

2. ARTIEM Hoteles: Inspirando a las personas a ser felices

Irene Huertas-Valdivia¹ y Pilar Talón Ballester¹

Origen y evolución de Artiem Hoteles

Los orígenes de Artiem se remontan a 1974, año en el que la familia de José Guillermo Díaz Montañés fundó RETUMESA (Red Turística Menorquina, S.A.). El carácter mediterráneo, natural, cercano y amable de la isla es el que construye la identidad de su marca. De hecho, el nombre actual de esta cadena hotelera española proviene de la transcripción fonológica en inglés de las siglas RTM (Red Turística Menorquina), en referencia a la denominación inicial de la empresa.

En la década de los 90, José Guillermo Díaz y su esposa Gabriela Aliaga apuestan por continuar con una de las líneas de negocio de la familia de él, conscientes del potencial turístico de la isla². El matrimonio comienza su aventura empresarial en marzo de 1993 gestionando el hotel Capri y unos apartamentos en San Bou. Años después, deciden centrarse en la industria hotelera, dejando los apartamentos y adquiriendo el hotel Audax (1994), también en Menorca. En el año 2010, la empresa integra un tercer hotel en la isla balear: el Artiem Carlos.

Es en 2015 cuando la compañía abre su primer hotel fuera de las Islas Baleares: el Artiem Madrid, ubicado en la zona de Arturo Soria. Con el Artiem Asturias (Quintueles-Villaviciosa), incorporado al grupo en 2018, la empresa alcanza un total de

¹ Universidad Rey Juan Carlos.

² Con sede corporativa en Mahón, esta empresa familiar actualmente se encuentra en tránsito de la tercera a la cuarta generación.

Ser empresa B Corp en España

537 habitaciones, una plantilla media de casi 200 personas, y una facturación anual alrededor de los 15 millones de euros³ (Hinojosa, 2019) (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Los hoteles Artiem en 2020.

HOTEL	Año	Número de estrellas	Ubicación	Número de habitaciones
Artiem Capri	1975	4	Mahón (Menorca)	82
Artiem Audax	1994	4 Sup.	Cala Galdana (Menorca)	240
Artiem Carlos	2010	4	Es Castell (Menorca)	85
Artiem Madrid	2015	4	Madrid	83
Artiem Asturias	2018	5	Quintueles (Asturias)	45

Fuente: elaboración propia según datos de la Memoria de Sostenibilidad de Artiem 2019.

El modelo de negocio de los hoteles Artiem se basa en la promoción de un estilo de vida saludable y feliz, principalmente enfocado al segmento de parejas; de hecho, fueron de los primeros en la isla en apostar por posicionarse en el mercado como *adults only*.

Entre las características comunes de los cinco hoteles que opera Artiem se observa una clara orientación hacia el bienestar y la vida sana; tal es así que la mayoría de los hoteles Artiem están ubicados en entornos privilegiados y ofrecen una gran variedad de actividades deportivas y también de relax.

Una empresa con propósito

Desde la adquisición del primer hotel, el matrimonio Díaz-Aliaga ha trabajado concienzudamente en renovar la cultura de la empresa, con base en sus propios valores. Fieles a su misión de *Inspirar a las personas a ser felices*, en Artiem trabajan con ahínco en cultivar y desarrollar sus seis grandes valores, tal y como reza en su página web (<https://www.artiemhotels.com/mundo-artiem.html>):

- ▶ Confianza: se basan exclusivamente en relaciones de confianza.
- ▶ Pasión y alegría: les apasiona lo que hacen y lo transmiten con alegría.
- ▶ Liderazgo: todos son líderes inspirando a los demás a dar lo mejor de sí mismos.

³ En 2020 su total de ingresos fue inferior a los 5 millones de euros, con un promedio de ocupación del 34.55%, debido al impacto de la pandemia del COVID-19.

- ▶ Innovación: innovan haciendo cosas diferentes para transformarse en una empresa mejor.
- ▶ Superación: les motiva superarse cada día como personas.
- ▶ Inclusividad: crean prosperidad sostenible para todos a través de su integración en el entorno.

Junto a ellos, los principios que están fuertemente arraigados en el ADN de la empresa son dos:

- ▶ La estrategia de creación de valor para todos los grupos de interés; esta estrategia no es solo su responsabilidad social como empresa, sino que les ayuda a crear ventajas competitivas sostenibles.
- ▶ Trabajan para que la *FreshPeople* de Artiem sea un equipo de personas comprometidas con su entorno y felices en su trabajo que brinden bienestar y satisfacción a sus huéspedes, siempre buscando la excelencia en el servicio, de tal forma que les ayuden a crecer como empresa.

Estos valores y principios encarnan su *propósito*, que sirve de guía en todas sus decisiones, políticas y estrategias.

El Departamento de Personas y Bienestar

A nivel funcional, el Departamento de Personas y Bienestar se esmera a diario por fomentar una cultura inclusiva y participativa. Conscientes de que el liderazgo es servicio, este departamento, capitaneado por Gabriela Aliaga, ha construido una cultura basada en la confianza, el liderazgo y la autonomía al trabajador.

El Departamento de Personas y Bienestar pone especial cuidado en la búsqueda de personal (a quienes ellos denominan su *FreshPeople*), cuyos valores estén alineados con los de la empresa y sepan transmitirlos a los huéspedes con alegría. Para ello, desde la empresa se desarrolló en 2014 un *recruitment tracker* que les permite realizar un exhaustivo seguimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Desde el 2019, el proceso de selección se ha digitalizado aún más al incorporar la herramienta *In-recruiting*, una aplicación de reclutamiento que permite ahorrar tiempo y hacer que los procesos de afectación se lleven a cabo de una forma más eficiente al integrar toda la gestión del proceso.

Tras la revisión y selección inicial de los CV recibidos a través de InfoJobs, LinkedIn y los propios canales corporativos se realiza una entrevista a los candidatos seleccionados para el proceso. En ella suele participar la directora del Departamento de Personas y Bienestar junto con el jefe del departamento correspondiente o el propio director del hotel donde es necesario cubrir la vacante. En el caso de los

Ser empresa B Corp en España

puestos de mayor responsabilidad los candidatos cumplimentan un test de personalidad online a través de la plataforma *Central Test* (<https://www.centraltest.es/>); esta herramienta permite a la empresa tener una visión más completa sobre los distintos candidatos y su potencial para la empresa. Tanto las personas seleccionadas como aquellas que no han sido escogidas para continuar en las siguientes fases reciben una adecuada retroalimentación de la evolución del proceso; también se les proporciona información valiosa sobre su candidatura que puede servirles en futuros procesos de selección. Aquellos empleados seleccionados deberán superar un periodo de prueba, donde un superior monitorizará su rendimiento, actitud y potencial.

El proceso de acogida de los nuevos empleados se realiza de forma individual o grupal, según el caso. Existen protocolos claramente establecidos para que el primer día de trabajo sea una experiencia agradable para el trabajador: además de presentarle a los miembros del equipo en el que se integrará y enseñarle las instalaciones de su centro de trabajo, se entrega al nuevo trabajador un Manual del Empleado (con información importante sobre el funcionamiento de la empresa, la descripción de las tareas asociadas a su puesto y el material necesario para evitar posibles riesgos físicos específicos del mismo), entre otros documentos.

En algunas ocasiones para los recién llegados se lleva a cabo el *Proyecto cómplice/ahijado*. Este proyecto se implementa en algunos hoteles de la cadena y tiene como objetivo fomentar la integración de las nuevas incorporaciones en la gran familia Artiem a través de una persona de referencia en la compañía que les servirá de apoyo y orientación en su etapa inicial en la organización. Al empleado novel se le asigna así un «cómplice» dentro de su misma sede de trabajo, quien se encargará de acompañarle y orientarle en aspectos no tan técnicos del trabajo (por ejemplo, en los usos y costumbres de la empresa: en esas reglas no escritas) así como otros aspectos de interés para el empleado. Este cómplice suele seleccionarse en base a la similitud con el nuevo empleado —en cuanto a aficiones comunes o mismo estilo de vida—, y generalmente pertenece a un departamento distinto con el objetivo de fortalecer también las relaciones interdepartamentales al mismo tiempo. Además, a lo largo de la temporada, la empresa realiza numerosas actividades (desayunos de trabajo, fiestas temáticas, celebraciones, etc.) que facilitan la socialización y el desarrollo de un sentimiento de equipo entre sus miembros.

Aparte de la realización de varias reuniones cortas diarias y semanales entre los miembros de cada equipo, Artiem ha desarrollado también numerosos canales de comunicación con el empleado: un boletín interno mensual, una comunidad virtual, un equipo en Teams —denominado Artiem Wiki—, etc. Destaca la App *Happy Force* (<https://myhappyforce.com/es/>) como herramienta de comunicación directa entre los empleados y la empresa (pero siempre preservando el anonimato del trabajador para que este se pueda expresar más libremente); además de medir el clima laboral de manera continua, esta aplicación funciona como buzón de suge-

rencias y canal de comunicación interna. La App *Happy Force* cuenta también con un módulo de reconocimiento que permite seleccionar de forma pública a un compañero o un equipo basándose en los valores Artiem.

En Artiem se le da una gran importancia también a la formación. En 2019, el total de horas de formación de los trabajadores de Artiem ascendió a las 3.784, y en 2020 se dedicó de media alrededor de 45 horas a la formación de cada trabajador. En esta línea de formación y desarrollo de la *FreshPeople*, el *Proyecto Mentoring* fomenta el desarrollo de las habilidades profesionales de los miembros de Artiem, empoderando al mentor y brindando apoyo y confianza al tutelado.

Artiem cuenta con un sistema de evaluación continua de los trabajadores a través de la herramienta Nivimu (anteriormente usaban Cezanne). Los empleados reciben así *feedback* de su superior para la mejora de su desempeño. Toda la *FreshPeople* tiene una opción a una retribución variable. Para ello, los *managers* de las diferentes áreas y departamentos establecen objetivos comunes para cada equipo y realizan evaluaciones de cumplimiento (a mitad y final de año). La finalidad de este sistema de Dirección por Objetivos (DPO) vinculado al sistema de retribución variable es la de canalizar los esfuerzos de toda la organización en una misma dirección. Adicionalmente, la compañía también cuenta con un sistema de retribución variable en función de la satisfacción del cliente y de los objetivos alcanzados. Las bonificaciones ligadas al rendimiento pueden llegar hasta un 20% del salario bruto anual.

Certificaciones y reconocimientos

La buena labor de todo el personal se refleja en los altos índices de satisfacción de los que confían en Artiem y en el reconocimiento unánime de que Artiem es algo más que un lugar para dormir. Por ejemplo, en 2019, el Artiem Madrid fue reconocido como uno de los mejores hoteles de España en los *Travellers' Choice* de TripAdvisor —1º en España en relación calidad-precio, y 12º en Europa en la misma categoría—, en base a los comentarios y opiniones de los viajeros de TripAdvisor de todo el mundo durante los doce meses previos.

En esta compañía se aplican numerosas herramientas para la medición de la circularidad y del modelo de empresa en las distintas áreas del negocio. Por ejemplo, a través de las encuestas de *Great Place to Work* (reconocimiento obtenido durante ocho años seguidos, hasta 2021) y de la App *Happy Force*, miden el grado de satisfacción de los trabajadores, y con las encuestas mensuales de *Gesthotel* y los datos que ofrece *ReviewPro*, conocen el grado de satisfacción de los clientes. Para evaluar su rentabilidad como empresa tienen muy en cuenta los *key performance indicators (KPI's)* y llevan a cabo una constante comparación con los objetivos proyectados. La apuesta de esta empresa por la mejora continua le ha valido numerosas certificaciones, reconocimientos y premios.

Compromiso medioambiental

El compromiso de Artiem con la sostenibilidad podría decirse que inició en el año 1998, con la certificación de sus hoteles con la ISO14001 y la EMAS. A partir de ahí, cada año han ido fijándose objetivos medioambientales, repensando y redefiniendo procesos e invirtiendo en tecnología que permita reducir el impacto medioambiental.

En el año 2017 empezaron a medir su huella de carbono y lanzaron el proyecto «Sostenibilidad Artiem 8/80», con el objetivo de reducir el 80% de la huella de carbono para 2026. Para ello, además de apostar por la energía fotovoltaica en todos los hoteles, se persigue eliminar los plásticos de un solo uso y ser más eficientes en el uso del agua.

En 2018, dentro del marco de la Fira ProTurisme de Alaior (Menorca), Artiem obtuvo un reconocimiento como empresa sostenible, el Premio Sostenibilidad 2018. Ese mismo, en el marco del congreso anual de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), se concede a Artiem el Premio Especial del Jurado, como reconocimiento a su esfuerzo y dedicación en materia de RSC.

Los tres hoteles que la cadena tiene en Menorca cuentan con el sello de «Menorca Reserva de la Biosfera» por adherirse a criterios específicos de sostenibilidad ambiental, social y cultural (<https://marcamenorcabiosfera.org/productes-i-serveis/>).

La compañía tiene un compromiso de reducir a cero las emisiones netas de gases de efecto invernadero para el año 2023 —20 años antes de las metas marcadas en el Acuerdo de París para 2050—.

Reconocimiento como Great Place to Work

Artiem Hotels obtuvo desde 2012 hasta 2021 el reconocimiento de *Great Place to Work* a nivel nacional (en la categoría de 50 a 499 trabajadores). Concretamente, en 2021 ostentaba el puesto 20º entre las empresas de este prestigioso *ranking*⁴.

Esta certificación se obtiene en base a la medición de distintos parámetros relacionados con la gestión de sus recursos humanos, la satisfacción de su personal y el clima organizativo. De hecho, la retroalimentación de los trabajadores de Artiem, consultados de forma anónima a través del cuestionario *Trust Index*[®] de *Great Place To Work*[®], es muy positiva y demuestra un elevado orgullo de pertenencia. Por ejemplo, el 77% de los colaboradores de Artiem opina que esta empresa es

⁴ Se puede ver el listado completo en: <https://lists.greatplacetowork.net/es/best-workplaces-in-spain/2021?category=50+-+499+employees>

un excelente lugar para trabajar, y el 85% asegura recibir un buen trato, independientemente de su posición en la empresa⁵.

Estrecha colaboración con distintos grupos de interés

Para el CEO de Artiem Hotels, la mejor forma de generar prosperidad sostenible para todos es a través la colaboración (B Corp Spain, s/f). Esa filosofía de crecimiento basado en la solidaridad y la cooperación es palpable a través de las numerosas iniciativas llevadas a cabo por la compañía. Fruto de su implicación en distintas iniciativas sociales y medioambientales, esta pequeña cadena hotelera española ha obtenido distintos premios y reconocimientos.

En el año 2018 Artiem obtuvo el Premio Stela, concedido por el Servicio de Empleo de la Fundación Síndrome de Down de Madrid por su contribución a la integración laboral de personas con discapacidad intelectual (Compromiso RSE, 2018). Meses más tarde, el área de Turismo del Ayuntamiento de Madrid concedió el galardón de «Hotel Feliz 2019» al hotel Artiem Madrid, como reconocimiento a su elevado compromiso por el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores (Hueras-Valdivia y Talón-Ballesteros, 2020).

Gracias a la colaboración con la Fundación Impulsa Baleares, en Artiem emplean la herramienta i|Circhot⁶ para la medición de su modelo de circularidad hotelera. De hecho, en el año 2022 obtuvieron la certificación AENOR de Circularidad Hotelera (fueron una de las empresas piloto que favorecieron el impulso de esta certificación en colaboración con la Fundación Impulsa Baleares y AENOR).

Coincidiendo con la apertura de sus hoteles tras el periodo de pandemia, en 2020 pusieron en marcha la Habitación Solidaria⁷, en colaboración con Cáritas (<https://bit.ly/3LIBsrQ>) y CaixaBank (Hinojosa, 2020). De este modo, ponen al alcance del cliente las herramientas necesarias para que también sus huéspedes puedan contribuir a generar un impacto positivo. Gracias a esta iniciativa solidaria, consiguieron recaudar más de 53.000€ y ayudar a más de 5.000 familias en situación vulnerable (Artiem Magazine, 2022). Además, obtuvieron el premio «Mejor iniciativa social» en la fase nacional de la III Edición de los premios *Hotels and Tourism* de Caixabank —los cuales reconocen las mejores iniciativas sociales e innovadoras puestas en marcha por el sector turístico durante 2020 para adaptarse a la crisis derivada de la COVID-19—.

Desde Artiem también se desarrolla una estrecha colaboración con otras B Corp españolas. Colaboran, por ejemplo, con la Fundación Triodos de Triodos Bank

5 Great Place to Work (2022). Resumen de la empresa Artiem Hotels. <https://greatplacetowork.es/artiem-hotels/>

6 <https://impulsabalears.org/es/area-privada/aplicaciones/circhot>

7 <https://www.artiemhotels.com/ofertas/habitacionsolidaria.html>

Ser empresa B Corp en España

(otra B Corp) en su proyecto de *matchfunding* (<https://www.fundaciontriodos.es/matchfunding>) para financiar proyectos con carácter benéfico. También trabajan de forma conjunta con la agencia y consultora creativa Rosaparks (<https://rosaparks.es/>) con el objetivo de impulsar el impacto positivo de ambas empresas (Corresponsables, 2022).

En septiembre de 2021 el Artiem Audax de Menorca fue sede del primer encuentro presencial de las empresas B Corp españolas. El *Artiem B Retreat* sirvió como punto de encuentro para el aprendizaje colectivo y el intercambio de ideas sobre nuevas formas de impulsar el cambio positivo. Además, en este encuentro tuvo lugar un *Marketplace* interno, en el que las compañías exploraron nuevas oportunidades de negocio alineadas con los principios de economía sostenible de B Lab.

Primera cadena hotelera europea reconocida como B Corp

La comunidad B Corp en España la conforman más de cien empresas y casi trescientas personas, según datos de Hinojosa (2021b). Artiem Hoteles, primera cadena europea y tercera del mundo en certificar su impacto positivo, sigue siendo un ejemplo de «capitalismo consciente» (Mackey y Sisodia, 2014) en el sector turístico. Artiem comenzó el proceso de «Evaluación de Impacto B» a finales de 2019⁸, finalizando este ocho meses más tarde. Artiem Hoteles obtuvo la certificación B Corp en agosto de 2020 como *Servicio con Huella Ambiental Significativa* en la industria del alojamiento.

El CEO 2028 de Artiem, Willy Díaz, afirma que este proceso debe comenzar con la modificación de los estatutos de la compañía (Hinojosa, 2021b) incluyendo en ellos su compromiso con los tres grandes pilares de la sostenibilidad: el medioambiente, la sociedad y la economía. Para recibir la certificación B Corp, la empresa tuvo que responder 284 preguntas sobre distintas áreas: Gobernanza, Medioambiente, Trabajadores, Clientes y Comunidad. Durante el proceso de certificación se le asigna a la empresa un analista al que deben remitir evidencias tangibles de muchas de las cuestiones planteadas. Artiem obtuvo una puntuación de 83 sobre 200 puntos (14.8 en Gobernanza, 32.8 en el área de Trabajadores, 22.1 en Comunidad, 10.5 en Medioambiente y 2.8 en Clientes) (<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/artiem>).

La reflexión y autocrítica implícita en el propio proceso de certificación despertó en la compañía aún un mayor interés por seguir mejorando. Como resultado, pusieron en marcha nuevas acciones orientadas a la mejora de las distintas áreas; por

⁸ Evaluación de Impacto B: una herramienta online, gratuita y confidencial que mide el desempeño de la compañía en 5 categorías clave: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medioambiente y Clientes.

ejemplo, comenzaron a participar en iniciativas como «0 Plastic Menorca» (<https://www.0plastic.es/>) con el objetivo de concienciar sobre la presencia del plástico en el Mediterráneo. También se consolidó el propio proyecto *Aportam*, comprometiéndose a realizar el 50% de sus compras a proveedores locales, y mejorando su política de gestión medioambiental (Artiem Hoteles, s/f).

El presidente de la compañía explica en el blog de la cadena que esta estrategia de creación de valor para todos los *stakeholders*, además de considerarlo como una responsabilidad para la empresa, les ayuda a crear ventajas competitivas sostenibles. Y es que este distintivo es un verdadero atributo de diferenciación respecto a otras empresas del sector. Al mismo tiempo, la búsqueda del bienestar y satisfacción de los empleados se traduce en una mayor excelencia en el servicio, lo que —en línea con los postulados del modelo de «Cadena Servicio-Beneficio» (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2010)— repercutirá positivamente en el crecimiento de la empresa. El mismo Díaz Montañés, en una entrevista en el foro «CEOActivismo en la industria hotelera»⁹ celebrado a principios de 2020 apuntaba «que los empleados sean felices repercute en tres claros puntos que la entidad trabaja: se hace posible la sostenibilidad de empresa, se produce la fidelización e implicación de los trabajadores, y, como consecuencia de esto, los datos económicos son óptimos». Esta es la clave del «círculo virtuoso de los hoteles Artiem».

Pese a ser una empresa familiar con tan solo cinco hoteles en tres ubicaciones distintas, el impacto de Artiem es reseñable a través de sus tres pilares: *FreshPeople*, *FreshPlanet* y *FreshProfit*. Desde sus inicios, esta empresa siempre ha creído que *la única forma de crecer es de la mano de su entorno*, por lo que están muy concienciados sobre la importancia de «reinventar los negocios para desarrollar una economía sostenible, inclusiva y beneficiosa para todos» (Hinojosa, 2021b)¹⁰. El desempeño de Artiem y su compromiso con proveedores, trabajadores, clientes, comunidad y medioambiente ilustra que otra forma de hotelería, más consciente y responsable, es posible. En cualquier caso, no hay que bajar la guardia, ya que aún queda camino por recorrer para mejorar su puntuación en el ranking B Corp.

Referencias

Artiem Hoteles (s/f). Memoria de Sostenibilidad 2019. Disponible en: <https://bitly.ws/W4c2>

Artiem Hoteles (s/f). Cultura Artiem Aportam. <https://www.artiemhotels.com/mundo-artiem.html#aportam>

⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=49YXcOMGTmw>

¹⁰ Las bases del capitalismo consciente son: propósito superior y valores fundamentales, integración de grupos de interés, liderazgo consciente, y cultura organizativa y gestión conscientes.

Ser empresa B Corp en España

Artiem Magazine (2022). La habitación solidaria de Artiem se transforma en un proyecto nacional. Artiem Hoteles. <https://www.artiemhotels.com/blog/habitacion-solidaria-artiem-proyecto-nacional-caritas>

B Corp Spain (s/f). J. Guillermo Díaz (Artiem Hotels): La colaboración es la mejor forma de generar prosperidad sostenible para todos. <https://www.bcorpSpain.es/blog/entrevistasb/artiemhotels>

Compromiso RSE (2018). Down Madrid entrega sus premios Stela 2018. Noticia disponible en: <https://www.compromisorse.com/rse/2018/04/27/down-madrid-entrega-sus-premios-stela-2018/>

Corresponsables (2022). ODS17. La agencia ROSAPARKS y ARTIEM Hotels inician su colaboración para impulsar el impacto positivo. <https://bit.ly/3SwOtHb>

Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (2010). The value profit chain: Treat employees like customers and customers like employees. *Simon and Schuster*.

Hinojosa, V. (2019). Artiem, una cadena en busca de la felicidad. Hosteltur. Noticia disponible en: https://www.hosteltur.com/126131_artiem-una-cadena-en-busca-de-la-felicidad.html

Hinojosa, V. (2020). El sector turístico sigue mostrando su faceta más solidaria. Hosteltur. Noticia disponible en: https://www.hosteltur.com/137258_el-sector-turistico-sigue-mostrando-su-faceta-mas-solidaria.html

Hinojosa, V. (2021a). Empresas B Corp como Artiem implican a clientes para hacer un mundo mejor. Hosteltur. Noticia disponible en: <https://bit.ly/3BGLiWB>

Hinojosa, V. (2021b). Artiem, anfitriona del primer encuentro de las empresas B Corp españolas. Hosteltur. Noticia disponible en: https://www.hosteltur.com/147180_artiem-anfitriona-del-primer-encuentro-de-las-empresas-b-corp-espanolas.html

Huertas-Valdivia, I., Talón-Ballester, P. (2020). Un «hotel feliz» que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores. Pearson Educación. <http://recursos.pearson.es/delacalleortizdeurbina/cprh/C01C09.pdf>

Mackey, J., Sisodia, R. (2014). Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business. *Harvard Business Review Press*.