadership: be a better leader, have a richer life. Publicado por Harvard Business Press, Boston.

Mataix, C; Moreno, A et al (2008). La estructuración de las relaciones con Grupos de Interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa. Artículo presentado en el XII Congreso de Ingeniería de Organización. Burgos, 3-5 de septiembre de 2008.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". Academy of Management Review, 1997. Vol. 22. Nº 4, 853-886.

Montoro, M.A. (2000). El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos. Cuadernos de Estudios Empresariales, Vol.10, pp. 185-204

Moreno, A. (2009). "Las organizaciones en red. Fundamentos psicosociales y de gestión del cambio". Sanz y Torres, Madrid.

Senge, P. (1996). Prefacio en 'The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment', escrito por Arie de Geus, publicado por Harvard Business Press, 2002', pp, 7-11.

Starik, M., G. Throop, J. Doody and M. E. Joyce (1996) "Growing an Environmental Strategy", Business Strategy and the Environment, Vol 5, pp. 12-21.

Porter, M.; Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, Vol. 84, No.12, pp.78-92.