

# La Nueva Era de la Comunicación Empresarial: Creativa, Innovadora, Digital y Global

María Luisa del Pozo Lite



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



**Doctora María Luisa del Pozo Lite**, Se Doctoró en Ciencias de la Información (1995) por la Universidad Complutense de Madrid.

**Catedrática de Universidad (2019).** Area de Conocimiento: Comunicación Institucional

Inicio mi actividad docente e investigadora en el año 1992 en la UCM y en el campo de la Comunicación en las Organizaciones. Asumo el desarrollo de dicha línea docente e investigadora desde su inicio y continúo haciéndolo en el momento presente.

Obtengo diversas becas y contratos de investigación postdoctorales fundamentalmente en dos instituciones académicas: The London School of Economics and Political Science (Inglaterra) y en Harvard University (USA).

La posibilidad de trabajar bajo la dirección de académicos de reconocido prestigio en dichas Instituciones me ha permitido publicar con ellos artículos en revistas científicas nacionales e internacionales.

He dirigido Proyectos de Investigación, Tesis Doctorales y he formado parte de Comités Científicos en Congresos Nacionales e Internacionales en el área de la Comunicación Institucional. He formado parte del Consejo Asesor de Instituciones Educativas como CEIBS (China Europe International Business School)

Uno de los objetivos y retos que siempre me he planteado como docente e investigadora ha sido contribuir a la apertura de una nueva línea de investigación en la que se pueda entrelazar el mundo académico y el mundo empresarial, el mundo especulativo y teórico, con el mundo práctico y profesional. Esta inquietud ha dado también sus frutos con la puesta en marcha del Programa de Formación Empresarial anual que tiene lugar en la Universidad de Harvard y que cuenta con el apoyo y patrocinio de distintas Instituciones Públicas y Privadas. Desde hace 20 años dirijo el “RCC at Harvard Executive Program” . Se trata de una iniciativa personal que sigue en marcha en el momento presente. A lo largo de sus distintas ediciones este Programa se ha convertido en un privilegiado foro de empresarios y académicos para definir estrategias de comunicación global y analizar el contexto actual desde una perspectiva académica y empresarial.

# **La Nueva Era de la Comunicación Empresarial: Creativa, Innovadora, Digital y Global**

Excma. Sra. Dra. María Luisa del Pozo Lite



# **La Nueva Era de la Comunicación Empresarial: Creativa, Innovadora, Digital y Global**

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como  
Académica Numeraria, en el acto de su recepción  
el 7 de marzo de 2022

por

**Excma. Sra. Dra. María Luisa del Pozo Lite**

Doctora en Ciencias de la Información por la  
Universidad Complutense de Madrid

Y contestación del Académico de Número

**Excmo. Sr. Dr. Pedro Nueno Iniesta**

Doctor en Administración de Empresas

**COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES**



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors  
BARCELONA - 1914

[www.raed.academy](http://www.raed.academy)

© María Luisa del Pozo Lite

© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-34891-6

D.L: B-4022-2022

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: marzo 2022

# ÍNDICE

DISCURSO DE INGRESO .....	9
INTRODUCCIÓN .....	9
CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO ACTUAL .....	13
I. METODOLOGIA DEL CASO .....	19
II. CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA:	
INTERRELACIÓN DE TÉRMINOS .....	41
1. Aproximación a los conceptos de cultura empresarial y comunicación interna .....	44
2. El concepto de rumor en el ámbito empresarial .....	46
3. El concepto de liderazgo en el ámbito empresarial .....	48
4. El concepto de «escucha activa» en los procesos de comunicación ....	50
III. REFLEXIONES EN TORNO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA .....	53
1. Planteamiento del entorno empresarial: la comunicación y la gestión de los intangibles en España (Anuario 2020) .....	53
2. Selección de la muestra representativa del Anuario/Estudio (2020) ..	53
3. Primeras conclusiones: interrelación de premisas .....	54
4. Conclusiones finales .....	55
5. La marca España es el resultado del trabajo conjunto de tres actores .	55
IV. EL CONCEPTO DE «MARCA GLOBAL» .....	57
1. ¿Qué entendemos por «imagen de marca»? .....	57
2. Características de la MARCA: Global Brand / Marca Global (Internacional) .....	57
3. «Global Brands» Beneficios .....	58
4. «Global Brands» aspectos comunes .....	59

V. LOS BLOGS EN LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA: ÚLTIMAS TENDENCIAS (2020) .....	61
1. Características del contexto actual .....	61
2. La Prensa Escrita .....	62
3. La Radio .....	62
4. Televisión .....	63
5. El declive de los medios de comunicación tradicionales .....	63
6. Los nuevos medios digitales .....	64
7. Un nuevo modelo de comunicación: escuchar y conversar .....	64
8. Conclusiones para la reflexión .....	66
9. Propuestas para la reflexión .....	66
VI. ESBOZO DE MI TRAYECTORIA ACADÉMICA: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	71
VII. METODOLOGIA. ESTUDIO DE CAMPO .....	75
VIII. CONCLUSIONES.....	83
IX. AGRADECIMIENTOS .....	93
DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....	97
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores .....	103





## ❧ INTRODUCCIÓN

*“El comienzo es la parte más importante del recorrido”*  
Platón

Hablar hoy de comunicación empresarial es hablar de una de las herramientas estratégicas de las empresas en la sociedad de la información. Desde comienzos de los años noventa, y casi de forma simultánea en diferentes países, tanto europeos como americanos, se llega al punto de encuentro, a la unión conceptual, de las diferentes corrientes de desarrollo técnico que tenían que ver con la comunicación en ámbitos profesionales y como consecuencia de ello, posteriormente, en ámbitos institucionales.

Lo que hasta entonces habían sido compartimentos-estanco de las diferentes modas y maneras de entender la comunicación en las empresas, logran una conceptualización unitaria derivada del concepto de comunicación aplicada. Todas las actividades comunicativas de las empresas, como la comunicación interna, habitualmente ubicada en departamentos de recursos humanos; la publicidad y las diferentes manifestaciones del marketing; el patrocinio; las relaciones con los medios de comunicación y las relaciones públicas en general; la comunicación institucional o «lobbying»; la comunicación con accionistas, sector clientes o proveedores y en general lo que se ha denominado ya comunicación intermedia, para identificarla como una comunicación de ámbito diferente del externo y del interno; en definitiva cada uno de los instrumentos, desarrollos teóricos

o prácticos, o actividades relacionadas con procesos de Comunicación, comienzan a unirse bajo un mismo rótulo, comunicación empresarial, un mismo departamento, comunicación y un solo responsable, el Director de Comunicación (DirCom).

Si hay que buscar un origen a este nuevo movimiento unitario en las empresas, si queremos encontrar una explicación a esta corriente centrípeta en torno a la comunicación, podemos apuntar dos grandes causas.

Por una parte, la globalización hace que se vayan abriendo cada vez más los cauces de la síntesis, de las visiones unitarias, de la visión de conjunto, de la coherencia; coherencia en torno a dos grandes principios: la cultura o la filosofía de empresa y los objetivos globales como empresa, qué somos, y para qué somos lo que somos.

De ahí se deduce la marca y las políticas de marca, claramente identificado con lo que se denomina imagen corporativa al servicio de la cual se ostenta todo lo físico y lo visual, el diseño, la innovación y como consecuencia del desarrollo tecnológico la digitalización.

Pero por otra parte, y como segunda causa de unificación de la comunicación en las empresas, nos encontramos con un desarrollo técnico-práctico de la comunicación al que cabe ya el calificativo de científico, no sólo por el ámbito académico en el que se produce, dentro de la Universidad y dentro del campo y conocimiento de las Ciencias Sociales, sino por la metodología de sus investigaciones, por la altura intelectual y el vigor de sus investigadores.

Sólo si admitimos el carácter científico de la comunicación, podemos aceptar en toda su amplitud el concepto de comu-

nicación aplicada, y de ahí la unificación de todo lo que tenga que ver con procesos comunicativos. En otras palabras, sólo si aceptamos que existe una ciencia de la comunicación, que pertenece al campo de las Ciencias Sociales, podemos aceptar una tecnología de la comunicación, una aplicación práctica de los conocimientos teóricos de la comunicación.

En este contexto, en esta realidad científica surgen cada vez más investigadores que van aportando su reflexión y su trabajo a un «corpus» cada vez más explícito y nutrido.

La metodología “harvardiana” del “método del caso” aparece aquí propuesta – en el discurso que presento- para ser utilizada tanto en la práctica como en la teoría, en formación o en investigación no sólo del propio conocimiento empírico, sino como contribución a la masa crítica de los conocimientos empleados con lo que podemos terminar obteniendo teorías útiles, teorías aplicables a nuevas realidades profesionales. La “metodología del caso” tan útil desde el punto de vista docente pone de manifiesto lo siguiente: la importancia de la comunicación en la realidad empresarial actual. Es obvio que el camino está trazado, lo único que puede cambiar es la velocidad con la que lo recorramos, pero la dirección y el sentido son ya irreversibles.





## ❖ CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO ACTUAL

*“Entender una pregunta es tener ya media respuesta”*  
Sócrates

La Digitalización e Innovación caracterizan el desarrollo imparable de las Nuevas Tecnologías y configuran un nuevo modo de comunicar y contribuir al desarrollo social.

La Revolución Digital configura los Nuevos modelos de comunicación así como el perfil del DirCom (Responsable de Comunicación). Nos movemos en un contexto caracterizado por la digitalización, la globalización, la internacionalización y la diversificación. Incluso la pandemia de la Covid-19 ha propiciado un desarrollo exponencial de la digitalización.

El principal objetivo es: hacer frente a los nuevos retos de la Revolución Digital al ritmo de los cambios que se están llevando a cabo en las Organizaciones que son distintos y diversos. Este es sin duda el contexto en el que he ido y sigo desarrollando mi labor docente e investigadora. Hoy en día la audiencia- los distintos públicos hacia los que se dirige el Responsable de Comunicación en las organizaciones tiene cada vez más peso y voz que hace una década.

La “agenda setting” es también configurada por los distintos públicos hacia los que se dirigen las organizaciones. No pode-

mos olvidar que los mensajes especializados tienen su origen en las organizaciones y desde ahí –configurando un código y una forma esos mensajes son lanzados por el DirCom a los distintos públicos hacia los que se dirige una Organización. El desarrollo de dicha línea docente e investigadora en el campo de la “comunicación aplicada” en las organizaciones ha sido el legado que he ido desarrollando a lo largo de mi carrera académica.

La innovación y la digitalización caracteriza el futuro de la investigación y docencia que llevo a cabo en el momento presente. Hoy en día hemos pasado del mundo de las “intranets” al mundo de las “aplicaciones”. Nos vamos cada vez más hacia el “dispositivo móvil” como herramienta para comunicarnos con los distintos públicos.

Surgen “nuevas prácticas de comunicación” que tanto enriquecen al concepto de “comunicación aplicada” y contribuyen a dar forma de manera imparable a numerosas y futuras aplicaciones en la presente era de la “revolución digital”.

Hemos llegado ya al “internet de las cosas”: es decir, la tecnología que permite la comunicación entre diferentes dispositivos gracias a la conexión a internet. La Omnicanalidad genera la necesidad de planes integrados de comunicación. APPs con una mayor capacidad de interactuar que las plataformas de WEBS, blogs, newsletters, “influencers”. Elementos que se combinan con las fórmulas tradicionales de comunicación de hace décadas.

Surgen nuevos conceptos que el DirCom digital tiene que saber gestionar eficazmente: conceptos como “reputación”, “ex-

perencia de cliente” “experiencia de marca”. La gestión de la comunicación debe ser excelente por parte del Responsable de Comunicación de forma que su impacto se vea también reflejado en la cuenta de resultados de la propia organización.

La comunicación pasa de ser un “intangible” como ocurría en muchos casos en épocas pasadas a ser una “herramienta de éxito” que también se puede “medir”. Los empleados (todos aquellos que forman parte de los procesos de diseño, elaboración y lanzamiento del producto final o servicio que preste una empresa) son los protagonistas del relato: las redes sociales son cada vez más transversales (cruzan diferentes dimensiones y públicos) entre colaboradores y proveedores -no sólo en una única dirección- vertical como en décadas anteriores- sino en múltiples direcciones.

Los empleados son los “embajadores de la marca”, por ser parte de la organización y primer punto de contacto con los clientes. Los Responsables de Comunicación jugarán un papel clave a la hora de gestionar la relación “público interno” con “cliente final”.

Por ultimo destacar la dimensión social de las organizaciones en la figura del DirCom: “Comunicación” Responsable y Social tienen un peso cada vez mayor en las Organizaciones y en el perfil del Responsable de Comunicación.

De igual modo las “marcas” se vuelven más sociales y responsables, con una mayor sensibilidad hacia proyectos que tengan un mayor impacto en la sostenibilidad medioambiental, llegando muchas veces a determinar un “vínculo” entre la marca y el cliente-consumidor final.

## **La función del Responsable de Comunicación más allá de la digitalización.**

El 9 de junio del 2017 estuve presente en el discurso que Tim Cook – CEO de Apple pronunció en el Acto Académico de Graduación que daba por finalizado el curso académico en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) en USA. Los famosos “Commencements” tan esperados en las Universidades Norteamericanas. Sus palabras me hicieron pensar y fui testigo de los interrogantes planteados y es que en vez de dedicar a los recién graduados palabras de aliento, consejo o liderazgo, prefirió retarles planteándoles: ¿cuál es el propósito en tu vida? ¿Cómo contribuyes al desarrollo de la Humanidad?

*“Cuando salgáis de aquí para iniciar la siguiente etapa de vuestro viaje por la vida, habrá días en los que os preguntaréis: ¿Adónde va a parar todo esto? ¿Qué propósito tiene? ¿Cuál es mi propósito?”<sup>1</sup>*

Animó a los recién graduados a encontrar la manera de contribuir al desarrollo de la humanidad y, al tratarse del MIT, a hacerlo a través de la tecnología.

## **La tecnología por sí sola no basta**

“La tecnología por sí sola no basta” es una frase que Steve Jobs utilizó varias veces a lo largo de sus últimas apariciones públicas. Tim Cook la pronunció también ante los alumnos del MIT para ayudarles a ganar perspectiva y no perder de vista su objetivo. Porque la tecnología es un arma de doble filo, una herramienta que sirve como medio para alcanzar un fin. Pero por sí misma no basta. Perseguir la tecnología por la tecnología no es suficiente.

---

<sup>1</sup> Tim Cook, discurso pronunciado el 9 de Junio del 2017 en el Campus de MIT



*“No obstante, la tecnología por sí sola no es la solución. A veces, incluso, es parte del problema”*

*[...] sus posibles consecuencias adversas se extienden cada vez con mayor rapidez y profundidad. Las amenazas a la seguridad, a la privacidad, las noticias falsas (fake news) o las redes sociales que pueden llegar a volverse antisociales. Hay veces en que esa misma tecnología que pretende conectarnos, nos divide”*

*“La tecnología es capaz de hacer grandes cosas, pero no quiere hacerlas. Ella no quiere nada por sí sola. Eso depende de todos nosotros, de nuestra propia intencionalidad”<sup>2</sup>*

A veces, las especificaciones, memoria, velocidad, densidad de píxeles y benchmarks nos ciegan y no dejan ver el verdadero propósito que debemos perseguir con la tecnología: contribuir a mejorar la humanidad. Contribuir a un mayor desarrollo social.

Considero que la clave- en parte- está en dejar atrás la superficialidad en la que es tan fácil caer hoy en día:

*“Medid vuestro impacto en la humanidad no en “likes” «me gusta o no», sino en vidas que mejoráis; no en popularidad, sino en gente a la que servís. Me he dado cuenta de que mi vida se engrandeció el día que dejé de preocuparme de lo que otras personas pensaban de mí”*

*“Hace unos años, en una junta de accionistas, alguien cuestionó las inversiones de Apple y se centró en el medio ambiente. Me pidió que prometiera que Apple solo invertiría en iniciativas verdes que pudieran justificarse con un retorno de la inversión. Intenté ser diplomático. Señalé que Apple hace muchas cosas, como las características de accesibilidad para personas*

---

<sup>2</sup> Tim Cook, discurso pronunciado el 9 de Junio del 2017 en el Campus de MIT

*con discapacidades, que no persiguen el ROI (Return On Investment)”*

*“Continuó insistiendo y a mí empezó a hervirme la sangre, así que le dije: Si no puede aceptar nuestro planteamiento, no debería ser accionista de Apple”.*

*“Porque lo normal es que un CEO se pliegue a las exigencias de los propietarios de la empresa, que es a quienes deben rendir cuentas. Pero tuve el coraje suficiente para responder defendiendo aquello en lo que creía”.<sup>3</sup>*



---

<sup>3</sup> Tim Cook, discurso pronunciado el 9 de Junio del 2017 en el Campus de MIT

## ❧ I. METODOLOGÍA DEL CASO

*“Habla, para que yo pueda conocerte”*  
Sócrates

La publicación de este capítulo pretende, en primer lugar, dar a conocer al lector el complejo entramado de relaciones que existe detrás de toda organización empresarial, y en segundo lugar, acercar a directivos, profesores y alumnos a la metodología del caso.

Como hoy en día los directivos juegan muchas veces el rol de profesores y alumnos, incluso pueden llegar a jugar los tres roles simultáneamente, utilizaremos, a lo largo de la introducción, estos tres términos indistintamente.

La formación de directivos implica el desarrollo de una serie de planteamientos, aptitudes, conocimientos y técnicas. El *estudio* es el modo más eficaz de adquirir conocimientos y la experiencia profesional permite estar al corriente de las técnicas. Los problemas, al mismo tiempo, son una forma excelente de empezar a conocer la aplicación y las limitaciones de éstas últimas.

No obstante, un método para desarrollar aptitudes, conocimientos y técnicas es la metodología de casos.

La metodología de casos<sup>4</sup> se construye sobre los conceptos de la *metáfora* y la *simulación*. Cada caso es una descripción de una situación empresarial real y sirve como *metáfora* de una serie concreta de «problemas» o «retos».

Las situaciones a las que una persona se enfrenta como directivo pueden diferir de las metáforas que hayamos elegido pero, tomados en su conjunto, los casos proporcionan una serie de metáforas útiles y relevantes para futuras y posibles situaciones relacionadas con los *procesos de comunicación en el ámbito interno* de las organizaciones.

La metodología de casos<sup>5</sup> se basa en la siguiente creencia: *la dirección* es más una aptitud que una recopilación de técnicas o de conceptos. La mejor forma de aprender una aptitud es practicarla en un proceso de *simulación*; por ello, el nadador nada y el pianista toca el piano. Un nadador novato podría ahogarse si se le sumergiera en aguas profundas tras haber leído una serie de libros, y pocos de nosotros querríamos escuchar a un concertista de piano que no hubiese tocado el piano en su vida, aunque hubiese asistido a muchas conferencias sobre cómo tocar el piano.

Dado que no es frecuente que un estudiante dirija una empresa, el caso proporciona un vehículo para la simulación.

El estudiante conseguirá el mayor rendimiento si se sumerge en el caso y desempeña de forma activa el papel del protagonista que, en la mayoría de las situaciones planteadas será un único personaje aunque en ocasiones sean varios. Estudiando el caso activamente, el estudiante comienza a aprender cómo analizar

---

4 Shapiro, Benson P., Harvard Business School, nn.9-584-097, 1988, p.1.

5 *Ibídem*

una situación conflictiva y cómo desarrollar un plan de actuación.

Participando activamente en el análisis del caso, se aprende fácilmente a comprometerse con una postura, y a expresar esa postura con facilidad. Lo esencial en la toma de decisiones son los procesos de análisis, elección y persuasión.

El directivo, profesor o alumno se detiene ante cada situación que ha experimentado y se pregunta «¿qué he aprendido de esto?» y «¿qué relación existe entre esta situación y mi experiencia global?».

Una parte importante de este proceso consiste en relacionar los casos con el material de lectura asignado.

Este material generalmente proporciona una dosis de conocimiento y el caso constituye una experiencia simulada en la aplicación de ese conocimiento.

De igual modo, toda persona debería esforzarse por adquirir la habilidad de plantear «las preguntas correctas» sobre cada caso. A continuación planteamos aquellas que son relevantes en cualquier situación empresarial:<sup>6</sup>

- ¿Quién es el protagonista?
- ¿Cuáles son sus objetivos (implícitos o explícitos)?
- ¿Qué decisiones (implícitas o explícitas) debo tomar?
- ¿A qué problemas, oportunidades y riesgos me enfrento como protagonista?

---

<sup>6</sup> Ibídem, p.2.

- ¿Con qué indicios cuento para ayudarme a tomar una decisión? ¿Es ese indicio fiable e imparcial? ¿Puedo mejorarlo?
- ¿Qué líneas de acción alternativas tengo disponibles?
- ¿Qué criterios debería utilizar para juzgar las alternativas?
- ¿Qué actuación debería llevar a cabo?
- ¿Cómo debería convencer a los demás en el caso y en el aula de que mi planteamiento es el mejor?
- ¿Qué he aprendido de este caso?
- ¿Cómo se relaciona lo aprendido con otros casos ya analizados y con mi propia experiencia?

## Metodología para la elaboración de casos

Según Benson P. Shapiro existen una serie de pasos necesarios para el diseño y elaboración de un caso. Estos pasos consecutivos abarcan desde la primera visita que el escritor del caso tiene con la empresa, hasta la elaboración de la nota docente, instrumento de gran utilidad para los alumnos y futuros profesores del método del caso<sup>7</sup>

### 1. *Visita inicial a la empresa*

La visita inicial tiene como finalidad crear un entendimiento mutuo con la organización anfitriona sobre la naturaleza del proceso de redacción de casos, y la situación particular que debe plasmarse en el caso.

---

7 Shapiro, B.P., Harvard Business School, nn. 9-587-052, 1986, pp. 2-5

Es importante ser flexible en todo momento y escuchar detenidamente durante la visita inicial. En esta primera etapa el redactor del caso debería conseguir información suficiente sobre las personas y la organización, para determinar si éstas se comprometerán de hecho plenamente con el proceso y aprobarán el caso en su forma definitiva.

La visita inicial es también una estupenda oportunidad para reunir información escrita, como por ejemplo organigramas de la empresa, información publicada sobre la situación, informes internos o de consultorías, etc. Los organigramas de la empresa son especialmente útiles para ayudar al redactor del caso a decidir a quién debe visitar durante el proceso.

## *2. Esbozo del caso*

Tras la visita inicial, el redactor del caso debería preparar un esbozo detallado del caso.

En él debería especificar quien es el responsable de la toma de decisiones, cuándo debe tomarse la decisión y lo que dicha decisión implica.

En esta etapa es necesario asegurarse de que el caso incluye un *conflicto equilibrado*. El caso tiene que recoger un conflicto en torno al cual personas inteligentes puedan diferir. Si es obvio que sólo existe una solución posible para esa situación, o un único planteamiento razonable para la decisión a adoptar, el caso no generará una discusión viva, interesante y con contenido informativo en el aula.

El esbozo del caso proporciona una base para determinar a quién debería entrevistarse y qué información debería recopilarse.

### 3. *Las entrevistas*

Es esencial que el redactor del caso sea delicado con la gente y con la organización durante el proceso de entrevistas. El redactor tiene que escuchar «lo que no se está diciendo» así como lo que es obvio. Los buenos casos incluyen invariablemente información importante sobre la gente y sobre la manera en que las personas interactúan.

En las entrevistas se requiere una gran dosis de aguante e implicación activa.

Los redactores noveles encontrarán el proceso agotador. Todo redactor de casos debe estar en constante alerta para dirigir la conversación sin perder información clave.

Es importante buscar los conflictos durante las entrevistas. El caso en sí mismo puede girar en torno a un conflicto central, pero a menudo habrá «subconflictos» relacionados con objetivos, criterios e indicios que deberían reflejarse con esmero en el caso.

El redactor debe entender la situación, incluidas cuestiones tales como la tecnología, las relaciones, etc. Si el redactor no comprende la situación, no podrá reflejarla con claridad.

Durante el proceso de la entrevista, es importante recopilar citas textuales que ayuden a «condimentar» el caso.

El *drama* que proporcionan las citas apasionantes ayuda a mantener el interés del lector y la emoción en el aula.

Cuando sea posible, es de utilidad recopilar material escrito sobre la situación.



Esto acelerará el proceso de redacción del caso tanto para el redactor como para la organización anfitriona, y ayudará a que el caso esté escrito «en propias palabras de la organización anfitriona».

#### *4. Redacción del caso*

Es imprescindible escribir el caso, tan pronto como sea posible, después de la entrevista. Puede que incluso sea prudente permanecer en la ciudad en que se encuentra la organización anfitriona durante la redacción inicial.

También es importante para el redactor no verse implicado en tantas situaciones de casos que «se metan en el mismo saco» y pierdan su identidad propia.

Finalmente, terminar la redacción de forma rápida minimiza los posibles problemas de aprobación por parte de la organización anfitriona por motivo de cambios estratégicos, de organización o de personal.

Es aconsejable escribir el caso en «tiempo pasado» para que su calidad no se vea afectada por el transcurso del tiempo. Advertir, de nuevo, que el caso sea claro y que las incongruencias y las ambigüedades estén debidamente explicadas.

Es inevitable que las situaciones reales contengan datos incongruentes y puntos de vista ambiguos. No obstante, la naturaleza de la incongruencia debería clarificarse para que el lector no se sienta frustrado preocupándose de si hay errores tipográficos o de redacción.

Los párrafos iniciales del caso son especialmente importantes ya que son los que sirven para la puesta en escena. No es ne-

cesario que el caso incluya dramas artificiales, debería ser un drama lo suficientemente real para valerse por sí mismo.

El redactor debería hacer todo lo posible para reconstruir el drama real de la situación. Las citas, y en particular las citas conflictivas, son útiles en los párrafos iniciales.

Debe de facilitarse al lector toda la información de la que dispone el redactor del caso. Plantear la situación con esmero y en profundidad, facilitando la comprensión de las relaciones existentes. Es importante que el redactor recuerde lo poco que sabía del sector o de la situación antes de visitar la empresa.

Los redactores noveles siempre dan por hecho que el lector entenderá el fondo del asunto. En realidad, el fondo debe explicarse cuidadosamente de forma que el lector pueda asumir el papel del redactor. Por otra parte, los detalles innecesarios menoscaban el interés del lector y diluyen la preparación.

### *5. Preparación de la nota docente*

Según James E. Austin<sup>8</sup> existen cinco componentes principales en una nota docente: sinopsis, posicionamiento, objetivos de aprendizaje, análisis sustantivo y proceso de enseñanza.

De hecho, una nota docente explica:

- De qué trata el caso (Sinopsis).
- Dónde encaja en el curso (Posicionamiento).
- Por qué lo enseñamos (Objetivos).
- Qué vamos a enseñar (Análisis).

---

8 Austin, James E., Harvard Business School, nn. 5-793-105, 1993, pp.2-10

- Cómo podemos enseñarlo (Proceso).

### *Sinopsis*

Es un resumen, de media página, del caso y sus temas principales. Su finalidad es proporcionar al profesor una breve visión general del caso. Aunque con carácter general es preferible haber leído el caso antes de examinar las notas docentes, algunas personas consideran que examinar con detenimiento las notas antes, facilita el estudio del caso. Es también de utilidad para aquellos profesores que están buscando casos que puedan encajar con las necesidades de su curso y que recurren a las notas en primer lugar para valorar su aplicabilidad.

### *Posicionamiento*

Las notas docentes generalmente se escriben como orientación para la enseñanza del caso en un lugar determinado, en un curso específico y para un tipo concreto de estudiantes. El posicionamiento pedagógico afecta fundamentalmente al contenido de la nota, por lo que es importante que el lector entienda esta perspectiva.

### *Objetivos*

Los objetivos educativos del caso son la piedra angular de la nota docente.

Todo lo demás debería construirse a partir de los objetivos. La claridad en los objetivos permite enfocar correctamente el caso para la enseñanza. Con demasiada frecuencia los objetivos son vagos o se dejan implícitos. Esta vaguedad crea ambigüedad y confusión en cuanto a la trayectoria a seguir en la docencia.

Debemos tener claro por qué enseñamos el caso y qué esperamos que los estudiantes aprendan.

La claridad aumenta si especificamos el tipo de aprendizaje deseado. Las siguientes categorías generales son de utilidad: mejora de las aptitudes, aumento de los conocimientos y desarrollo de actitudes.

Existen multitud de aptitudes básicas en la gestión empresarial que la enseñanza de casos pretende fomentar, tales como la identificación de problemas u oportunidades, la formulación y puesta en marcha de estrategias, técnicas analíticas específicas para una función y capacidades analíticas más genéricas.

El aumento de los conocimientos abarca la teoría, los marcos de actuación, los conceptos y la información.

El desarrollo de actitudes comprende el tratamiento de valores, creencias, el conocimiento de uno mismo, la flexibilidad intelectual y la receptividad ante el cambio.

El objetivo educativo global de un programa de formación empresarial es desarrollar la capacidad de analizar problemas, tomar decisiones, implementarlas y dirigir organizaciones.

Los objetivos de las notas docentes deberían especificar con precisión la aptitud, el conocimiento o la actitud que se desea lograr y que contribuirá a la misión educativa global.

### *Análisis sustantivo*

La nota docente debe exponer el análisis de las cuestiones clave del caso que encajan con los objetivos de aprendizaje. Existen

divergencias sobre el estilo de presentación preferido para este componente.

Algunos prefieren que haya secciones independientes para el análisis y el proceso de enseñanza, mientras que otros prefieren integrar ambos.

En el aula acaban fusionándose, por lo que incluso si se decide presentar el análisis en secciones independientes es de utilidad dar una orientación adecuada sobre cómo integrarlas.

El análisis sustantivo debería ser detallado, claro y estar en función de la misión de la nota. No se está escribiendo un artículo periodístico, sino que por el contrario se está dando una orientación analítica sobre el material específico del caso y su utilización.

Hay dos consideraciones útiles a tener en cuenta a la hora de elaborar la sección analítica: qué tipos de análisis contribuirán a los objetivos de aprendizaje especificados, y qué procesos analíticos seguirá probablemente el estudiante cuando prepare y discuta el caso.

Ponerse en el lugar del estudiante es especialmente importante para poder concretar las áreas en las que puede surgir mayor dificultad o confusión y en las que existen las mejores oportunidades de descubrir cosas nuevas.

La empatía con los retos intelectuales y con el proceso de aprendizaje es vital para presentar un análisis exhaustivo y relevante en la nota.

Los usuarios de las notas docentes pueden tener distintos niveles de conocimientos

con respecto a un material técnico concreto o a la puesta en escena del caso.

Como ayuda para aquellos que no cuenten con esos conocimientos previos, puede ser de utilidad incluir un apéndice en las lecturas opcionales de la nota (o al menos en sus referencias bibliográficas) para facilitar información complementaria. Es preciso estar en todo momento intelectualmente abierto y receptivo ante percepciones adicionales que la discusión pueda generar.

*El proceso docente: estrategia docente y estructura de la discusión.*

Si se proporciona una visión de conjunto inicial del planteamiento docente y de la estructura de la discusión, el lector recibe un mapa de gran ayuda para la sesión de clase.

Establece la secuencia en la que se discutirán los principales grupos de temas y explica la lógica pedagógica para seguir el camino marcado.

Es de gran ayuda indicar la naturaleza de la dinámica y del proceso de la discusión para cada grupo de temas y cómo van cambiando a lo largo de la clase; por ejemplo, cómo pasar de la identificación de problemas y el análisis a la especificación de opciones y el debate sobre las actuaciones recomendadas.

Se puede indicar el grado que se requiere de intervención del profesor y cómo puede ir variando a lo largo de la clase. Es importante establecer que la estructura prevista no debería considerarse como algo rígido. El mapa trazado para el aprendizaje tiene muchas rutas posibles y la discusión en la clase puede tomar rumbos muy distintos al camino inicialmente previsto en la nota.

El profesor debería estar dispuesto a explorar de forma espontánea estos rumbos alternativos para ver si conducen hacia el progreso colectivo. Los profesores deben compartir con los estudiantes la tarea de guiar el rumbo de la discusión.

El «mapa» trazado para la discusión debería indicar dónde surgirán con mayor probabilidad las mayores tensiones y problemas, y cómo afectarán éstos al comportamiento del estudiante en términos de su grado de implicación.

Una última dimensión del mapa debería ser el tiempo.

El tiempo de clase es un recurso finito ineludible, por lo que es acertado gestionarlo cuidadosamente.

La estrategia para la enseñanza debería estimar cuánto tiempo debería destinarse a las distintas áreas de discusión. Es asimismo útil detectar cuáles son las áreas concretas que la experiencia establece como problemáticas, y en las que la discusión puede estancarse y absorber demasiado tiempo.

También puede ayudar el sugerir qué temas pueden eliminarse o añadirse si al profesor le falta o le sobra tiempo durante la clase.

### *1. Plan de preguntas*

El instrumento principal del director de la discusión son las preguntas. Éstas guían el proceso de descubrimiento colectivo, y por ello merecen máxima atención. La tarea del director de la discusión no es saber todas las respuestas, sino provocar la exploración productiva por parte de los estudiantes.

Las notas docentes generalmente incluyen dos series de preguntas.

Las primeras son *Preguntas de trabajo*, que se distribuyen a los estudiantes previamente para ayudarles a enfocar el análisis del caso.

Las segundas son *Preguntas de discusión*, que el profesor planteará en la clase.

En ocasiones, aunque no necesariamente, las primeras son un subconjunto de las segundas.

El planteamiento de preguntas relevantes que los estudiantes no conocen y sobre las que no han pensado es una forma de provocar en la clase un mayor interés y el razonamiento en tiempo real.

Es importante pensar detenidamente el tipo de pregunta y los términos en que plantearla, ya que pueden conducir hacia discusiones de muy diferentes tipos. No se está haciendo una sesión de preguntas y respuestas; en general buscamos preguntas que puedan discutirse en vez de responderse simple o definitivamente.

La tipología de preguntas utilizada por numerosos profesores puede ser la siguiente:

- *De búsqueda de información*: Son las preguntas «quién, qué, cuándo, dónde» que consiguen respuestas objetivas, que pueden resaltar determinada información especialmente relevante y que se aseguran una base de datos común a todos.

Sin embargo, también pueden provocar la reproducción automática e improductiva de hechos relativos al caso ya conocidos, lo que casi inevitablemente provoca aburrimiento. Los estudiantes se «desconectan» y pierden agudeza de oído.



- *Analíticas*: Este tipo de preguntas de «por qué y cómo» provocan el razonamiento causal e interpretativo, que a menudo es central para lograr objetivos de mejora.
- *Desafiantes*: Son preguntas de «por qué», que fuerzan a los estudiantes a ampliar y profundizar en sus análisis a través de afirmaciones de apoyo o de la respuesta a argumentos opuestos. Cuando se presiona intelectualmente a un estudiante aumenta su nivel de implicación junto a la atención y tensión colectiva de la clase.
- *De acción*: Estas preguntas de «qué harías cuando, cómo y por qué» fuerzan al estudiante a tomar decisiones y a enfrentarse a los procesos de puesta en marcha. Los estudiantes casi siempre tienen un gran interés por las recomendaciones sobre las acciones a realizar, por lo que estas preguntas son útiles si se desea recuperar y centrar una discusión errante.
- *Hipotéticas*: Las preguntas «qué ocurriría si» le permiten crear nuevas situaciones que presionan al estudiante a ampliar su razonamiento ante distintos interrogantes; es una forma de ir más allá de ciertas limitaciones objetivas o de vacíos de información del caso.
- *Predictivas*: Las preguntas «qué ocurrirá» fuerzan al estudiante a adentrarse en la incertidumbre y a justificar sus previsiones. Pueden ser útiles cuando el profesor sabe lo que realmente pasó y desea revelarlo después de que los estudiantes hayan hecho sus predicciones, permitiendo una discusión comparativa.
- *Genéricas*: Las preguntas «qué conclusiones generales» conducen al estudiante a un nivel más abstracto de razonamiento cognitivo, que a menudo es especialmente útil para lograr

objetivos de mejora de los conocimientos relacionados con la conceptualización.

En general son preguntas muy abiertas. Por el contrario, las preguntas más restrictivas pueden ser más apropiadas para las partes muy técnicas de una discusión en clase.

La pregunta abstracta generalmente exige al estudiante reflexionar, por lo que provocará una pausa en la discusión mientras los estudiantes piensan, por lo tanto, afectan al ritmo de la clase.

El tipo de preguntas elegidas configurará la naturaleza de la discusión y el proceso de aprendizaje en cada una de las áreas. A la hora de formular las preguntas, el profesor debería plantearse cómo afectará la pregunta al ritmo, al tono y a la atención de la clase. Por ejemplo, ¿desea acelerar el ritmo con una pregunta de acción, o frenarlo con una pregunta genérica que induzca a la reflexión?

## *2. Técnicas especiales*

Además de las preguntas, la nota puede sugerir otras técnicas para dirigir la discusión. Por ejemplo, el juego de roles puede utilizarse para fomentar una mayor empatía con el protagonista de un caso, o para establecer un intercambio entre diferentes actores, como por ejemplo un director de comunicación que negocie con un director comercial.

Los roles pueden asignarse a una persona o a un grupo de estudiantes de forma espontánea durante la clase o con anterioridad a la sesión. Esta técnica casi siempre aumenta la atención de la clase.

Ejemplos de otras técnicas de clase pueden ser: (a) hacer una votación sobre una decisión o tema con el fin de crear pola-

ridad o de identificar el consenso; (b) hacer grupos de dos o tres personas para que todo el mundo se centre en un tema concreto y lo discuta para luego reagrupar la información; (c) hacer que un grupo de estudiantes presente su análisis y luego lo defienda frente al resto de la clase.

Las técnicas especiales se utilizan como mecanismos para promover determinadas dinámicas del proceso de aprendizaje que mejorarán la eficacia de la enseñanza. La naturaleza y forma de estos modos especiales de enriquecer la discusión sólo están limitadas por la creatividad de cada uno.

### *3. Apertura*

Toda clase tiene un inicio, y ese momento es posiblemente el único que está enteramente en manos del profesor. Hay que sacar el mayor partido de él ya que la forma de iniciar una clase puede afectar significativamente al tono, el interés y el enfoque de toda la sesión.

Aunque la naturaleza de la apertura siempre debería estar sujeta a los ajustes que exija la dinámica y la situación particular de cada clase, la nota docente debería sugerir varias formas de iniciarla, para lo que hay muchas opciones.

Referirse a casos anteriores puede ser deseable si el caso es parte de una serie ligada que trabaja sobre técnicas o conceptos relacionados.

Exponer la agenda de la sesión puede ser útil si el material es denso y exige una mayor estructuración.

Leer una cita o una referencia literaria relevante es una manera de captar el interés o de añadir una nueva perspectiva en los temas del caso.

Empezar preguntando directamente la primera pregunta para la discusión provoca un compromiso sustantivo inmediato.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el tipo de pregunta que elija para iniciar la sesión afectará a la naturaleza del compromiso inicial de la clase. Los grandes comienzos no garantizan grandes clases, pero sin duda ayudan, y cuanto mejor se planifiquen mejor serán.

#### 4. *Transición*

Estudiar detalladamente como ir trasladando la discusión desde un tema al siguiente ayuda a suavizar el flujo y asegura la progresión.

A veces la transición se producirá de forma orgánica en el proceso de la discusión a través de un estudiante que pasa al siguiente tema de análisis con poca intervención por parte del profesor.

En la nota docente se pueden destacar ciertos indicadores o momentos de la discusión que marcarían el punto de transición. En ocasiones la naturaleza del material o el plan de discusión exige una planificación más explícita de las transiciones.

Por ejemplo, en un área de discusión compleja o técnica, una transición útil podría ser un breve resumen de los puntos más destacados, seguido de la pregunta central del siguiente tema.

Otra forma de transición que la nota podría indicar es un comentario de enlace que relacione el tema saliente y el entrante. Si los temas de discusión están estrechamente ligados y la lógica de la secuencia de preguntas es clara, el profesor puede efectuar la

transición planteando simplemente la siguiente pregunta central. Finalmente, si el plan de discusión exige un cambio radical, la nota podría indicar que se debería ser explícito y decir abiertamente que se va a seguir con el siguiente tema.

### 5. *Cierre*

Al igual que hay un inicio, siempre hay un final, aunque éstos son menos controlables.

La forma finalmente elegida para el cierre siempre debería supeditarse a un ajuste *in situ* dependiendo de lo que haya ocurrido durante la discusión en la clase. Aun así, pueden diseñarse varios tipos de cierre para satisfacer distintos propósitos.

El profesor puede hacer un resumen de los puntos o lecciones más destacados, bien verbalmente o con transparencias ya preparadas. Existe el riesgo de que las lecciones previamente «preparadas» difieran de lo que en realidad resulte de la discusión, desmereciéndose así los méritos de ésta.

Debería aconsejarse al profesor que amplíe los puntos ya preparados con referencias a las conclusiones que la discusión ha generado. Un mecanismo alternativo es que uno o varios estudiantes hagan el resumen y expongan las lecciones aprendidas.

Esta relación puede ser prospectiva con el fin de poner a los estudiantes sobre aviso del siguiente grupo de casos y temas.

En algunos casos puede ser interesante exponer a los estudiantes lo que ocurrió posteriormente en la empresa, proporcionando así nuevas percepciones.

Puede también ser conveniente hacer una breve exposición en la que se relacione el caso con grupos más amplios de bibliografía o teorías.

Para que los estudiantes sigan reflexionando sobre el caso, se pueden plantear preguntas adicionales que aborden cuestiones no cubiertas en la discusión.

El impacto de una sesión se ve desproporcionadamente afectado por la forma en que concluye. Concluir sin haber terminado produce frustración. Planificar el cierre produce buenos dividendos en el aprendizaje.

Una nota docente que no orienta sobre el modo de cerrar la sesión es incompleta; debería, como mínimo, sugerir formas alternativas de cierre, y es aún mejor si ofrece un cierre detallado.

No todos los usuarios de la nota harán un uso específico de esto, pero para muchos constituirá una valiosa forma de ahorrar tiempo.

#### *6. Plan de exposición en la pizarra*

Exponer los puntos de la discusión en la pizarra cumple muy diversas funciones. Sirve como memoria colectiva de la clase, lo que facilita el enlace de los temas, la cohesión y el sentido de progreso.

Es un mecanismo de control para el profesor con el que crea y comunica el orden, la estructura y la importancia de las cuestiones. El medio se convierte en el mensaje.

Nunca es posible predecir con exactitud como se desarrollará una discusión, y por tanto, qué puntos específicos se plantearán y recogerán.

Sin embargo, en general es posible predecir las categorías principales de la discusión, con lo que se puede crear una exposición de los títulos de los distintos temas bajo los cuales pueden recogerse los puntos específicos discutidos durante la clase. Algunos profesores recomiendan no establecer un plan demasiado detallado en la pizarra para evitar el riesgo de convertirse en prisionero de este medio, o de que la clase tenga la impresión de que la discusión estaba ya programada con antelación, lo que reduce la creatividad. El plan de exposición en la pizarra es un medio no un fin.

### *7. Material audiovisual*

Existen multitud de materiales audiovisuales alternativos de apoyo a la enseñanza que pueden utilizarse para enriquecer o complementar el proceso de discusión.

Las transparencias pueden utilizarse para transmitir información, y deberían incluirse copias en papel como anexos. Pueden ponerse videos y cintas de audio para reproducir dinámicas que no pueden transmitirse a través de casos en papel.

Los modelos informáticos pueden utilizarse con equipos de proyección para facilitar el análisis de datos en la propia clase, la puesta en escena y la discusión. La nota docente tiene que describir detalladamente estos materiales de apoyo y explicar cómo, cuándo y por qué se utilizan. También debería especificarse su duración.







## ❧ II. CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA: INTERRELACIÓN DE TÉRMINOS

Las políticas de comunicación interna han sido y están siendo en los últimos años una de las grandes preocupaciones de los directivos españoles. La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad.

La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una doble dirección de información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no sólo de los responsables de comunicación, sino de todos los directivos de empresa.

En una cultura empresarial donde los términos «competitividad», «eficacia» y «beneficio» son la pauta de cada día, el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, pero si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial pueden propiciar un cambio de actitud en el trabajo, nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna.

Es necesario un cambio de cultura empresarial donde la implementación de políticas de comunicación interna, y la puesta en

marcha de canales y medios que favorezcan la implicación y la consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresa, se convierta en una realidad, aún más, en una de las claves de la gestión empresarial de nuestros días.

La eficacia de la comunicación interna está garantizada, en parte por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa.

Incluso aunque muchos directivos estén de acuerdo en que la «confianza» en una organización es más importante (su propio funcionamiento) que la autoridad o poder, parece que no es siempre fácil de desarrollar... ¿Por qué algo tan importante es tan difícil de construir y mantener? Lo difícil es saber compaginar y poner las bases; los fundamentos de estos dos aspectos: autoridad y confianza, que en definitiva implica modelos de participación y de comunicación.

Es necesario considerar también que las estructuras formales y las informales coexisten dentro de la misma organización, por lo tanto deben de actuar juntas, de lo contrario la una se volvería contra la otra.

La importancia del estilo de dirección y la necesidad de ir hacia una nueva estructura empresarial pueden ser pautas claves de cara al futuro.

Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo.

Es preciso, por lo tanto, una mayor atención a la comunicación ascendente, haciendo incapié en el público receptor al que van dirigidos los mensajes, junto con un mayor desarrollo de la comunicación horizontal, potenciando la interrelación entre los distintos departamentos y áreas empresariales, así como una mayor implicación de los directivos en las políticas de comunicación interna.

La revolución de la comunicación interna sigue siendo la misma de hace años: la implicación del primer nivel en el proceso de comunicación.

Todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno.

En este sentido, la comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Invertir en comunicación interna supone una inversión en capital humano. De este modo, los beneficios que se obtienen del desarrollo e implantación de un plan de comunicación interna no son absolutamente económicos, cuantificables, ni siempre medibles. Hacen referencia a unos beneficios intangibles y a largo plazo.

La comunicación interna ha sido muchas veces más teórica que real. Sin embargo, los cambios demográficos producidos en las últimas décadas, la escasez de mano de obra europea, la reestructuración de la industria europea hacia servicios de valor añadido, la división del trabajo dando lugar a la especialización cualificada de los trabajadores, y los cambios tecnológicos junto con la creciente sofisticación de la mano de obra, ha dado

lugar a que el factor humano se convierta en uno de los aspectos más importantes de la empresa.

La confluencia de todos estos elementos, junto con una mayor preocupación por la mejora de la calidad de vida de los trabajadores en la empresa, y por su participación en los procesos de decisión, es lo que ha llevado a las empresas a dirigir sus recursos comunicativos internamente.

Muchas de las empresas europeas están viendo aquí la clave de sus ventajas competitivas.

Sin embargo, y a pesar de la creciente importancia atribuida al factor humano desde 1930 —cuando surge la escuela de las Relaciones Humanas con Elton Mayo— hoy en día esta preocupación no siempre se ha llevado a la práctica empresarial. En la mayoría de las empresas, el diseño, desarrollo e implementación de un Plan de Comunicación Interna dentro de la estrategia empresarial sigue siendo algo teórico, un ejercicio de buenas intenciones.

### **1. Aproximación a los conceptos de cultura empresarial y comunicación interna**

Si analizamos el concepto de *comunicación interna* en el ámbito empresarial podemos decir que la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores.

La ida y vuelta del mensaje (feed-back), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siem-

pre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial.

Edgar K. Schein, uno de los autores que con mayor profundidad y rigor ha estudiado el concepto de *cultura en las organizaciones* define este término como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra.

La cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella.

Si volvemos de nuevo a la definición del término *cultura* observamos, teniendo en cuenta los elementos que caracterizan este concepto, que la gestión empresarial estará fuertemente condicionada por la cultura de empresa, y ésta, a su vez, por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad. La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes.

Para que exista *comunicación interna* la *cultura* empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

## 2. El concepto de rumor en el ámbito empresarial

Podemos definir el concepto de *rumor* como la transmisión de información por canales «no oficiales» en la empresa. Es el resultado natural, propio de toda interacción humana, por lo tanto no debemos alarmarnos cada vez que detectamos el desarrollo y la transmisión de un rumor a lo largo del organigrama de empresa, ya que es fruto de la relación social y humana, de la interacción y comunicación que se produce en todo ámbito empresarial.

La mayoría de los rumores son inofensivas especulaciones que mueren por sí mismas y no tienen mayor trascendencia. Raramente los rumores son lo suficientemente serios como para requerir una acción; pero cuando un rumor puede amenazar o dañar la imagen interna y externa de una empresa, la identidad de la empresa, entonces los rumores necesitan ser controlados, es preciso hacerles frente.

Hay dos modos de hacer frente a los rumores en una empresa:

1. Controlar el rumor una vez que ya ha surgido y evitar que siga descendiendo a lo largo del organigrama.
2. Controlar las causas. Los rumores no surgen por sí solos, tienen su origen en causas concretas y definitivas. Si esas causas pueden ser controladas, entonces hay menos posibilidades de que el rumor se desarrolle.

Principales causas de los rumores:

1. *Falta de información. Falta de comunicación.*

La principal causa de los rumores es la falta de información y de comunicación acerca de asuntos que interesan a los traba-

jadores. Al no saber exactamente qué está ocurriendo ante una situación concreta existe mayor posibilidad de especular, por lo tanto es probable que surja el rumor en el ámbito interno de la empresa. Los directivos al no haber proporcionado, o facilitado la información necesaria han dejado abierta la posibilidad a la especulación y la reacción normal de los trabajadores es tratar de dar sentido, buscar el por qué de lo que está ocurriendo.

Sin embargo ese por qué no está fundamentado en la «fuente oficial» de información.

## *2. Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral.*

Otra de las causas de los rumores es la inseguridad y falta de motivación de muchos trabajadores en el ámbito laboral. Trabajadores poco motivados y con una cierta dosis de inseguridad junto a una inestabilidad económica son más propensos, más receptivos a percibir las distintas situaciones y acontecimientos de una manera más negativa, llegando a imaginarse lo peor en las distintas situaciones.

Será necesario, por lo tanto, favorecer una cierta dosis de seguridad económica proporcionando salarios justos y estables, y elevar también el nivel de motivación de los trabajadores manteniendo los canales y vías de comunicación abiertas. Al haber un mayor nivel de seguridad y motivación hay menos posibilidades de que el rumor surja y descienda a lo largo del organigrama de empresa.

## *3. Conflictos entre los distintos departamentos.*

Los rumores crecen en situaciones de tensión; ante un estilo de dirección excesivamente controlador y rígido, poco partici-

pativo y ante un directivo poco implicado en los procesos de comunicación o ante tensiones competitivas entre dos departamentos. Todas estas situaciones activan el rumor produciendo falsas percepciones entre los trabajadores.

Una manera de hacer frente a estas situaciones será fomentando sistemas de cooperación y de trabajo en equipo entre varios departamentos que tengan en común intereses concretos y especiales en el ámbito de la organización.

Cada equipo debe sentirse formando parte de un proyecto común en el que las metas propias y particulares formen parte de las metas y fines de la organización, y que de su éxito dependan de alguna manera los objetivos y fines propios de la empresa.

Ante esta situación las especulaciones y percepciones no se deforman de igual modo. Se fomenta el trabajo en equipo y no el individualismo; se fomentan también los estilos participativos y la implicación de los directivos y trabajadores en el proceso de comunicación.

### **3. El concepto de liderazgo en el ámbito empresarial**

Si la comunicación es necesaria para la buena marcha de la organización, esto implica de una u otra manera *liderazgo* en todos los niveles directivos. El rol del líder, o mejor dicho el concepto de liderazgo en el ámbito empresarial suele ser el tema favorito entre los estudiantes de «management». Pero aunque la mayoría de estos estudios enfocan el concepto de liderazgo en un solo sujeto, en el líder formalmente establecido desde la empresa, lo que si es cierto es que el liderazgo, desde una perspectiva empresarial no se apoya únicamente en un solo individuo formalmente establecido, sino que es un concepto muchas



veces plural, y mucho más fluido e informal, va más allá de las meras estructuras formales.

Este pluralismo está, por lo tanto en función de dos tipos de estructuras que subyacen en este término: la estructura formal y la estructura informal.

Tanto la una como la otra, aunque mucho más la primera que la segunda operan y actúan dentro de unas líneas jerárquicas.

El directivo (el líder) tiene que comprender que esas dos estructuras son complementarias y no opuestas, y que muchas veces las decisiones que resultan tener más éxito y el liderazgo más efectivo llega a tener lugar cuando esas dos estructuras coexisten.

Para favorecer que esas dos estructuras coexistan y se complementen es necesario crear, y en parte ésta es la labor del líder, redes de comunicación en dirección ascendente, horizontal y diagonal, con el objeto de construir puentes de relación, que a su vez permitan la toma de decisiones en equipo.

Autoridad y confianza son dos conceptos interrelacionados que favorecen la toma de decisiones conjunta. Dos conceptos que el líder tiene que aprender a manejar hábilmente para desarrollar y crear esa relación de liderazgo, de lo contrario se formarán líderes internos que se volverán contra la autoridad establecida formalmente.

El rol del directivo que pretende crear ese liderazgo es asegurarse que esos puentes de comunicación, ese diálogo tiene lugar entre los distintos miembros y en los distintos niveles. No se trata de que un «grupo» diseñe las estrategias, formule las líneas

de acción y otro «grupo» las implemente. Cada nivel es responsable de diseñar, formular e implementar las estrategias. Cada nivel en el organigrama de empresa proporciona equilibrio y nuevas perspectivas al resto aunque la decisión estratégica última la tome el equipo directivo.

En un directivo lo que prima es la gestión del personal y la capacidad de comunicación, no tanto los conocimientos teóricos de finanzas, producción o marketing, ya que las primeras condicionan a las segundas y tienen una repercusión fundamental en los beneficios de la empresa.

El éxito de una buena política de comunicación requiere una doble preocupación en aquellos que dirigen la empresa: transmitir lo que saben a sus colaboradores y también saber escucharlos.

#### **4. El concepto de «escucha activa» en los procesos de comunicación**

Una de las responsabilidades básicas de los directivos en el ámbito empresarial es desarrollar, motivar e integrar a todos los trabajadores, a los distintos públicos en los objetivos de la empresa, en la «cultura empresarial».

Otro de sus objetivos principales es tratar de favorecer y desarrollar el potencial de los trabajadores, delegar responsabilidades y favorecer la cooperación de todos.

Los procesos de «escucha activa» van dirigidos a la consecución de estos objetivos y forman parte de lo que actualmente se denomina el «management by wandering around» (MBWA).

La «escucha activa» es un importante modo de conseguir *cam-bios* en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un *cambio* en las actitudes individuales de los trabajadores y para el desarrollo de equipos. A su vez el resultado de «escuchar activamente» no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, ayuda también a construir profundas y positivas relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también del que escucha.

Cualquier mensaje que se transmite entre dos o más personas tiene al menos dos niveles:

1. El «contenido» del mensaje en sí.
2. La «Intencionalidad» del mensaje, es decir las actitudes que se esconden tras el contenido acompañado de una comunicación «verbal» y «no verbal».

El llegar a «comprender» esa intencionalidad del mensaje es lo que puede contribuir a transformar el clima de trabajo que existe en toda organización y que a su vez forma parte de la cultura empresarial.

Para concluir diremos que se trata de crear el clima adecuado que forme parte de la cultura empresarial; sólo ese clima puede llegar a favorecer las relaciones entre directivos y trabajadores, las actitudes de cambio a nivel individual, junto con la toma de decisiones en equipo.







### **III. REFLEXIONES EN TORNO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA**

#### **1. Planteamiento del entorno empresarial: la comunicación y la gestión de los intangibles en España (anuario 2020)**

El tejido empresarial Español está compuesto mayoritariamente por PYMES (pequeñas y Medianas Empresas) España es un país en el que el 86% de las empresas son PYMES de las cuales una gran parte todavía hoy adolecen de una estrategia de comunicación adecuada.

Es más, todavía hoy en día, muchas de las PYMES no cuentan con un «plan de comunicación». Cuentan con planes financieros, comerciales, de recursos humanos... de todo tipo, pero no cuentan con un plan de comunicación correctamente definido y eficaz.

Las 10 multinacionales Españolas con mejor reputación acumularon el 79,5% del valor total del IBEX 35 (principal índice bursátil en España).

#### **2. Selección de la muestra representativa del anuario/estudio (2019)**

La selección de la muestra ha tenido en cuenta dos criterios además de la reputación de las compañías según Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).

- que las empresas generen un tercio de su negocio en el extranjero y
- que estén presentes en al menos 25 países.

Esas diez empresas han sido Inditex, Telefónica, Santander, Repsol, Iberdrola, BBVA, Mapfre, Indra, Acciona y Ferrovial.

En un momento en el que la desconfianza se extiende sobre las empresas a nivel global desde el inicio de la crisis económica y posterior crisis sanitaria (2009-2019), las multinacionales Españolas han podido sortear mejor la crisis porque sus resultados en el exterior han contrarrestado los malos datos en España y porque su actividad internacional, compitiendo de tú a tú con grandes multinacionales de otros países, ha hecho crecer su reputación a escala mundial.

### **3. Primeras conclusiones: interrelación de premisas**

- Las multinacionales: más responsables y atractivas para trabajar.
- Reputación e Internacionalización crecen en paralelo.

*Internacionalización, Reputación y Crecimiento económico* forman un triángulo que se retroalimenta y ofrece expectativas de recuperación y desarrollo tanto a las compañías como al país.

La dimensión global hace a las empresas más responsables.

La gestión de los intangibles constituye un aspecto esencial para que las empresas sean capaces de diferenciarse de las demás, generar ventajas competitivas y alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo. Generar todos estos factores de manera eficiente nos hace ganar reputación como empresa, y conse-

cuentemente genera confianza y credibilidad entre nuestros accionistas, empleados, clientes y proveedores.

Existe una relación circular entre la reputación y la internacionalización corporativas. Una empresa no se internacionaliza sin una buena reputación ya que ésta es una de las condiciones principales para ser aceptado en otros entornos empresariales al margen del origen nacional de una compañía.

#### **4. Conclusiones finales**

- La dimensión internacional ofrece un plus de reputación a toda compañía.
- Las multinacionales españolas con mejor reputación son también las de mayor capitalización bursátil.
- La internacionalización añade valor económico.

#### **5. La marca España es el resultado del trabajo conjunto de tres actores**

- Las Instituciones y la administración Pública Española.
- Las Empresas con marcas líderes –notorias y renombradas– con mayor presencia internacional.
- Las personas e instituciones de la sociedad civil española con prestigio a nivel internacional en muy diversos ámbitos de actuación, desde las artes y la cultura en todas sus manifestaciones, hasta las ciencias y el deporte.







## ❖ IV. EL CONCEPTO DE «MARCA GLOBAL»

Las siguientes reflexiones en torno al concepto de «Marca Global» hacen referencia a la sesión pronunciada por John Quelch –profesor del departamento de Marketing de la Harvard Business School– en la 10ª edición del RCC at Harvard Executive Program que tuvo lugar en el Harvard Faculty Club en Mayo del 2013

### 1. ¿Qué entendemos por «imagen de marca»?

- La marca no es simplemente un nombre ó una identidad visual.
- Es una promesa.
- Es un Club / Un espacio exclusivo / una «experiencia exclusiva».
- La marca es propiedad de sus clientes / de sus consumidores.
- Que actúan como co-partícipes / co-creadores de un «significado» de «marca».

### 2. Características de la marca: global brand / marca global (internacional)

- Calidad del producto.
- Raíces / Tradición / Herencia / Orgullo / Sensación de continuidad / Solvencia / Posicionamiento.
- Tiene unos VALORES / Elementos Emocionales – Personales.

- Es «diferente» / Elementos diferenciadores / un Valor Añadido / Una identidad de afiliación.

Las marcas globales están creciendo debido al proceso de Internacionalización.

La internacionalización lleva al crecimiento de la marca global debido a:

- Integración económica / Ventajas Comparativas.
- Mayor movimiento y entrada de capital extranjero / movimiento de bienes – productos nuevos/ capital humano / innovación.
- Transferencia de tecnología (sin barreras).
- Mayor competencia – mayores posibilidades de «elección-oferta».

### **3. «Global brands»-beneficios**

- Valores Corporativos / Cultura Corporativa / Objetivos comunes más allá de las fronteras.
  - Trabajo en equipo.
  - Beneficios para los consumidores.
  - Costes más bajos en la cadena de producción- distribución.
- ¿Por qué los consumidores pagan más por las global brands?
- Porque tienen una mayor calidad / superior.
  - Mayor innovación.
  - Mayor conexión con la comunidad global.
  - «High Standards»- Responsabilidad Social Corporativa.

- Las «Global Brands» reducen sus riesgos debido a una mayor diversificación.
- Entrada de Accionistas/ Sociedades de Capital Riesgo.
- Mayor Internacionalización.
- Equilibrio de la marca en el mercado / mayor seguridad.

Coca-Cola / Microsoft / GE / McDonald's / Disney / Google-  
Por qué Google es el nº 1?

- Misión ambiciosa.
- El concepto de Búsqueda en la Sociedad de la Información es clave.
- Google es simplemente el «mejor» buscador.
- Fácil / Accesible.
- Google owns ONE WORLD: SEARCH.

#### **4. Global brands – aspectos comunes**

- Fortaleza en el Mercado local.
- Consistencia / Posicionamiento firme- sólido.
- Hace referencia a Valores UNIVERSALES.
- Set «High Standards» (calidad/ servicio/ garantías).
- «Posee» una categoría – liderazgo de producto.
- Contribución clara a la Sociedad – Contribuye a un «mundo mejor».
- Tiene un «nombre corporativo» que suele ser también una «imagen de marca».





## ⊗ V. LOS BLOGS EN LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA: ÚLTIMAS TENDENCIAS (2020)

### 1. Características del contexto actual

Internet está modificando el modo de comunicar de las empresas. Actualmente 1.000 millones de usuarios- representan más de un 15% de la población mundial. España aporta 15 millones de internautas y un ritmo de crecimiento anual de un 15%.

La mayor parte de las empresas españolas utilizan un modelo de comunicación lineal que tiene como objetivo la generación y el envío unidireccional de información de la empresa (notas de prensa, ruedas de prensa, campañas de publicidad, etc.) con poco o casi ningún tipo de feedback del público receptor de sus mensajes corporativos.

El modelo de comunicación lineal invita a la mayoría de los gabinetes de prensa a enviar sus comunicados a los medios sin preguntarse si es relevante la información que están enviando a esos medios.

El modelo de comunicación lineal es cada día más ineficaz debido a factores como:

- La pérdida permanente de lectores de prensa escrita.
- La consolidación de la prensa gratuita.
- La irrupción de los nuevos medios digitales.

En los últimos años, los medios de comunicación tradicionales (prensa diaria, radio y TV) están experimentando cambios fundamentales en sus modelos de negocio. Todos estos medios están perdiendo gradualmente audiencia debido a factores externos como la aparición de los medios gratuitos y la consolidación de los medios digitales, así como factores clave como la pérdida de credibilidad y los cambios en los hábitos de obtención de información y de lectura de las nuevas generaciones.

Veamos estas transformaciones medio a medio.

## **2. La prensa escrita**

A escala mundial, la venta de diarios cae cada año un 2%. En Europa, las principales cabeceras de la prensa escrita europea pierden una media de un millón de ejemplares al día de tirada respecto a los facturados hace una década.

Hoy en día la difusión de diarios en España apenas alcanza los 4,2 millones de ejemplares al día, que representan tan sólo al 41% de la población lectora de medios. Esta pérdida conlleva una pérdida gradual de ingresos por publicidad.

Los medios gratuitos representan, a corto plazo, uno de los principales desafíos al periodismo tradicional. Varios expertos en comunicación defienden que lo gratuito es sinónimo de menor calidad.

## **3. La radio**

El último «Informe de la Fundación Telefónica» (2020) indica que la radio está agotando el modelo tradicional de contenidos y difusión debido a la incorporación de los nuevos formatos digitales. Estos formatos han creado nuevos hábitos de consu-

mo de radio que obligan a las cadenas a mejorar los procesos de divulgación de sus contenidos.

#### 4. Televisión

Sin lugar a dudas, la TV sigue siendo el medio de comunicación más influyente en la Sociedad Española... un 44% de los jóvenes europeos de entre 15 y 24 años manifiesta que pasa menos tiempo frente al televisor para conectarse a internet.

Uno de los factores que está provocando un fuerte crecimiento de los medios digitales es la paulatina pérdida de credibilidad hacia las empresas y los medios de comunicación tradicionales. La erosión de la credibilidad afecta a todos los medios de comunicación. Tras los últimos acontecimientos sociales, políticos y económicos en nuestro país, los lectores, oyentes y telespectadores de los medios tradicionales perciben que detrás de cada noticia hay intereses económicos y políticos, manipulación informativa, adulación, agendas ocultas, etc.

El estudio «*Trust Barometer*» (*fuentes utilizadas por los estudiosos*) de la consultora Edelman, presentado en el último Foro Económico Mundial de Davos, refleja que las empresas, los gobiernos y los medios de comunicación son las instituciones que se sitúan con un claro déficit de confianza.

#### 5. El declive de los medios de comunicación tradicionales

Prestigiosos líderes de opinión de la blogosfera española, señalan los motivos del declive de la soberanía de los medios de comunicación tradicionales:

1. Las fuentes se han lanzado a difundir su propio mensaje.

2. Los ciudadanos quieren recuperar su espacio y su intervención en el mensaje.
3. La reputación de los medios está muy erosionada.
4. El poder vuelve entonces a la audiencia y pierde sentido el papel de la intermediación de los medios.

## **6. Los nuevos medios digitales**

Los nuevos medios se multiplican a una velocidad de vértigo. Según los últimos datos de este Estudio «Los blogs en la comunicación empresarial en España»:

- La blogosfera contiene más de 27 millones de bitácoras.
- Cada cinco meses, la cifra de creación de nuevos blogs se duplica.
- Es importante destacar que los lectores de diarios digitales aumentan cada año en un 183% y que existen ya en España 1.274 publicaciones digitales.

## **7. Un nuevo modelo de comunicación: escuchar y conversar**

No cabe duda de que las nuevas tecnologías están cambiando las relaciones entre consumidores y empresas, pero muchas empresas siguen ignorándolas en sus estrategias de comunicación.

En la nueva era de la participación, los consumidores *ya no quieren limitarse* a recibir información sobre un nuevo producto o servicio, sino que, además, el público consumidor quiere interactuar en los nuevos medios de comunicación pasando a formar parte del proceso informativo.



En este nuevo contexto de participación, tenemos que adecuar nuestra estrategia de comunicación empresarial para que no se limite a transmitir de forma unidireccional la información sobre la empresa (ver gráfico modelo de comunicación participativa), sino que, además, este nuevo modelo permita a los usuarios interpretar la información con otros potenciales consumidores y formar parte del proceso informativo.

Con la consolidación de los nuevos medios digitales, hemos dejado atrás la era de la información para adentrarnos en la era de la participación. Nuestros clientes, (audiencia-lectores) que hasta ahora eran meros receptores de información corporativa, se convierten con la ayuda de los nuevos medios digitales en emisores de información y opinión.

Poco a poco, algunas empresas españolas van viendo cómo los nuevos medios de comunicación digitales se están convirtiendo de forma imparable en uno de los principales canales de información de sus clientes frente a los medios tradicionales.

En este contexto de debate e indefinición, ¿deberían las empresas considerar a los blogs como medios de comunicación?

Lo importante para las empresas es que muchos de esos blogs son «líderes de opinión». Son personas (consumidores) que a través de sus comentarios y conversaciones en la red influyen sobre miles de personas (consumidores) y hasta son capaces de influir sobre la agenda informativa de los medios de comunicación tradicionales.

Por tanto, las empresas deberían incorporarlos en sus estrategias de comunicación, al igual que tiene en cuenta a otros líderes de opinión para posicionar su empresa o producto.

A la hora de elaborar una estrategia de comunicación, las empresas siempre han identificado a los líderes de opinión que influyen directa o indirectamente en sus clientes.

## **8. Conclusiones para la reflexión**

- No ignore esta nueva realidad y se pregunte si su empresa vende un producto o servicio que genera una conversación sobre el mismo.
- Debemos tener en cuenta estos nuevos medios en su estrategia de comunicación y marketing.
- Cuanto más conectados estén sus clientes entre sí, más dependerá de las nuevas tecnologías para posicionar correctamente su producto o servicio en el mercado.

## **9. Propuestas para la reflexión**

Las conversaciones que tienen lugar en la red sobre diferentes productos y servicios no afectan de la misma manera a todas las empresas.

Para determinar el papel que podrían desempeñar los blogs en su empresa, le recomendamos analizar los siguientes factores:

1. La naturaleza de su producto/servicio.
2. Perfil de su público objetivo. Las personas a las que quiere llegar.
3. La capacidad de interconexión de sus compradores.
4. El enfoque de sus estrategias de marketing y comunicación.

Como profesional de la comunicación de su empresa, analice qué tipo de conversación se genera sobre su producto, en

qué lugares, quién inicia la conversación, qué atributos utilizan para describir su producto, servicio, etc.

Por otro lado, si su producto se dirige hacia un público especializado, como científicos, programadores, médicos, etc., la red le ofrece muchas oportunidades para escuchar qué dicen sobre su producto y crear una conversación directamente con ellos.

Cuanto más conectados estén sus clientes entre sí, más dependerá de las nuevas tecnologías para posicionar correctamente su producto o servicio en el mercado.

Varias empresas han decidido fomentar la interconexión de sus clientes con el fin de crear una comunidad más compacta. Los expertos en marketing digital recomiendan analizar si su propia estrategia de comunicación genera conversación entre potenciales clientes.

¿Provoca su estrategia una conversación?

Los blogs han dejado de representar a un pequeño mundo de páginas personales de opinión para convertirse en unas dinámicas herramientas de comunicación corporativa externa e interna. Hoy en día, los blogs ofrecen un canal de comunicación alternativo entre la dirección de la compañía, sus empleados, los clientes existentes y los potenciales, sin tener que pasar por el filtro de terceras personas o los propios medios de comunicación.

Numerosos expertos en comunicación coinciden en que los blogs corporativos permiten a una empresa:

1. Comunicarse directamente con las audiencias clave, sin distorsiones e interpretaciones en el mensaje.

2. Obtener una mayor visibilidad de la empresa, sus productos y servicios en la red.
3. Analizar el comportamiento, fidelización y hábitos de consumo de los clientes de su competencia.
4. A medio plazo, mejorar en la calidad de la cobertura en los medios de comunicación tradicionales.
5. Conocer e involucrar a los líderes de opinión que influyen en la toma de decisiones de nuestros clientes.
6. Participar en la conversación que tiene lugar en la red sobre los temas clave de la compañía.
7. Establecer una conversación permanente con una comunidad de clientes que comparten los atributos y valores de sus productos y servicios.

A nivel interno, los blogs permiten a las empresas:

1. Gestionar y enriquecer el conocimiento sobre sus productos, dentro y fuera de la empresa.
2. Crear una nueva cultura corporativa basada en valores de diálogo, igualdad, participación.
3. Democratizar los procesos y participación de la comunicación interna de una empresa.
4. Crear canales de comunicación intradepartamentales a costes muy bajos.
5. Redefinir el modelo de atención al cliente.

La red puede convertirse en una fuente de información muy fiable e influyente para las empresas. Las nuevas tecnologías permiten a las empresas tener identificados a aquellos grupos de discusión, blogs y foros de debate en los cuales los consumidores intercambian opiniones sobre sus productos.

Según los expertos en comunicación los blogs no sustituyen al periodismo tradicional, más bien lo complementan. Estos nuevos medios digitales ofrecen a los medios de comunicación buenos contenidos, un enfoque diferente y la posibilidad de establecer una comunicación personal y directa con la fuente.

Para averiguar quién influye a quién en el proceso de creación de cualquier información sobre su empresa o producto, escuche la conversación.

Analice el discurso que está teniendo lugar en los blogs que haya considerado de máximo interés:

- ¿Cuáles son los temas preferidos del «blogger»?
- ¿Con qué frecuencia escribe sobre estos temas?
- ¿Es capaz de cambiar de opinión si las argumentaciones de sus lectores son correctas?
- ¿Qué tipo de ejemplos utiliza en su argumentación?
- ¿Qué tipo de productos y/o servicios recomienda?

También deberíamos averiguar el grado de aproximación del «blogger» a su empresa/sector:

- ¿Es un empleado?
- ¿Un ex empleado?
- ¿Un experto sectorial?

¿Un periodista especializado?

¿Un consumidor con mucha información?



## ⊗ VI. ESBOZO DE MI TRAYECTORIA ACADÉMICA: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Finalizo mi Licenciatura en Periodismo en Junio de 1991 en la Facultad de Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid y en el año 1992 en el departamento ahora denominado “Periodismo y Nuevos Medios” de la Universidad Complutense de Madrid se pone en marcha una “Línea de Investigación” y dentro de la Cátedra de Información Periodística Especializada:

*¿Cómo se configuran y se transmiten a los distintos públicos los mensajes periodísticos que tienen su origen en las Empresas, en las Organizaciones en general, siendo estas Instituciones los primeros sujetos- emisores de los contenidos que se generan en la misma Organización?*

Asumo como propia y dentro de la Cátedra de Periodismo Especializado esta línea de Investigación como candidata al Programa de Doctorado que se inicia en el curso académico 1992. Se trataba de dar respuesta a una inquietud periodística que tiene su origen en la propia organización. Hablar hoy de comunicación empresarial es hablar de una de las herramientas estratégicas en la “sociedad de la información”.

Desde comienzos de los años noventa, y casi de forma simultánea en diferentes países, tanto Europeos como Americanos o Asiáticos, se llega al punto de encuentro, a la unión conceptual, de las diferentes corrientes de desarrollo técnico que tenían que ver con la comunicación en ámbitos profesionales y

como consecuencia de ello en ámbitos institucionales. Lo que hasta entonces habían sido compartimentos-estanco de las diferentes modas y maneras de entender la comunicación en las empresas, logran una conceptualización unitaria derivada del término “Comunicación aplicada”. comunicación aplicada a dicha línea de investigación: “gestión de la comunicación en las organizaciones”

En el año 1992 y una vez finalizada la licenciatura de Periodismo - obtengo una Beca (predoctoral) de Formación de Personal Investigador – concedida por el Ministerio de Educación - para la realización del Programa de Doctorado y Tesis Doctoral.

Dicha Beca de Investigación tiene una duración de 4 años prorrogables a 5 y que contempla “estancias breves en el extranjero y en centros de investigación de prestigio” bajo la tutela de expertos en el ámbito académico objeto de estudio del candidato:

Hago uso de las 4 estancias breves de investigación y recibo el asesoramiento de expertos en distintas Universidades de prestigio, que tienen mucho que decir en el campo de la Comunicación en las Organizaciones.

Mi primera Estancia de Investigación fue en el The London School of Economics (LSE) con el professor Keith Bradley. Estudio con él la evolución de las distintas Escuelas de Comportamiento Organizacional junto a los modelos de comunicación existentes en cada una de esas escuelas principios del siglo XIX hasta mediados del XX. El professor Keith Bradley me aconseja acudir- entrar en contacto con el Programa de Doctorado que la Universidad de Harvard tiene en ese campo. Lógicamente a mí me corresponde llamar a las puertas de dicha Universidad



en calidad de candidato al programa de Doctorado de la UCM y esperar respuesta.

Escribo a 10 académicos expertos en dicho programa y les pido acceso a la base de datos de la Baker Library (Harvard Business School) además de solicitar asesoramiento en lo que ya empieza a ser el Proyecto Empírico- trabajo de campo de mi Tesis Doctoral.

Académicos de prestigio como el Profesor Luis B. Barnes o el Profesor Edgar Schein me presentan a su vez a otros expertos dentro del mismo departamento y su asesoramiento contribuye enormemente al desarrollo del Trabajo de Campo que presenté como defensa de mi Tesis Doctoral (1995)

Con algunos de ellos he formado parte en Proyectos y Contratos de Investigación como mencionaré más adelante, por lo que tuve la posibilidad de participar -en calidad de alumna y luego como investigadora- en Programas Postdoctorales obteniendo el “estatus” de alumna de postgrado en (dicha Universidad) Universidad de Harvard.

En el Año 1995 defendiendo mi Tesis Doctoral: “La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas” dirigida por el Profesor Javier Fernández del Moral (Catedrático de Información Periodística Especializada en la UCM)

No fue el final de mi Investigación sino que realmente fue el punto de partida de la Investigación desarrollada hasta el momento presente y dentro de la Línea de Investigación propuesta por el Departamento y que finalmente decidí hacerla propia.

Una vez finalizada la Tesis Doctoral accedo a una plaza de Prof. Asociado en la UCM (1998) y obtengo algunos “Contratos de Investigación- postdoctorales como “Visiting Researcher”\_en la Escuela de Educación de la U. de Harvard: Harvard School of Education y en la Business School de la misma Universidad durante los años 1996, 1998 y 2002 principalmente.

Por otro lado en el Año 1992 la UCM (Representada por su Rector en aquel momento, el Profesor Gustavo Villapalos) firma un Acuerdo de Colaboración con la U. de Harvard (Representada por el Profesor Derek Bok, Presidente de dicha Universidad durante dos mandatos) para el intercambio de programas de formación- ayudas de investigación en las distintas áreas de conocimiento creándose en el año 1992 el Real Colegio Complutense en el Campus de la U. de Harvard- Institución privada ubicada en el mismo Campus.

Este Acuerdo de Colaboración entre las dos Universidades también me ha facilitado enormemente la Investigación desarrollada posteriormente y que presento a continuación en el discurso de entrada como Académica de Número en la RAED



## ⊗ VII. METODOLOGIA. ESTUDIO DE CAMPO PROPUESTO

Las primeras estancias breves en el Extrajero como investigadora Pre-Doctoral y Becas de Investigación PostDoctorales contribuyen a la publicación de varios “Casos de Empresa” y numerosos artículos en Revistas con Índice de Impacto ( JCR- “Journal Citation Reports”- ISI “Institute for Scientific Information”) y en el ámbito de la “Comunicación en las Organizaciones”

El poder aprender y trabajar con académicos de prestigio en el ámbito internacional y desde luego también en el ámbito nacional supuso una gran ayuda y un empujon a nivel academico y profesional. El reto es buscar un equilibrio entre:

- Tiempo para “Publicar”

Y

- Tiempo para “Valorar” si lo escrito se puede “testar empíricamente en un Estudio de Campo yendo más allá de un “estudio puramente especulativo” para llegar a un “modelo empírico” tal y como se plantea en el campo de las Ciencias Sociales- siendo el Periodismo y la Comunicacion un area de conocimiento en dicho campo-

Dicha “crítica” se ha convertido para mí en una “salida” hacia el futuro de mi investigación contribuyendo a su vez al desarrollo de la docencia que imparto en la Universidad.

Quiero destacar que el desarrollo del artículo 83 de la Ley Orgánica de Universidades (L.O.U) ha sido para mí una plataforma de lanzamiento a la hora de buscar financiación para la investigación desarrollada a lo largo de los últimos años.

El artículo 83 de la L.O.U. contempla y regula la colaboración entre la Universidad y la Empresa con el fin de contribuir al desarrollo de la Investigación en las distintas áreas de conocimiento. La Universidad Complutense (UCM) publica el modelo formal para posibles contratos y proyectos de Investigación que tengan un “Impacto Social y Económico en la Sociedad”

Como consecuencia de esta “reflexión” y buscando que mi Investigación tenga una aplicación científica y práctica, en el año 2003 diseñé la puesta en marcha de un Programa de Formación Empresarial en la Universidad de Harvard (USA) denominado “RCC (Real Colegio Complutense) at Harvard Executive Program” dirigido a Directivos/Empresarios y Emprendedores a nivel Internacional.

<https://rccharvardexe.com/>

Cuento con un Equipo Asesor formado por Académicos y Empresarios de prestigio entre los que deseo destacar en primer lugar al Profesor Pedro Nueno ( PhD Harvard University, IESE Business School, Former President CEIBS) al Profesor Krishna G. Palepu, Profesor Felix Oberholzer-Gee, Margaret Chen, Former US Ambassador to Spain Alan D. Solomont, Profesor Sunil Gupta, y a María Lachiondo, Senior Manager del Programa que juntas dirigimos y gestionamos el día a día de este Executive Education Program anual que inició su andadura hace ya casi 20 años. La primera edición tuvo lugar en el año 2003 como hemos indicado anteriormente.

<https://rccharvardexe.com/advisoryboard/>

Aprovechando el Paragüas Académico UCM / HARVARD (Acuerdo de Colaboración firmado entre las dos Universidades en el Año 1992) decido convocar (año 2003) a los Responsables de Comunicación de la “Muestra Objeto de Estudio” que han formado parte en el RCC at HARVARD Executive Program en su Primera Edición 2003 para llevar a cabo el primer Análisis de seguimiento Cualitativo y Cuantitativo del Estudio de Campo que tiene como objetivo central analizar la “Evolución de la Comunicación” en las filiales Norteamericanas de las Multinacionales Españolas seleccionadas en la muestra de estudio y utilizando como primera Fuente de análisis al Responsable de Comunicación y en un periodo de tiempo de once años 2010-2021 (última etapa de análisis y seguimiento siendo el año 2003 el punto de partida del análisis objeto de estudio de la Investigación que presento)

Relación de transparencias informativas del Estudio de Campo:



# Objetivos

- Profundizar en la función estratégica de la “comunicación en las Organizaciones”
- Descripción del perfil profesional del:
  - DirCom: Responsable de Comunicación.*
  - Diseño de los canales y herramientas más eficaces: gestión del conocimiento en ámbito organizacional.*
  - Evolución de la Comunicación en el contexto actual.*
- Familiarizar a la audiencia con futuros proyectos de investigación, para promover resultados de investigación aplicada en este área:
  - *Análisis empírico*
  - *Observación de la realidad*
  - *No sólo especulación teórica sino también investigación empírica*

1

# Planteamiento Metodológico

## 1. Población de Referencia: Año 2003

*Responsables de comunicación de filiales Norteamericanas de multinacionales Españolas (Acuerdo UCM-Harvard + mercado Norteamericano "Federación"*

179 multinacionales Españolas con representación en el mercado USA  
(Año 2003 punto de partida -inicio de la investigación)

## 2. FUENTES para la obtención de la población de referencia

- AmChamSpain, Cámara de Comercio Americana en España
- US Commercial Service (Departamento Comercial Embajada de USA en España)
- ICEX - Secretaría de Estado de Comercio y Turismo de España



2

# Criterios

## DE SELECCIÓN para la obtención de la muestra objeto de Estudio

- Multinacionales Españolas que cumplan los siguientes Criterios

(capital social mayoritario Español)

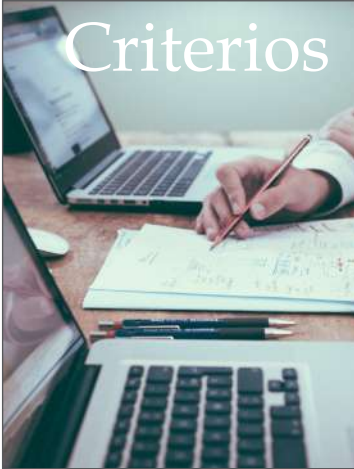
1-Registro de -al menos- una Sociedad Mercantil con una permanencia activa de -al menos- 3 años en territorio norteamericano

2- Que durante ese periodo de tiempo la filial Norteamericana haya estado operativa, facturación anual (independiente del nivel de pérdidas)

3-Volumen de negocio superior a 40 millones de Euros (Grupo Empresarial)



3



## Criterios

### *DE SELECCIÓN de la muestra*

**4-** Plantilla superior a 500 trabajadores  
(*Multinacional Española*)

**5-** Existencia de un Plan de Comunicación Global con implicaciones **en la Filial USA**

- Formalmente **aprobado y definido** por el Consejo de Administración de la empresa
- **Implementado y desarrollado** desde el grupo Español (puede contar con ayuda de asesores externos)
- Presencia de un **Directivo Responsable del Departamento de Comunicación en la Filial USA**
- Puesto formalmente definido en el organigrama de la empresa

### Empresas Seleccionadas:

- Universo población de referencia: 179 empresas una vez cruzadas las bases de datos de las tres Fuentes Utilizadas
- 36 Empresas seleccionadas una vez aplicados los criterios de Selección para participar en el Proyecto de Investigación (34 accedieron a participar)

### Empresas Participantes clasificadas por Sectores Empresariales:

Sector Bancario / Financiero

SANTANDER. BBVA. SABADELL.

Sector Farmacéutico / Salud

GRIFOLS. ALMIRALL

Sector Bienes de Consumo & Alimentación  
SOS. Grupo Leche Pascual. Ebro Foods

Sector Seguros  
MAPFRE

Sector Alimentación y Bebidas  
FREIXENET. Familia TORRES

Sector Tecnología  
IDOM. INDRA. TELEFONICA

Sector Construcción. Cerámica, Azulejos  
ACCIONA. ACS. ABERTIS. OHL. DRAGADOS. Grupo  
GRECOGRES. FERROVIAL. COSENTINO. FCC

Sector Servicios Industriales, Energía  
IBERDROLA. GAMESA. REPSOL. AUDAX Renovables

Sector Moda, Textil, Cosmética  
INDITEX. MANGO. NATURA BISSE. Grupo PUIG

Sector Turístico Hotelero, Transporte  
TALGO. AMADEUS. IAG International Airlines Group



Fases del Proyecto de Investigación



## Fase Preparatoria

*FASE 1ª - Análisis cualitativo*

Conocer el “estado de la cuestión”

Tabulación de datos: aplicación del programa software **Atlas.ti**

**Diseño de entrevista-piloto:** análisis cualitativo (enero-febrero 2003):  
**Preguntas Abiertas**

- Metodología de análisis y tabulación de resultados:
- Reconocido prestigio y uso generalizado en investigaciones y estudios cualitativos

*FASE 2ª - Análisis cuantitativo*

Técnica de recogida datos: cara a cara / autoadministrado

**Cuestionario estructurado: Preguntas cerradas**

Entrevista asistida por ordenador (CATI)

5 

### Fase de Recogida de Datos: Contacto Individual con las Empresas Año 2003

- **Presentación del Estudio**  
Contacto Individual con el Primer Nivel del Grupo Empresarial Español: Presidente con funciones ejecutivas en la Matriz Española
- **Contacto con el Responsable de Comunicación**  
Propuesta de participación desde el Grupo Empresarial Español.  
Propuesta dirigida al DirCom en USA
- **Entrevista (DirCom en USA)**  
Personal, Telefónica, o por correo electrónico.
- **Envío de Propuesta de Participación**  
Documento detallado con los Objetivos del Proyecto y cómo participar.



## Presentación del Proyecto

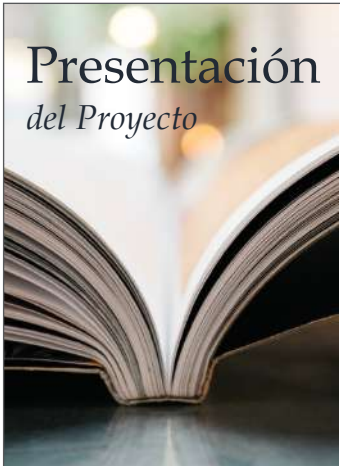
### Que da origen al RCC at Harvard Executive Program

*Se convoca a la muestra objeto de estudio en el Harvard  
Faculty Club- Inicio Mayo 2003 (anual) –Mayo 2021*

<https://rccharvardexe.com/>

- Programa para empresarios Españoles y Norteamericanos
- Anual, en Harvard (Cambridge- MA-USA)
- En colaboración con el Real Colegio Complutense en Harvard (Cambridge) (acuerdo académico- 2003)
- Proyecto financiado por diversas instituciones y sector privado (art. 83 L.O.U.)

6 




## Presentación del Proyecto

Este Proyecto se presenta en el *Programa para  
Empresarios Españoles y Norteamericanos* que  
desarrollamos anualmente en **Harvard** en  
colaboración con el **Real Colegio Complutense**  
ubicado en Cambridge, Massachusetts.

A lo largo de sus distintas ediciones -desde su  
inicio en el 2003- el Programa se ha convertido  
en un foro de análisis de estudios como éste que  
nos permiten definir las estrategias de  
comunicación y conocer mejor el perfil de los  
responsables de comunicación desde la realidad  
empresarial de los distintos mercados.


RCC at Harvard Executive Program  
<https://rccharvardexe.com/>

7 



## ❧ VIII. CONCLUSIONES

### Resultados obtenidos durante la última Etapa del Proyecto de Investigación 2010-2021. TENDENCIAS DE CARA AL FUTURO



# Conclusiones.1

*Última etapa del Proyecto. 2010-2021*


#### Comunicación Digital. Pieza Clave.

El 65% de los entrevistados considera una correcta *adaptación del Dircom a los nuevos tiempos*:

- La Revolución Digital configura los nuevos modelos de comunicación así como el perfil del DirCom
- Nos movemos en un contexto caracterizado por la Digitalización/  
Globalización/Internacionalización y Diversificación

Las compañías deberán tener en cuenta que *el 90% de la información que absorbe nuestro cerebro es visual*, y que las personas recordamos el 80% de lo que hemos visto.

El principal objetivo es hacer frente a los nuevos retos de la Revolución Digital al ritmo de los cambios que se están llevando a cabo en las Organizaciones

26 

- La Revolución Digital configura los “nuevos modelos de Comunicación” así como el “nuevo perfil del DirCom”
- Nos movemos en un contexto caracterizado por la Innovación/ Digitalización / Globalización / Internacionalización/ Diversificación/
- El principal objetivo es: hacer frente a los nuevos retos de la Revolución Digital al ritmo de los cambios que se están llevando a cabo en las Organizaciones



# Conclusiones.2

*Última etapa del Proyecto. 2010-2021*


## Management

80% de empresas entrevistadas considera *imprescindible* un DirCom que aporte **valor añadido** a la estrategia de negocio y que sea **Miembro del Consejo de Dirección** de sus empresas.

Hace una década, sólo el 32% de los profesionales de comunicación alcanzaba este puesto en el comité ejecutivo de sus empresas.

27 

- La audiencia- los distintos públicos hacia los que se dirige el Responsable de Comunicación en las organizaciones tiene cada vez más peso y voz que hace una década (teniendo en cuenta que el año 2003 fue el punto de partida de nuestra Investigación)
- la “agenda setting” es también configurada por los distintos públicos hacia los que se dirigen las organizaciones.
- No podemos olvidar que los mensajes especializados tienen su origen en las organizaciones y desde ahí –configurando un código y una forma esos mensajes son lanzados por el DirCom a los distintos públicos hacia los que se dirige una Organización.
- Observamos- a la vista de los resultados obtenidos - Un Dir-Com con mayor peso ejecutivo en los Organos de “decision” de las Empresas.



# Conclusiones.3

Última etapa del Proyecto. 2010-2021

Totalidad de los Entrevistados (100%)

*Figura del CEO Digital y Dircom Digital.*


Clave para la reputación de la marca y el negocio.

La reputación de la marca en cualquier empresa es territorio digital.


Pasamos del mundo de las Intranets a las Apps y a los dispositivos móviles llegando al “Internet de las Cosas”

*Surgen nuevos conceptos: toda estrategia de comunicación deberá pasar primero por el canal online y por lo tanto se debe destinar presupuesto a conceptos como:*

- Branding
- Líderes de opinión: Influencers
- Reputación
- Estrategias de contenido online

28


- Y pasamos del mundo de las “Intranets” al mundo de las “Aplicaciones”.
- Nos vamos cada vez más hacia el “Dispositivo Móvil” como herramienta para comunicarnos con los distintos públicos.
- Surgen “nuevas prácticas de comunicación”: Nuevas “Redes sociales”
- Hemos llegado al “Internet de las cosas”: *es decir, la Tecnología que permite la comunicación entre diferentes dispositivos gracias a la conexión a “Internet”*
- La Omnicanalidad genera la necesidad de planes integrados de comunicación. APPs con una mayor capacidad de interactuar que las plataformas de WEBS, blogs, newsletter, “influencers” Elementos que se combinan con las fórmulas tradicionales de comunicación de hace una década.



# Conclusiones.4


*Última etapa del Proyecto. 2010-2021*

## Herramientas Tendencia 2021

78% **entrevistados** desarrolla *blogs corporativos* para la creación de contenido: regalan contenido útil para usuarios y potenciales clientes.

*La Omnicanalidad genera redes sociales con una mayor capacidad de “interactuar a tiempo real”.*

Relevancia del *Employer Branding*: “Experiencia de empleado/cliente”

29 

- Surgen nuevos conceptos que el DirCom digital tiene que saber gestionar eficazmente:
- Conceptos como “reputación”, “experiencia de cliente” “experiencia de marca” - ha de ser excelente por parte del Responsable de Comunicación de forma que su impacto se vea también reflejado en la cuenta de resultados de la propia organización de modo que la COMUNICACIÓN pase de ser un “Intangible” como ocurría en muchos casos en épocas pasadas a ser una HERRAMIENTA DE EXITO *que también se puede MEDIR.*




# Conclusiones.5

*Última etapa del Proyecto. 2010-2021*

## Employer Branding

- El 64% de los entrevistados reconoce la necesidad de diseñar herramientas que logren “medir” el impacto / resultados de la estrategia de comunicación: auge con la llegada de las redes sociales.
- La Imagen de la empresa la transmiten en primer lugar los empleados (no sólo clientes).
- *Empleados: los mejores embajadores de la marca.*
- La comunicación pasa de ser un “intangible” (habitual en épocas anteriores) a convertirse en una herramienta de éxito que se debe “medir”

30 

- Los empleados (Público Interno) son los protagonistas del relato: las redes sociales son cada vez mas transversales (cruzan diferentes dimensiones /públicos) entre colaboradores y proveedores/ no solo en una única dirección “vertical” como en tiempos pasados, sino multidireccional.
- Han de estar informados y motivados = transmisión de un mensaje uniforme y coherente de la organización.

# Conclusiones.6

*Última etapa del Proyecto, 2010-2021*



## Comunicación Responsable & Social

**73% Entrevistados** afirma que los nuevos consumidores toman *decisiones de compra por una "conciencia de causas sociales"*

**Las marcas se vuelven más sociales y más responsables: sostenibilidad medioambiental.**

*La responsabilidad social forma parte del ADN de las marcas.*


Determina el "engagement": vínculo de unión y compra del consumidor.

31 

- Los Empleados son los “Embajadores de la Marca” por ser parte de la organización y primer punto de contacto con los clientes.
- Los Responsables de Comunicación jugarán un papel clave a la hora de gestionar la relación “público interno” con “cliente final”.


# Conclusiones.7

*Última etapa del Proyecto, 2010-2021*



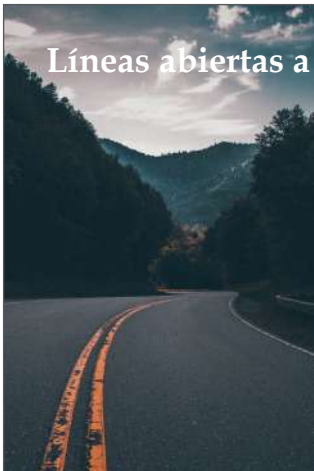
## Comunicación Interna

- **68% entrevistados** califica de tendencia el fomento del *emprendimiento de los empleados* dentro de la empresa.
- Las redes sociales son cada vez más transversales entre colaboradores y proveedores
- Los empleados son los “embajadores de la marca” por ser parte de la organización y primer punto de contacto con los clientes.
- Los “Responsables de Comunicación” juegan un papel clave a la hora de gestionar la relación “Público Interno” con “Cliente final”

32 




- Por ultimo destacar cómo “Comunicación” Responsable y Social tienen un peso cada vez mayor en las Organizaciones y –
- las Marcas se vuelven más sociales y responsables, con una mayor sensibilidad hacia proyectos que tengan un mayor impacto en la sostenibilidad medioambiental, llegando muchas veces a determinar un “vinculo” entre la marca y el cliente/ consumidor final



### Líneas abiertas a futuras investigaciones

Se puede llegar mucho más lejos en el desarrollo de este Proyecto de Investigación:

- La recogida de datos se lleva a cabo desde “una única fuente”: *El responsable de Comunicación en el mercado Norteamericano* de las Empresas seleccionadas y participantes en el Proyecto
- Necesidad de entrevistar a los *trabajadores* representantes de los distintos niveles de la Organización
- Propuestas Futuras: las carencias y limitaciones señaladas anteriormente pueden dar lugar a futuras líneas de investigación

15 

- Creo que los límites de un trabajo de Investigación son el punto de partida de posteriores proyectos
- y creo que ése es el modo de contribuir poco a poco al avance de la “Ciencia”
- Los datos en este Proyecto son obtenidos de una única Fuente; en el futuro sería interesante obtener una muestra representativa de trabajadores a los que entrevistar y posteriormente analizar sus respuestas.

La puesta en marcha, desarrollo y dirección de este Estudio de Campo es fruto de los Encuentros Anuales que desde el año 2003 tienen lugar en el Campus de la Universidad de Harvard y es para mí también “mi laboratorio”, el “proceso emprendedor” que me permite pulsar / analizar/ desarrollar/ medir y posteriormente obtener las tendencias más relevantes de “La Nueva Era de la Comunicación Empresarial: Creativa, Innovadora, Digital y Global”. Título de este libro.

Como docente e investigadora deseo destacar que las conclusiones obtenidas a lo largo de las distintas ediciones del Programa Annual han contribuido a alimentar la Docencia que imparto en la Universidad y que entiendo debe ser siempre dinámica al ritmo de los cambios que tienen lugar en las organizaciones.

### **Propuestas Académicas futuras**

La Universidad Complutense de Madrid, en su empeño por mantener la excelencia en la innovación y propuesta académica, en asociación con “Virtual Voyagers y Empower Talent”, ha conformado con la Facultad de Ciencias de la Información al frente, la primera propuesta formativa en español a nivel mundial que ofrece un enfoque integral en la industria del metaverso, pivotando sobre tres áreas principales: negocio, experiencia de usuario y desarrollo.

Ambas titulaciones cuentan con una vinculación directa en la toma de decisiones de dirección, negocio o innovación, y por tanto, perfiles tales como emprendedores, directores de IT, managers, profesionales enfocados al marketing, la innovación o la transformación digital pueden vivir esta formación única, que no solo trata de formar en las llamadas hard skills, sino provocar una transformación personal en los alumnos a lo largo de los 7 meses académicos.

Según Edgar Martín-Blas, CEO de Virtual Voyagers, *“El cambio de nombre de Facebook por Meta, y en consecuencia, de prioridades en cómo entendemos internet nos llevará a prescindir de las pantallas y a abrazar un mundo digital que se fusionará con nuestra propia realidad. Porque como Zuckerberg ha declarado<sup>9</sup>, “el vídeo no es el final del camino”. Y es que “en vez de acceder a un contenido específico, no sin antes descargar una app o mirar e interactuar de forma pasiva y antinatural con una pantalla estática que no aporta la sensación de presencialidad, a través del metaverso podremos experimentar, sentir, y en definitiva, vivir todo lo que hagamos en este internet personificado en nosotros mismos. Ahora, jugar, trabajar o comunicarnos será algo que haremos a través de nuestro propio avatar, tomando un nuevo rol según las reglas de esta nueva realidad”*

Para el profesor de la Complutense Cristóbal Fernández Muñoz, *“Por el momento, queda mucho por hacer. Para construir este mastodóntico e hiperconectado universo sin fronteras, hacen falta personas que den vida a los más de 10.000 empleos que la nueva Meta ha revelado que creará tan solo en Europa.*




---

<sup>9</sup> Mark Zuckerberg, October 29th, 2021 “The Guardian”



## ❧ IX. AGRADECIMIENTOS

Por ultimo y no por eso menos importante quiero dedicar unas palabras de agradecimiento en primer lugar a mi familia –algunos están aquí- otros no han podido acudir... agradecerles el haber estado conmigo siempre durante este largo recorrido.

A mis padres, por su paciencia conmigo, por saber confiar, por saber esperar, por su respeto a la libertad.

Agradecimiento al Excelentísimo Señor Presidente Ilustrísimo Doctor Alfredo Rocafort Nicolau, Excelentísimos Señores Académicos.

Agradecer al Profesor Pedro Nueno, Académico también de la RAED y fundamentalmente para mí un verdadero “mentor” en mi carrera profesional.

Mi agradecimiento a los Investigadores, Docentes, y Empresarios que han formado parte de la Investigación que llevo a cabo y a todos los que me han ayudado en mi vida profesional. Gracias por darme la posibilidad de formar parte de la Real Academia Europea de Doctores;

Sus aportaciones son también un modo de seguir avanzando en esta Investigación

- Uno de los principales retos para mí en las aulas y con mis alumnos es:

### “Reeducar la Mirada” y

- Enseñar a las nuevas generaciones a detener su “mirada” y pararse en conceptos, aspectos en los que antes no habían caído.

He querido llevar siempre los resultados de mi investigación a las aulas, medir de forma experimental la figura del DirCom, evaluar su tendencia de cara al futuro con el objetivo de formar también a mis alumnos como los mejores Responsables de Comunicación - competitivos en contextos cada vez más globales- y hacer frente también al “intrusismo de la profesión”

Creo que EDUCAR se ha convertido también en un “Proceso Emprendedor” ayudar a los alumnos a descubrir aspectos, oportunidades, conceptos nuevos en los que antes no se habían fijado ó no habían caído.

Hacer el discurso de ingreso como nueva Académica es un honor. Hacerlo en compañía de personas tan queridas como todos los presentes un enorme privilegio. Un privilegio que es para mí una ocasión inmejorable de agradecer a todos los que me han acompañado y hecho posible mis años de formación académica. Sin la amistad, el aliento, la ayuda, y la fe en mí de tantas personas, yo hoy no estaría aquí.



# **Discurso de contestación**

**Excmo. Sr. Dr. Pedro Bueno**





## La nueva era de la comunicación empresarial: creativa, innovadora, digital y global

Mi afirmación más frecuente “la confidencialidad no existe”, a la que añado que “hay que hacer las cosas bien por ética, pero además ser conscientes de que si hacemos algo incorrecto se sabrá”, siguen sin ser aceptadas y reflexionadas por muchos empresarios, políticos, académicos, etc. La tecnología ha fortalecido la comunicación. El teléfono se inventó hace muchos años, pero su despliegue fue bastante lento. Por un lado, la comunicación entre teléfonos requería cables especiales y donde no llegaban los cables no podía haber teléfono.

Cuando hacía mi doctorado en la Harvard Business School y vivíamos con mi esposa en un apartamento de los edificios que se llaman Peabody Terrace y en los que viven principalmente alumnos de la universidad, teníamos un teléfono en el apartamento, pero lo usábamos muy poco. Si llamábamos a nuestros padres en España, una llamada era carísima y lo mismo les pasaba a ellos. Nuestra comunicación era por correo.

Los ordenadores ya habían nacido, pero aún no se nos había ocurrido que podrían ser un medio de comunicación. Los teléfonos móviles no se habían inventado todavía. Pero, sobre todo a partir del año 2000, la utilización de las tecnologías de comunicación se ha ido incrementando y todos los aparatos involucrados, ordenadores fijos, ordenadores portátiles, teléfonos móviles, y cantidad de equipos conectados a estos aparatos, han mejorado su facilidad de manejo. ¿qué haríamos hoy sin nuestros teléfonos móviles que pueden recibir llamadas, emails y hasta periódicos y revistas? Además, todo esto pueden hacerlo en prácticamente todo el mundo.

Pero ¿cómo ha afectado todo esto a las empresas? Hemos vivido un importante desarrollo tecnológico que ha sido aplicado y ha permitido el crecimiento de los mercados, la aparición de nuevos mercados y la necesidad de adoptar innovación y tecnología con rapidez para poder competir y sobrevivir. La comunicación es fundamental para llegar al mercado, para crear marcas, para conocer la evolución tecnológica, para internacionalizarse, en definitiva, para poder competir bien. En el tema de la comunicación las tecnologías han tenido un gran impacto, pero ha ido creciendo también la forma de comunicar, qué cosas comunicar, cómo hacerlo hacia el propio personal, el equipo directivo, los clientes, los proveedores, los intermediarios, los competidores, el mundo político, todo lo que puede tener algún impacto en la evolución de una empresa.

Me parece muy apropiado que en la RAED le demos importancia a este tema y reflexionemos sobre él. Es de gran ayuda el trabajo de Marisa del Pozo y muy especialmente su esfuerzo por crear un puente entre España y Estados Unidos, concretamente entre la Universidad de Harvard, en Boston, y la Universidad Complutense, en Madrid. Muchos hemos pasado por este puente y hemos comprobado su calidad y la satisfacción de quienes podíamos disfrutar de aprender con los mejores profesores de Harvard,

La evolución económica y empresarial tiene un importante componente de internacionalización y es muy adecuado estudiar este tema tan importante que es la comunicación desde una perspectiva internacional.

Como nos ha explicado la Profesora Marisa del Pozo, la evolución de la comunicación nos ha llevado a crear incluso la figura del Director de Comunicación y en empresas importantes, un

Departamento de Comunicación. Con el tiempo la comunicación se ha ido convirtiendo en algo muy importante y es necesario organizar bien, controlar bien y hacerlo correctamente. Muchas empresas han organizado una tarea de comunicación y como mínimo un Director de Comunicación. Esta figura tiene una responsabilidad muy importante y es necesario elegirla bien y, sobre todo, formarla bien.

Nos ha explicado la Profesora Marisa del Pozo que la comunicación forma parte de la estrategia de la empresa. Hay empresas cuyo contenido está muy ligado a marcas. Pensemos en empresas como Puig con marcas como Jean Paul Gaultier, Nina Ricci, Carolina Herrera. Su presidente, Marc Puig, explica que el sector de la moda ayuda a crear marcas sólidas, aunque es un sector con una muy limitada rentabilidad. Luego estas marcas pueden aplicarse en el campo de las fragancias con mayor rentabilidad. Pero en cualquier caso, el desarrollo de estas marcas requiere también enviar un mensaje de prestigio y vemos que en momentos en que los regalos son abundantes, como en los alrededores de Navidad, estas marcas de prestigio utilizan intensamente la comunicación por la vía de la publicidad y esto puede llevar a muchos potenciales clientes a decidir “Sí, esto puede ser un buen regalo”.

En su trabajo de investigación internacional desde su proyecto con la Universidad de Harvard, la profesora Marisa del Pozo explica cómo la comunicación ha evolucionado en importancia e incluso los directores de comunicación han ascendido en proximidad a la alta dirección, a la estrategia de la empresa e incluso formando parte del Consejo de Dirección. La comunicación puede tener un notable impacto en la divulgación de las marcas, las ventajas de los productos o servicios y la creación de mercados.

Pero la comunicación también puede incrementar el impacto negativo de alguna noticia que no sea buena. Durante el período de avance del impacto del Covid que frenó el crecimiento de muchas empresas, los medios abusaron un poco de los problemas que tenían algunas empresas elevándolos a los que podrían tener. Muchas empresas, en todo el mundo, habían aprovechado la abundancia de fondos durante la década 2010-2020 y el crecimiento de muchos mercados para acelerar su crecimiento con un notable incremento de deuda. La realidad es que el impacto negativo del Covid no podía ser esperado durante la década y la caída de las ventas acentuó el endeudamiento y dificultó las devoluciones previstas de deuda. Esto fue un problema internacional que llevó al cierre de muchas empresas, sobre todo medianas y pequeñas, con una más frecuente renegociación de los procesos de endeudamiento y devolución de deuda. La mayoría de los gobiernos buscaron la forma de apoyar a las empresas para mantener la economía en marcha y evitar un crecimiento desorbitado del desempleo.

En todos estos procesos la comunicación fue un tema con extraordinaria relevancia. Pero es importante acelerar la comunicación porque como hemos indicado al principio, en nuestros días “la confidencialidad no existe” y no sabemos si será un directivo, un miembro de Consejo, un consultor o un auditor que quizás comente con un amigo o un colega una situación complicada de una empresa, quizás buscando ideas o con su confianza de que mantendrán la confidencialidad, pero la realidad es que la información fluye con velocidad. Muchas veces en ese camino de la información se producen errores, pero como muchos medios compiten por ser los primeros en publicar informaciones relevantes, pueden exagerarse datos negativos, lo que puede dañar a la empresa.

El excelente trabajo de la Profesora Marisa del Pozo y su contribución con el Harvard Executive Program que ha desarrollado desde 2003 en la Universidad de Harvard, en Boston, en colaboración con el Real Colegio Complutense en su base en Cambridge, Massachusetts, son una buena aportación para incluir la comunicación en la estrategia de la empresa, aportarle la tecnología disponible y sobre todo incrementar la velocidad. La información fluye a gran velocidad en nuestros días y hemos de manejar nuestra estratégica comunicación con gran velocidad. Esto requiere un equipo de comunicación muy bien formado, muy bien informado, bien motivado y con un claro conocimiento de su responsabilidad. Las ideas que contiene el trabajo de la profesora Marisa del Pozo y la reflexión que pueden estimular nos llevarán a reconsiderar la comunicación de nuestra empresa y a mejorarla, así como a incrementar su velocidad.





## PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

### *Directori 1991*

*Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

*La tradición jurídica catalana* (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

*La identidad étnica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

*Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

*Contribución al estudio de las Bacteriemias* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

*Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

*La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

*La transició demogràfica a Catalunya i a Balears* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

*L'art d'ensenyar i d'aprendre* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

*Sessió necrològica* en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

*La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

*La explosión innovadora de los mercados financieros* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

*La cultura com a part integrant de l'Olimpisme* (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

*Medicina i Tecnologia en el context històric* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

*Els sòlids platònics* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

*La normalització en Bioquímica Clínica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.



*L'entropia en dos finals de segle* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

*Vida i música* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

*La diferencia entre los pueblos* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

*L'aventura del pensament teològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

*El derecho del siglo XXI* (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

*L'ordre dels sistemes desordenats* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

*Un clam per a l'ocupació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

*Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

*La nueva estrategia internacional para el desarrollo* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

*El aura de los números* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

*Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

*Dilemes dinàmics en l'àmbit social* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

*Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

*Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

*Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

*Directorio 2000*

*Génesis de una teoría de la incertidumbre*. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

*Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil* (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

*La medicina de la calidad de vida* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

*Pour une science touristique: la tourismologie* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

*Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

*Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

*El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

*La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

*La drogaaddicció com a procés psicobiològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

*Un univers turbulent* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

*L'envelliment del cervell humà* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

*Les telecomunicacions en la societat de la informació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

*La veritat matemàtica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

*L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

*De l'economia política a l'economia constitucional* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

*Temperància i empatia, factors de pau* (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

*Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

*La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

*La gestión estratégica del inmovilizado* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

*Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

*El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) )2004.

*Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional* (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

*Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

*Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

*Sessió acadèmica a Perpinyà*, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion*”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “*L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “*Nouvelles stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistences bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

*Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques i Em-

presarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

*"Son nou de flors els rams li renc"* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

*Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*El amor y el desamor en las parejas de hoy* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

*Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Plannell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

*La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

*El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

*El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

*Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

*Problemática de la familia ante el mundo actual.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

*Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

*Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

*La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

*Incertesa i bioenginyeria* (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

*Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural* (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

*Marketing político y sus resultados* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

*Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

*Células Madre y Medicina Regenerativa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisua Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Girone-lla i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

*Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2009.

*El legado de Jean Monnet* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

*La economía china: Un reto para Europa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.



*Les radiacions ionitzants i la vida* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

*Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

*Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

*Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvencción?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

*El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

*Una esperanza para la recuperación económica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

*Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malvehy, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

*Una mejor universidad para una economía más responsable* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2012.

*La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal* (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excm. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital [www.reialacademiadoctors.cat](http://www.reialacademiadoctors.cat), 2012.

*La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

*El procés de la visió: de la llum a la consciència* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

*Formación e investigación: creación de empleo estable* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

*El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

*Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores  
Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014
  
6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201
  
7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014
  
8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014
  
9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014
  
10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014
12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Llort Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo. Sr. Dr. Juan Ma-

ría Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014

17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.  
ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014

18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

### **Colección Real Academia Europea de Doctores**

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015

20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.

ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.  
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015
  
22. *Implante coclear. El oído biónico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015
  
23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015
  
24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015
  
25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015
  
26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.  
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B 17700-2015
  
28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015
  
29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015
  
30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015
  
31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.  
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015
  
32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofia) 2016.  
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016



33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016
  
34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016
  
35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.  
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016
  
36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016
  
37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016
  
38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016

39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016
  
40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-608-8579-5, Depósito Legal: B 14877-2016
  
41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.  
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
  
42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoria* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.  
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016
  
43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfc. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escritura) 2016.  
ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016
  
44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de

número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5337-6, Depósito Legal: B 21707-2016

45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016

46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016

47. *Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016.

ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. *¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Inieta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016

49. *Calidad de vida de los pacientes afectos de cáncer de próstata según el tratamiento realizado* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Albert Biete Sola, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-7041-0, Depósito Legal: B 26030-2016

50. *Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: determinanti, tipologie, evoluzione, esiti* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2017.  
ISBN: 978-84-617-7820-1, Depósito Legal: B 1712 -2017
51. *Sobre el coleccionismo. Introducción a la historia* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Manuel Puig Costa, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-7854-6, Depósito Legal: B 1713-2017
52. *Teoria de la semblança i govern universitari* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Armengou Orús, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8115-7, Depósito Legal: B 2853- 2017
53. *Història de la malaltia i de la investigació oncològica. Retorn als orígens* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mariano Monzó Planella, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8179-9, Depósito Legal: B 2854-2017
54. *Diagnóstico precoz del Cáncer de Pulmón: El Cribado, una herramienta para avanzar en su curación* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Laureano Molins López-Rodó, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8457-8 , Depósito Legal: B 3937-2017
55. *Honor, crédito en el mercado y la exceptio veritatis* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.  
ISBN: 978-84-617-8867-5 , Depósito Legal: B 6307-2017

56. *La vida és una llarga oxidació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Nicole Mahy Géhenne, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'acadèmic de número Excm Sr. Dr. Rafael Blesa González, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.  
ISBN: 978-84-617-9179-8, Depósito Legal: B 6308-2017
  
57. *Salud periodontal y salud general: la alianza necesaria* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Nuria Vallcorba Plana, Doctora en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.  
ISBN: 978-84-617-9253-5, Depósito Legal: B 8541-2017
  
58. *Gobierno y administración en la empresa familiar* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2017.  
ISBN: 978-84-697-2296-1, Depósito Legal: B 10562-2017
  
59. *Darwin, Wallace y la biología del desarrollo evolutiva* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Daniel Turbón Borrega, Doctor en Filosofía y Letras y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho) 2017.  
ISBN: 978-84-697-2678-5, Depósito Legal: B 11574-2017
  
60. *EL asesoramiento financiero, la figura del Asesor Financiero y de las E.A.F.I.s* (Discurso de ingreso de la académica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Casanovas Ramon, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2017.  
ISBN: 978-84-697-3635-7, Depósito Legal: B 15061-2017
  
61. *Dieta Mediterránea: una visión global / La nutrición comunitaria en el siglo XXI* (Discursos de ingreso de los académicos de número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina y Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía, contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía, y la Excma. Sra.

Dra. Maria dels Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinaria y Doctora en Farmacia ) 2017.

ISBN: 978-84-697-4524-3, Depósito Legal: B 17729-2017

62. *La conquista del fondo del ojo* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Borja Corcóstegui, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.

ISBN: 978-84-697-4905-0, Depósito Legal: B 22088-2017

63. *Barcelona, Galería Urbana* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Trias de Bes, Doctor en Arquitectura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.

ISBN: 978-84-697-4906-7, Depósito Legal: B 24507-2017

64. *La influencia del derecho español en México* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Jesús Gerardo Sotomayor Garza, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-5210-4 , Depósito Legal: B 25165-2017

65. *Delito fiscal y proceso penal: crónica de un desencuentro* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Joan Iglesias Capellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-6524-1, Depósito Legal: B 25318-2017

66. *Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu* (Discurs d'ingrés de l'Emm. i Rvdm. Dr. Lluís Martínez Sistach, Doctor en Dret Canònic i Civil, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia) 2017.

ISBN: 978-84-697-6525-8, Depósito Legal: B 28921-2017

67. *Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Luis Pons Puiggrós, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y con-

testación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina) 2017.

ISBN: 978-84-697-8211-8, Depósito Legal: B 29804-2017

68. *Avances Tecnológicos en Implantología Oral: hacia los implantes dentales inteligentes* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Xavier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales, Rector de la Universidad de Catalunya y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.  
ISBN: 978-84-697-9148-6, Depósito Legal: B 1862-2018.

69. *La función del marketing en la empresa y en la economía* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Carlo Maria Gallucci Calabrese, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.  
ISBN: 978-84-697-9161-5, Depósito Legal: B 1863-2018

70. *El nuevo materialismo del siglo XXI: Luces y sombras* (Discurso de ingreso de l académica de Número Excma. Sra. Dra. Mar Alonso Almeida, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excm. Sr. Dr. Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Económicas y Administración de empresas) 2018.  
ISBN: 978-84-09-00047-0 , Depósito Legal: B 5533-2018

71. *La dinámica mayoría – minoría en las sociedades de capital* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rodolfo Fernández-Cuellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2018.  
ISBN: 978-84-09-00419-5 , Depósito Legal: B 6898-2018

72. *Rubén Darío, Japón y Japonismo* (Discurso de ingreso del Académico de Honor, Hble. Sr. Naohito Watanabe, Cónsul General del Japón en Barcelona y contestación por el académico de número Excmo. Excmo. Sr. Dr. José María Bové Montero. Doctor en Administración y Dirección de Empresas) 2018.  
ISBN: 978-84-09-01887-1, Depósito Legal: B 12410-2018

73. *Farmacología Pediátrica: pasado, presente y perspectivas de futuro* (Discurso de ingreso de la académica correspondiente Excm. Sra. Dra. Ma<sup>a</sup> Asunción Peiré García, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pere Gascón Vilaplana, Doctor en Medicina) 2018.  
ISBN: 978-84-09-02147-5 , Depósito Legal: B-13911-2018
74. *Pluralismo y Corporativismo. El freno a la Economía dinámica* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Vicente Sola, Doctor en Derecho y Economía y contestación por el académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Edmund Phelps, Premio Nobel de Economía 2006) 2018.  
ISBN: 978-84-09-02544-2 , Depósito Legal: B-15699-2018
75. *El Valor del liderazgo* (Discurso de ingreso de la académica de número Excm. Sra. Dra. Mireia Las Heras Maestro, Doctora en Dirección de Empresas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra, Doctor en Administración de Empresas) 2018.  
ISBN: 978-84-09-02545-9 , Depósito Legal: B-15700-2018
76. *Reflexiones sobre la autoría de las publicaciones científicas* (Discurso de ingreso de la académica Correspondiente Excm. Sra. Dra. Marta Pulido Mestre, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2018.  
ISBN: 978-84-09-03005-7, Depósito Legal: B-16369-2018
77. *Perspectiva humanística de la bioética en estomatología / odontología* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Josep M. Ustrell i Torrent, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2018.  
ISBN: 978-84-09-04140-4, Depósito Legal: B-21704-2018
78. *Evolución de la información relacionada con la alimentación y la nutrición: retos de adaptación por el consumidor* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rafael Urrialde de Andrés, Doctor en Ciencias Biológicas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina) 2018.  
ISBN: 978-84-09-0523-9, Depósito Legal: B-3763-2018



79. *Delaneurocirugíamística de la antigüedad, a los retos que enfrenta en el siglo XXI. Los cambios de paradigma según la evolución de la neurocirugía en el tiempo.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jesús Lafuente Baraza, Doctor en Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología) 2018.  
ISBN: 978-84-09-05288-2, Depósito Legal: B-24477-2018
  
80. *La Unitat de Tuberculosi Experimental. 20 anys d'història / The Experimental Tuberculosis Unit: 20 years of history* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Pere Joan Cardona Iglesias, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciències Econòmiques) 2018.  
ISBN: 978-84-09-056972, Depósito Legal: B25357-2018
  
81. *Noucentisme, avantguardisme i model de país: la centralitat de la cultura* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica Numeraria Excma. Sra. Dra. Mariàngela Vilallonga Vives, Doctora en Filologia Clàssica, i contestació per l'acadèmica Numeraria Excma. Sra. Dra. M. Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinària) 2018.  
ISBN: 978-84-09-0680-1, Depósito Legal: B-26513-2018
  
82. *Abrir las puertas de la Biblioteca de Alejandría* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Sònia Fernández-Vidal, Doctora en Física, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2018.  
ISBN: 978-84-09-06366-6, Depósito Legal: B-26855-2018
  
83. *Una mirada a Santiago Ramón y Cajal en su perfil humano y humanista* (Discurso de ingreso de la académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Callabed Carracedo, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía y Farmacia) 2019.  
ISBN: 978-84-09-07209-5, Depósito Legal: B-29489-2018
  
84. *Paradigmas financieros en tela de juicio* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan Massons i Rabassa, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Económicas y Derecho) 2019.  
ISBN: 978-84-09-08163-9, Depósito Legal: DL: B-2390-2019

85. *La contabilidad y sus adaptaciones sectoriales. El caso especial del sector hotelero* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Ramón M. Soldevila de Monteys, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón , Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2019.  
ISBN: 978-84-09-08554-5, Depósito Legal: B-4341-2019
86. *La lógica difusa en la decisión de inversión empresarial frente al riesgo: veinte años entre la investigación pura y la aplicada* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Richard Onses, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2019.  
ISBN: 978-84-09-08897-3, Depósito Legal: B-5552-2019
87. *De la Tierra a la Luna* (Discurso de ingreso de los Académicos de Honor Excmo. Sr. Joan Roca i Fontané, Excmo. Sr. Josep Roca i Fontané y Excmo. Sr. Jordi Roca i Fontané), y contestación por los académicos de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Excmo. Sr. Dr. Santiago Castellà Surribas) 2019.  
ISBN: 978-84-09-09831-6, Depósito Legal: B-8886-2019
88. *De la belleza de los materiales a las artes y las tecnologías avanzadas para la sociedad innovadora del siglo XXI* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Guilemany Casadamon, Doctor en Ciencias Químicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales) 2019.  
ISBN: 978-84-09-09832-3, Depósito Legal: B-8887-2019
89. *Los Retos de la Sociedad Civil en una Democracia Avanzada* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja, Doctor en Economía Financiera y Presidente de la Fundación Independiente, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho) 2019.  
ISBN: 978-84-09-10202-0, Depósito Legal: B-9670-2019

90. *Los dientes del comer al lucir: evolución de los materiales odontológicos y cambios sociales* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Lluís Giner Tarrida, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud) 2019.  
ISBN: 978-84-09-10543-4, Depósito Legal: B-10575-2019
  
91. *Sujeto de la creatividad para ser más competitivos: El individuo creativo* (Discurso de ingreso como Académico de Honor Excmo. Sr. Joan B. Renart Cava, Presidente de Vichy Catalan Corporation, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud) 2019.  
ISBN: 978-84-09-10544-1, Depósito Legal: B-10576-2019
  
92. *Societat plural i religions* (Discurs d'ingrés a la Reial Acadèmia Europea de Doctors, com Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Antoni Matabosch i Soler, Doctor en Teologia, i contestació de l'Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2019.  
ISBN: 978-84-09-10917-3, Depósito Legal: B-12209-2019
  
93. *Marketing Cuántico, un nuevo paradigma de Marketing para dar un salto en la gestión de los clientes* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Josep Alet i Vilaginés, Doctor en Ciencias Económicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud: Neurociencia Básica y Aplicada) 2019.  
ISBN: 978-84-09-11658-4, Depósito Legal: B-14360-2019
  
94. *La confianza razonada: un medio para la gestión de la incertidumbre en los procesos de las organizaciones* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2019.  
ISBN: 978-84-09-11704-8 Depósito Legal: B-14896-2019

95. *¿Estamos preparados para la próxima crisis?* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José M<sup>a</sup> Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho) 2019.  
ISBN: 978-84-09-1261-2, Depósito Legal: B-16314-2019
96. *El Patrimonio Mundial Cultural, Natural e Inmaterial de España* (Excmo. Sr. Dr. Ignacio Buqueras y Bach, Doctor en Ciencias de la Información, Presidente de la Asociación para la Difusión y Promoción del Patrimonio Mundial de España. ADIPROPE, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja Doctor en Economía Financiera y Presidente de la Fundación Independiente) 2019.  
ISBN: 978-84-95242-97-6, Depósito Legal: M-18770-2019
97. *Del Milagro de Israel a la inversión inmobiliaria en España* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Alberto Antolí y Méndez, Doctor en Derecho, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2019.  
ISBN: 978-84-09-12362-9, Depósito Legal: B-18106-2019
98. *El actual cambio climático: una visión holística de la crisis climática* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. José María Baldasano Recio, Doctor en Ciencias Químicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Económicas y Derecho ) 2019.  
ISBN: 978-84-09-13018-4, Depósito Legal: B-18439-2019
99. *Genética Molecular y Biocronogerontología en la era Postgenómica. Sirtuinas. Anti-Aging.Klotho ¿Son las Sirtuinas el buscado “Elixir de Juventud”? El Filum Galénico de la Familia Corominas (200 años)* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Exmo Sr. Dr. D. August Corominas, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Exmo Sr.Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugia, Doctor en Farmacia y Doctor en Neurociencia Básica y Aplicada) 2019.  
ISBN: B-20257-2019, Depósito Legal: 978-84-09-13609-4

100. *Intraemprendiendo. Emprender dentro de la empresa* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo Sr. Dr. D. Pedro Nueno Iniesta, Doctor en Administración y Dirección de empresas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2019.  
ISBN: 978-84-09-13610-0, Depósito Legal: B-22727-2019
101. *Evolución y revolución en el conocimiento científico de la ingesta dietética en España* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Gregorio Varela Moreiras, Doctor en Farmacia, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía) 2019.  
ISBN: 978-840915176-9, Depósito Legal: B-24283-2019
102. *Días de campo* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Emilio Gil Moya, Doctor en Ingeniería Agrónoma, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Metalurgia) 2019.  
ISBN: 978-84-09-15178-3, Depósito Legal: B-24284-2019
103. *Triangulaciones post-impresionistas* (Discurso de ingreso como académico Correspondiente Excmo Sr. Dr. D. Ramón-Ricardo Vidal y Plana, Doctor en Ciencias Biológicas y en Farmacología, y contestación por el académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Richard Onses, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2019.  
ISBN: 978-84-09-15343-5, Depósito Legal: B-24757-2019
104. *Panamá, puente entre continentes* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente por la República de Panamá Excmo Sr. Dr. D. Alejandro Pursals Puig, Doctor en Economía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana, Doctor en Economía) 2019.  
ISBN: 978-84-09-16516-2, Depósito Legal: B-26904-2019
- 105 *Revisitando la confiabilidad situacional: fundamento de la confianza razonada* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales

y Humanas, Ciencias Jurídicas y Económicas y en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2020.

ISBN: 978-84.09-23779-1

106. *Desde los presupuestos públicos hacia una nueva sociedad. El caso de Dinamarca y las aportaciones de Big Data* (Discurso de ingreso como Académica Numeraria Excm. Sra. Dra. Mercedes Pifarré Llor, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2020.

ISBN: 978-84-09-23781-4

- 107 *La correspondencia de Martin Heidegger, testimonio de su giro político* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Raimund Herder, Doctor en Filosofía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación) 2020.

ISBN: 978-84-09-18-774-4, Depósito Legal: B-5846-2020

108. *El aritmómetro electromecánico de Torres Quevedo (1920), primer ordenador. Conmemoración de su centenario (2020) a la luz de la historia de la ciencia del último siglo* (Discurso de ingreso como Académico de Excmo. Sr. Dr. Francisco González de Posada, Doctor en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos, Doctor en Teología, Doctor en Filosofía, Doctor en Sociología, Doctor en Medicina y Doctor en Filología Hispánica, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2020.

ISBN: 978-84-09-23780-7

109. *La imagen de marca de país. Posicionamiento o reposicionamiento de las naciones en el tablero mundial* (Discurso de ingreso como Excm. Sra. Dra. M. Esther Subirá Lobera, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por la Excm. Sra. Dra. Montserrat Casanovas Ramon, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2020.

ISBN: 978-84-09-23782-1

110. *De com parlen els virus a la Biotecnologia* (Discurs d'ingres com Acadèmica Numeraria Excma. Sra. Rosa Maria Pintó i Solé, Doctora en Biologia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Biologia) 2021.  
ISBN: 978-84-09-25670-9
  
111. *Cambio de Paradigma en la Medicina: La Leucemia Linfocítica Crónica como Ejemplo de Medicina de Precisión* (Discurso de ingreso como Académica Numeraria Excma. Sra. D. Carolina Moreno Atanasio, Doctora en Medicina y Cirugía por la UB y contestación por la Excma. Sra. Dra. María de los Ángeles Calvo Torras, Doctora en Farmacia por la UB y Doctora en Veterinaria por la UCM) 2021.  
ISBN: 978-84-09-25671-6
  
112. *La justicia, el derecho y la genética: una nueva igualdad de oportunidades* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Óscar López Martínez de Septién, Doctor en Derecho y contestación por la Excma. Sra. Dra. Teresa Freixes Sanjuán, Doctora en Derecho) 2021.  
ISBN: 978-84-09-25672-3
  
113. *Networking, el arte de generar relaciones profesionales* (Discurso de ingreso como Académica Correspondiente Excma. Sra. Dra. Cecilia Kindelán Amorrich, Doctora en Comunicación y contestación por la Excma. Sra. Dra. M. Àngels Calvo Torras, Doctora en Farmacia y en veterinaria) 2021.  
ISBN: 978-84-09-27478-9
  
114. *Buscando la excelencia comercial. La dirección de equipos en tiempos de Pandemia* (Discurso de ingreso como Excmo. Sr. Dr. Cosimo Chiesa, Doctor en Derecho y contestación por el Excm. Sr. Dr. Pedro Nueno Inieta, Doctor en Administración y Dirección de Empresas) 2021.  
ISBN: 978-84-09-28449-8
  
115. *Terminales portuarias de contenedores y la eficiencia de la infraestructura en España.* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Amable V. Esparza Lorente, Doctor en Ingeniería Náu-

tica y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Xavier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho, Económicas, Humanidades y en Historia) 2021.  
ISBN: 978-84-09-28450-4, Depósito Legal: B-5992-2021

116. *Tratamiento de las hemianopsias homónimas con los prismas adosados de Palomar*. (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Fernando-J. Palomar Mascaró, Doctor en Optometría y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Xavier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho, Económicas, Humanidades y en Historia) 2021.  
ISBN: 978-84-09-29493-0, Depósito Legal: B-7077-2021
117. *Entendiendo la biología y funcionamiento de las células madre pluripotentes: un viaje en el tiempo para generar mini-órganos à la carte en el laboratorio* (Discurso de ingreso como Académica de Número Excma. Sra. Dra. Nuria Montserrat Pulido, Doctora en Biología y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Doctor en Cirugía) 2021.  
ISBN: 978-84-09-29494-7, Depósito Legal: B-10169-2021
118. *Envejecimiento activo: salud y bienestar en las personas mayores* (Discurso de ingreso como Académica de Número Excma. Sra. Dra. Laura Rojas-Marcos Sánchez-Bedoya, Doctora en Psicología Clínica, Forense y de la Salud y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Doctor en Cirugía) 2021.  
ISBN: 978-84-09-32259-6
119. *Is Africa Europe's future? What Roles can the Moroccan-Spanish Partnership Play?* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente para Marruecos Excmo. Sr. Dr. Driss Guerraoui, Doctor en Economía y contestación por la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano, Doctora en Jurisprudencia y en Antropología y expresidenta Constitucional de Ecuador).  
*Une certaine vision de la Recherche* (Discurso de ingreso como Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Pierre Joliot-Curie, Doctor en Ciencias y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía).  
*Quelques réflexions sur la science, la société et la transition écologique*. (Discurso de ingreso como Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Hélène



Langevin-Joliot Doctora en Física, y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Maria Bové Montero, Doctor en Economía y en Administración y Dirección de Empresas). 2021.  
ISBN: 978-84-09-34891-6

120. *La patum, auto sacramental de liturgia, ritmo, música y fuego.* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Cortina Riu, Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones) 2021.  
ISBN: 978-84-09-35884-7

121. *Los títulos jurídicos de España en la costa noroccidental de África.* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pablo-Ignacio de Dalmases, Doctor en Historia y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Ignacio Buqueras y Bach, Doctor en Ciencias de la Información) 2022.  
ISBN: 978-84-09-27478-9, Depósito Legal: B-4124-2022

122. *La Nueva Era de la Comunicación Empresarial: Creativa, Innovadora, Digital y Global.* (Discurso de ingreso como Académica de Número Excmo. Sra. Dra. María Luisa del Pozo Lite, Doctora en Ciencias de la Información y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Nueno Iniesta, Doctor en Administración de Empresas) 2022.  
ISBN: 978-84-09-34891-6, Depósito Legal: B-4022-2022



## **RAD Tribuna Plural. La revista científica. 1ª Etapa**

### **REVISTA 1 - Número 1/2014**

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán* El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

### **REVISTA 2 - Número 2/2014**      *Monográfico Núm. 1*

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José Maria Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luis Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos

clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

### REVISTA 3 - Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Góikoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan-Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

### REVISTA 4 - Número 4/2014

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadè-

mica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giral*. El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo*, *B. Flores Romero* y *A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo* y *Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importancia del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr*, *Jaume Gil Aluja* i *Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

## REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras* y *Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsons, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*.

Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló*. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

## REVISTA 6 - *Número 2/2015*

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó*. La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno*. La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers*. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko*. Rien n'est pardoné!. *Stravroula-Ina Piperaki*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori*. The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Ángeles Torras*. Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent*. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz*. Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco*. Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda*. "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrach*. Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

**REVISTA 7 - Número 3/2015**    *Monográfico Núm.2*

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación “Innovación y Desarrollo Regional”. Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*

**Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones:** Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Téjera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.*

**Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional:** Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.*

**Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional:** Influencia del capital humano y la cultura emprend-

dedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A. Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

## REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta océano, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió verdadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, Ángel Aguirre *Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado napoleónico



en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*. Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin*. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Ripol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

## REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomía ecológica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural *versus* desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernòbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfunctions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, Dra. M. dels Àngels Calvo Torras.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X

Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418



**REVISTA 10 - Número 2/2016** *Homenajes Núm. 1*

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

**REVISTA 11 - Número 3/2016**

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo, Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones

bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano*, *Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316

**REVISTA 12 - Número 4/2016**    *Homenajes Núm.2*

Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Aaron Ciechanover*, presentación a cargo del Académico Numerario *Excmo. Sr. Dr. Rafael Blesa González*. Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Gil-Vernet Vila*, presentación a cargo del Académico de Número *Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch*. Discurso de ingreso del Académico de Honor del *Excmo. Sr. Dr. Björn O. Nilsson*, presentación a cargo de la Académica de Número *Excmo. Sra. Dra. Maria dels Àngels Calvo Torres*. Discurso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Ismail Serageldin*, presentación a cargo de la Académica de Honor, *Excmo. Sra. Dra. Rosalía*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014 Págs 272

**REVISTA 13 - Número 5/2016**

Debate: El impacto del BREXIT en la economía española y en el resto de países de la UE. *Oriol Amat Salas*, *Santiago José Castellà Surribas*, *Juan Francisco Corona Ramón* y *Joan-Francesc Pont Clemente*. Debate: Titanic, Cómo tomar imágenes a 3800 metros de profundidad. El corto viaje del Titanic- Seguridad marítima, antes y después del Titánic, *Jaime Rodrigo de Larrucea*. El naufragio del Titanic y sus enseñanzas, *Frederic Malagelada Benapres*. ¿Arqueología subacuática a 4000 metros de fondo?, *Pere Izquierdo i Tugas*. Los límites de la imagen submarina, *Josep Maria Castellví*. Conférence sur la mission Aout 2016 Sur l'Eclairage du Titanic, *Christian Petron*. Moderador del Debate, *Andrés Clarós Blanch*. Al grito de nación: Mompox y Cartagena, precursoras en la independencia de Colombia, *Enrique Sada Sandoval*. Satisfacción de los alumnos con el plan de estudios de las licenciaturas en educación primaria y preescolar, *Rocío del Carmen López Muñiz*. Degradación am-

biental del agua subterránea en el entorno de la gestión gubernamental de los recursos Hídricos, México, *José Soto Balderas*. La Formazione Generazionale nelle Aziende Familiari, *Salvatore Tomaselli*. La fagoterapia y sus principales aplicaciones en veterinaria, *Diego Morgades Gras*, *Francesc Josep Ribera Tarifa*, *Sandra Valera Martí* y *M. dels Àngels Calvo Torras*. Aproximació al món d'Àusias March, *Salvador de Brocà Tella*. Diseño estratégico para el reemplazo de equipo en la empresa, *González Santoyo, F. F. Flores Romero* y *Gil Lafuente, Ana Maria*. The end of accounting. Discurso de ingreso como Académico Correspondiente del Excmo. Sr. Dr. Baruch Lev y discurso de contestación del Excmo. Sr. Dr. Oriol Amat Salas. Entrevista, *Dra. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 316

#### REVISTA 14 - Número 1/2017

Debate: La amenaza interna de la Unión Europea - La amenaza interna de la Unión Europea Refundar Europa, *Santiago José Castellà*. Rumbo económico en 2017, ¿marcado por la brújula política?, *José María Gay de Liébana*. Debate: Juan Clarós cambió la historia de Cataluña en la guerra de la Independencia 1808-1814, *Pedro Clarós*, *Leticia Darna*, *Domingo Neuenschwander*, *Óscar Uceda*. Presentación del libro: Sistemas federales. Una comparación internacional - Presentación, *Teresa Freixes*. Introducción, *Mario Kölling*. El federalismo en Alemania hoy, *Roland Sturm*. La ingeniería política del federalismo en Brasil, *Celina de Souza*. La construcción federal desde la ciudad, *Santiago José Castellà*. Debate: Empresa familiar. Más allá de la tercera generación- Empresa familiar. Más allá de la tercera generación. El resto de la sucesión, *Juan Francisco Corona*. Empresa familiar, *José Manuel Calavia*. Debate: La situación hipotecaria en España tras las sentencias del tribunal de justicia de la Unión Europea y del Tribunal Supremo – Presentación, *Alfonso Hernández-Moreno*. Origen de la crisis hipotecaria y activismo judicial, *Fernando P. Méndez*. La evolución legislativa y jurisprudencial en la calificación registral en materia de hipotecas, *Rafael Arnáiz*. El consentimiento informado y el control de transparencia, *Manuel Ángel Martínez*. Cláusulas suelo, intereses moratorios y vencimiento anticipado, *Antonio Recio*. El problema psíquico y psicológico en Don Quijote, *Xabier Añoveros*. El análisis y la gestión del riesgo a partir de

la Evaluación Formal de la Seguridad (EFS/FSA): un nuevo modelo de seguridad portuaria, *Jaime Rodrigo*. Entrevista, *José Ramón Calvo*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 468

### REVISTA 15 - Número 2/2017

Debate: Lutero 500 años después 1517-2017). Presentación, *Josep-Ignasi Saranyana*. Martín Luter en el seu context històric, *Salvador de Brocà*. Martín Luter y los inicios de la Reforma protestante, *Josep Castanyé*. Die theologische Entwicklung Martin Luthers und die *Confessio Augustana*, *Holger Luebs*. Lutero como creador de la lengua literaria alemana moderna, *Macià Riutort*. Debate: Mejora de la viabilidad de las empresas familiares. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Miguel Ángel Gallo*. De la Gobernanza y su ausencia: Gestión pública y Alta dirección en la forja del Estado Mexicano (1821-1840), *Enrique Sada Sandoval*. Los huevos tóxicos o la eficacia de una RASFF, *Pere Costa*. Control de Micotoxinas en la alimentación y salud pública, *Byron Enrique Borja Caceido y M. Àngels Calvo*. La aplicación parcial del principio de subsidiaridad es contraria al Tratado de la UE, se enfrenta al principio de solidaridad y fomenta los nacionalismos de Estado, *Félix de la Fuente Pascual*. Costa Brava 2020 Reserva de la Biosfera. Retos y oportunidades de innovar integrando el uso sostenible del territorio y el mar, *Miquel Ventura*. 1r Encuentro Científico. Convergencia de caminos: Ciencia y empresa RAED- IESE-ULPGC. III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinaria: La evolución de la ciencia en el siglo XXI. Entrevista, *Pedro Clarós*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 242.

### REVISTA 16 - Número 3/2017 Monográfico Núm.3

III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinarias “La evolución de la Ciencia en el Siglo XXI”. Conferencia Inaugural: Limits to taxation, *Dr. Juan Francisco Corona*. Bloque Ciencias Humanas y Sociales: La crisi della democrazia rappresentativa, *Dra. Paola Bilancia*. El reto de mejorar la información financiera de las empresas, *Dr. Frederic Borràs*. Financial reporting and auditing in a global environment, *Dr. José María Bové*. La emergencia de las

ciudades en la nueva sociedad internacional: ¿Hacia la ciudad estado?, *Dr. Santiago José Castellà*. Déficit, deuda e ilusión financiera, *Dr. Juan Francisco Corona*. Europa en la encrucijada, *Dra. Teresa Freixes*. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Dr. Miguel Ángel Gallo*. Algunas consideraciones críticas acerca del retrato de créditos litigiosos y el derecho a la vivienda, *Dr. Alfonso Hernández-Moreno*. El cambio climático y su comunicación: factores determinantes para su comprensión, *Dra. Cecilia Kindelán*. Comentarios sobre la empresa partiendo de los conceptos de rentabilidad y productividad, *Dr. Jordi Martí*. Academic contributions in Asian tourism research: A bibliometric analysis, *Dr. Onofre Martorell*, *Dr. Marco Antonio Robledo*, *Dr. Luis Alberto Otero*. *Dra. Milagros Vivel*. El Fondo de Comercio Interno registrado como una innovación en la Contabilidad, *Dr. Agustín Moreno*. Laicidad y tolerancia: vigencia de Voltaire en la Europa de hoy, *Dr. Joan-Francesc Pont*. La toma de decisiones empresariales inciertas mediante el uso de técnicas cualitativas, *Dr. Alejandro Pursals*. Presente y futuro de la Unión Europea: El papel de la educación y la universidad, *Dr. José Regidor*. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, *Dr. Jaime Rodrigo*. Assess the relative advantages and disadvantages of absorption costing and activity based costing as alternative costing methods used to assess product costs, *Alba Rocafort*. Instrumentos para la creación de empleo: Las cooperativas de trabajo, *Dr. José Luis Salido*. Acotaciones a la cultura de la edad moderna occidental, *Dr. Enrique Tierno*. Bloque Ciencias de la Salud: ¿Cómo debemos enfocar el tratamiento mediante implantes dentales?, *Dr. Carlos Aparicio*. Estilos de vida y cáncer. Situación Actual, *Dr. Albert Biete*. Alzheimer, síndrome de Down e inflamación, *Dr. Rafael Blesa*, *Dra. Paula Moral Rubio*. Foodborne viruses, *Dr. Albert Bosch*, *Dra. Susana Guix i Dra. Rosa M. Pintó*. Resistencias a los antimicrobianos y alimentación animal, *Dra. M. Àngels Calvo*, *Dr. Esteban Leandro Arosemena*. Tabaco o Salud: Los niños no eligen, *Dr. José Ramón Calvo*. La enfermedad calculosa urinaria: situación actual de los nuevos paradigmas terapéuticos, *Dr. Joaquim Gironella*. La organización hospitalaria, factor de eficiencia, *Dr. Francisco Javier Llovera*, *Dr. Lluís Asmarats*, *Javier Soriano*. Esperanza de vida, longevidad y función cerebral, *Dr. José Regidor*. Nueva metodología para el tratamiento del TDAH mediante el ejercicio físico, *Dra. Zaira Santana*, *Dr. José Ramón Calvo*. Conferencia de clausura: La Bioingeniería en el tratamiento de la sordera profunda, *Dr. Pedro Clarós*. Conferencia especial: Agustín de Betancourt. Un ingeniero ge-

nial de los siglos XVIII y XIX entre España y Rusia, *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*. Entrevista: *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X.

Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 560.

## REVISTA 17 - Número 4/2017

Debate: Centenario de un Premio Nobel: Camilo José Cela, *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*, *Julio Pérez Cela* y *Adolfo Sotelo Vázquez*. Debate: Nociones del infinito, Presentación: *Dr. Daniel Turbón Borrega*. Ponencias: Les nocions d'infinít en matemàtiques, *Dra. Pilar Bayer Isant*. El infinito en cosmología, *Dr. David Jou Mirabent*. ¿Podemos entender lo infinito, si somos finitos, *Antoni Prevosti Monclús*?. La teología ante el infinito, *Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa*. Une nouvelle vision pour l'Europe: engagement citoyen et volonté humaniste, *Dra. Ina Piperaki*. Artículos: Homenaje a la universidad de Salamanca en sus 800 años de existencia (1218-2018), *Dr. Ángel Aguirre Baztán*. Aproximación al concepto de minoría para su protección jurídica internacional: criterios de clasificación, *Dr. Santiago José Castellà*. Ortotoxicidad medicamentosa, *Dr. Pedro Clarós*, *Dra. M. Àngels Calvo* y *Dra. Ana María Carmona*. Regeneración de las células ciliadas del oído interno mediante la terapia génica con CGF 166, *Dr. Pedro Clarós*, *Dra. Maria Àngels Calvo* y *Dra. Ana María Carmona*. Influencia de las hormonas sexuales en la voz de las cantantes de ópera, *Dr. Pedro Clarós* y *Dr. Francisco López-Muñoz*. Nanotecnología frente al cáncer, *Inés Guix Sauquet* y *Dr. Ferran Guedea Edo*. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, *Dr. Jaime Rodrigo*. Ingresos de Académicos: Delicte fiscal i procés penal: crònica d'un mal encaix, *Dr. Joan Iglesias Capellas*. La conquista del fondo de ojo, *Dr. Borja Corcóstegui*. Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu, *Cardenal Lluís Martínez Sistach*. Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI, *Dr. Luis Pons Puiggrós*. La influencia del derecho español en México, *Dr. Jesús Gerardo Sotomayor*. Barcelona, galería urbana, *Dr. Juan Trias de Bes*. Entrevista: *Dr. Ramón Cugat*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X,

Depósito Legal: B 12510 - 2014. Págs. 316

REVISTA 18 - *Monográfico Núm.4*

**Ponencias Roma 2018.** Marketing Cuántico, un paradigma de marketing para dar un salto en la comprensión y gestión de los clientes como partículas humanas, actrices fundamentales en el mercado, *Dr. Alet Vilagín, Josep, Académico Correspondiente electo de la RAED*. Los Papas, el Vaticano en su aspecto artístico y sus archivos Secretos, *Dr. Añoberos Trias de Bes, Xabier, Académico Numerario y Vicepresidente de la RAED*. La ética en un mundo glocal, *Dra. Arteaga Serrano, Rosalía, Académica de Honor de la RAED*. Impactos y vulnerabilidad en la Península Ibérica frente al actual cambio climático, *Dr. Baldasano Recio, José M<sup>a</sup> Académico Numerario electo de la RAED*. Joan Abelló, un artista aventurero, *Sr. Bentz Oliver, José Félix, Presidente del Reial Cercle Artístic de Barcelona*. Nuevas bases para la auditoría del futuro, *Dr. Borrás Pàmies, Frederic, Académico Correspondiente de la RAED*. Sistemas Federales, *Dr. Bové Montero, José M<sup>a</sup>, Académico Numerario de la RAED*. De Oliver Twist al Premio Nobel, *Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Académico Numerario y Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED*. Impacto de la contaminación microbiológica ambiental en la salud respiratoria: casos prácticos, *Dra. Calvo Torras, M. Àngels Académica Numeraria y Vicepresidenta de la RAED*. El Origen de la voz en el hombre: ¿Desde cuándo, ¿cómo y por qué el hombre habla? *Dr. Clarós, Pedro, Académico Numerario y Vicepresidente de la RAED*. La resurrección de la Ruta de la Seda, *Dr. Corona Ramón, Joan Francesc, Académico Numerario de la RAED*.

La donación de órganos en España. Una labor bien hecha, *Dr. García-Valdecasas, Juan Carlos, Académico Numerario de la RAED*. Fotonucleación de la glándula prostática obstructiva con Láser Tulio (ThulEP), *Dr. Gironella Coll, Joaquim, Académico Numerario de la RAED*. Cambio Climático: desinformación y silencio mediático, *Dra. Kindelan Amorrich, Cecilia, Miembro del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED*. Del adulterio y amancebamiento a las parejas de hecho, *Dr. Lecumberri Martí, Enrique, Académico de Honor de la RAED*. Lectura de la información Empresarial: De auditores a Blockchain, *Dr. Martí Pidelaserra, Jordi, Académico Numerario y Tesorero de la RAED*. Isaac Peral, un héroe traicionado por la mediocridad de los políticos, *Sr. Murillo Rosado, Manuel*

*Director de Comunicación de la RAED*. Justificación ética y científica de los ensayos clínicos en pediatría, *Dra. Peiré García, M<sup>a</sup> Asunción, Académica Correspondiente de la RAED*. Erasmo de Rotterdam: el helénismo constructor de una Europa humanista, *Dr. Pont Clemente, Joan*



*Francesc Académico Numerario y Miembro de la Junta de Gobierno de la RAED. De Corruptione, Dr. Tierno Pérez-Relaño, Enrique, Académico Numerario de la RAED. Artículos Premios Nobel Académicos de Honor de la RAED. LIGO and the detection of gravitational waves, Listening to Space with LIGO, Dr. Barrish, Barry C., Premio Nobel de Física 2017 y Académico de Honor de la RAED. Proteolysis: from the lysosome to ubiquitin and the proteasome ..., The ubiquitin-proteasome pathway: on protein death and cell life, Dr. Ciechanover, Aaron, Premio Nobel de Química 2004 y Académico de Honor de la RAED. Are we really made of Quarks?, Dr. Friedman, Jerome Isaac Premio Nobel de Física 1990 y Académico de Honor de la RAED. CIESLAG 2º Concurso Tesis Doctorales Méjico 2018 – Abstracts. La generación Z: Formas generales de comportamiento, intereses, opiniones y actitudes durante la vida, Dr. Del Bosque, Tomás Francisco, Premio a la mejor Tesis Doctoral - Área de Humanidades y Ciencias de la Conducta. Asociación de los polimorfismos -308 G/A del gen TNF- $\alpha$ , Pro12Ala del PPAR-gamma y Trp64arg del gen ADR $\beta$ 3 con el desarrollo de perfil lipídico aterogénico en sujetos VIH+ con TAR, Dr. Román Gámez, Ramón, Premio a la mejor Tesis Doctoral - Área de Medicina y Ciencias de la Salud. Medición del capital intelectual: propuesta de un modelo de indicadores en instituciones de educación superior del subsistema de universidades tecnológicas y politécnicas, Dr. Heredia Martínez, Ramón Accésit nº 2 - Área de Ciencias Sociales. Economía y Administración Gestión integral de mantenimiento basado en el modo de falla de los procesos críticos y la familia de puestos estratégicos que mejora los rendimientos en la industria textil en México, Dr. Vaquera Hernández, Joel, Accésit nº 1 - Área de Ciencias Sociales, Economía y Administración Publicaciones.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 650.







**PEDRO NUÑO** es Arquitecto Técnico, Ingeniero Industrial y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard. Es Profesor del Departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE. Fue fundador y es actualmente presidente Honorario de la China Europe International Business School (CEIBS ), escuela líder de dirección de empresas en Asia, con sedes en Shanghai, Beijing, Shenzhen, Accra, Zurich. Durante seis años (2005-2011) formó parte del Visiting Committee de la Harvard Business School. Ha sido miembro del Consejo de muchas empresas en España, Estados Unidos y otros países.

Fue fundador de Finaves, el fondo de capital de riesgo basado en el IESE que ha impulsado más de 40 empresas con más de 3000 puestos de trabajo directo en total. Sus áreas de interés comprenden la iniciativa emprendedora, la creación de nuevas empresas, la gestión global, la dirección de tecnologías e innovación.

Es autor de 22 libros traducidos a diferentes idiomas, sobre temas de reestructuración, innovación e iniciativa emprendedora. Ha recibido numerosas distinciones como la Cruz de San Jorge (2003), el Outstanding Contribution Award del Gobierno de China (2014), la Encomienda de Número de la Orden de Isabel la Católica (2015). En 2016 fue nombrado Miembro de Honor del Consejo Superior de Doctores y Doctores Honoris Causa por su labor académica y empresarial y en 2019 fue investido como Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores.

*"Toda tecnología tiende a crear un nuevo entorno humano"*

McLuhan

María Luisa del Pozo Lite

1914 - 2022

Colección Real Academia Europea de Doctores



Generalitat  
de Catalunya



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE