

# Las nuevas coordenadas de la Dirección General

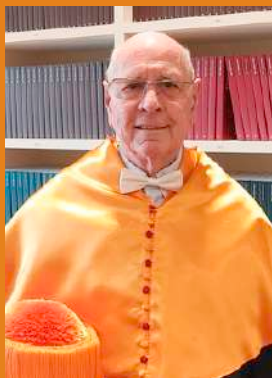
La realidad competitiva actual impone nuevas prácticas, nuevos estilos de liderazgo y nuevos enfoques de dirección en las organizaciones

Jaume Llopis i Casellas



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

BARCELONA - 1914



**Jaume Llopis Casellas es Licenciado en Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales por la Universidad de Barcelona, Master en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School. Universidad de Navarra y Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad Ramón Llull. Profesor de Dirección Estratégica de IESE Business School, ha ejercido también como profesor invitado en IPADE (México), AESE (Portugal), IDE (Ecuador), INCAE (Nicaragua), IEEM (Uruguay), MDE (Costa de Marfil), Instituto San Telmo (Sevilla), y EADA (Barcelona). Desde 1992 ha organizado los Encuentros de Empresarios de Alimentación y Bebidas de IESE Business School en España, y desde 2015 en México. Su curso Qué hacen los Buenos Directivos. Prioridades de la Alta Dirección, cuenta con más de 34.000 alumnos inscritos en la plataforma online Coursera.**

**Ha sido Presidente y Director General de Moulinex España y LATAM, Director de Nestlé España, Director General primero de AGF-Unión Fénix, Consejero Delegado de Borges International Group y Presidente de Galactem. Además, acumula una larga experiencia como miembro de más de 40 Consejos de Administración, y es Senador del FC Barcelona.**

**Conferenciante habitual, *coach* y autor de 8 libros, algunos *best sellers* empresariales, fue elegido Mejor Director de Marketing de España en 1975 por la revista Marketing Actualidad y Mejor Directivo del Año en 1982 por la AED (Asociación Española de Directivos). En 2023 fue investido como Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores.**

# **Las nuevas coordinadas de la Dirección General**

**La realidad competitiva actual impone nuevas prácticas, nuevos estilos de liderazgo y nuevos enfoques de dirección en las organizaciones**

**Excmo. Sr. Dr. Jaume Llopis i Casellas**



# Las nuevas coordenadas de la Dirección General

**la realidad competitiva actual impone nuevas  
prácticas, nuevos estilos de liderazgo y nuevos enfoques  
de dirección en las organizaciones**

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como  
Académico Numerario, en el acto de su recepción  
el 9 de febrero de 2023

por

**Excmo. Sr. Dr. Jaume Llopis i Casellas**  
Doctor en Economía y Administración de Empresas

y contestación del Académico Numerario

**Excmo. Sr. Dr. Pedro Nuevo 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)

© Jaume Llopis i Casellas

© 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: 978-84-09-47929-0

D.L: B-3481-2023

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: febrero 2023

## ❖ AGRADecIMIENTOS

A Gemma Tonijuan, colaboradora y cómplice habitual.

Al Dr. Alfredo Rocafort, presidente de la Real Academia Europea de Doctores (RAED), por su confianza y apoyo en todo el proceso de la investigación y en el proceso de admisión en la RAED.

Al Dr. José Ramón Calvo, amigo y compañero de la Real Academia Europea de Doctores (RAED), por haberme animado a realizar esta investigación.

Al Dr. Joan Enric Ricart, por su colaboración y ayuda en la metodología y en las fuentes bibliográficas de mi proyecto de investigación.

A mis admirados colegas, los profesores del IESE Dr. Miguel Ángel Gallo, Dr. Jordi Canals y Dr. Luís Huete, por inspirarme con sus investigaciones y publicaciones científicas.

A las decenas de empresarios y ejecutivos que han asistido a mis clases del IESE, por su paciencia y colaboración en las entrevistas.

A los ejecutivos y profesionales de la RAED por su colaboración.





# ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	7
<b>DISCURSO DE INGRESO</b> .....	11
1. INTRODUCCIÓN .....	11
2. ÉNFASIS EN PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN Y VALORES .....	15
3. CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD CORPORATIVA POTENTE Y ATRACTIVA .....	21
4. NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	25
5. DIRECCIÓN MÁS ORIENTADA AL EXTERIOR Y MAYOR ATENCIÓN A LAS RELACIONES CON LOS DISTINTOS ‘STAKEHOLDERS’ .....	29
6. FOCO EN LAS PERSONAS Y EN SU DESARROLLO .....	33
7. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO .....	39
8. DECISIONES MÁS RÁPIDAS Y FRECUENTES .....	45
9. CONCLUSIONES.....	51
10. BIBLIOGRAFÍA.....	53
<b>DISCURSO DE CONTESTACIÓN</b> .....	59
<b>Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores</b> .....	65





## ❧ 1. INTRODUCCIÓN

Los últimos diez o quince años han estado marcados por la aceleración y la consolidación de una serie de cambios que han transformado significativamente tanto el entorno competitivo como las prácticas organizativas y de gestión de las empresas: la globalización, la digitalización, las innovaciones disruptivas, los cambios en los hábitos y preferencias de los consumidores, las nuevas demandas de los trabajadores, la transformación del rol de la empresa en la sociedad...

Casi todos estos fenómenos y su impacto en las organizaciones han sido ampliamente investigados y documentados. Sin embargo, el impacto de todas estas transformaciones de gran calado en el día a día del director general es un campo relativamente poco explorado... Como decía Rosabeth Moss Kanter, una de las mayores expertas en liderazgo y gestión del cambio, en un artículo publicado ya en 1989: “El trabajo directivo está experimentando un cambio tan rápido y enorme que muchos directivos han tenido que reinventar su profesión sobre la marcha.”

De ahí que nos propusiéramos estudiar cómo los cambios en el entorno competitivo y los que las propias empresas, a su vez, han acometido para adaptarse a las nuevas circunstancias están afectando a los roles y tareas que desempeñan los directivos de las compañías y, particularmente, a la alta dirección.

Para llevar a cabo nuestra investigación hemos hecho un exhaustivo repaso a la bibliografía más reciente sobre los cambios

citados, con especial atención a aquellos factores, externos e internos, que más inciden en el trabajo del CEO o director general. Y hemos acudido también a la fuente primaria, los propios directivos, para contrastar y complementar las observaciones recabadas con sus propias percepciones sobre la evolución de las prácticas de dirección y de los estilos de liderazgo a propósito de estos cambios.

Tras contrastar la investigación académica desarrollada por otros autores con nuestro propio trabajo de campo con un grupo representativo de 300 altos directivos, hemos constatado que los cambios acontecidos o consolidados en la última década, efectivamente, están redefiniendo las funciones y atributos que caracterizan a la figura del director general. Pero, ¿en qué sentido? ¿De qué manera?

Esa es la gran pregunta que tratamos de responder. Una pregunta, de carácter genérico, que a efectos prácticos hemos desglosado en una serie de subpreguntas más concretas a las que también tratamos de dar respuesta. Por ejemplo:

- ¿Cómo ha cambiado la función del director general?
- ¿Qué caracteriza a los líderes empresariales del siglo XXI?
- ¿Tienen que asumir nuevas funciones?
- ¿Cómo es su estilo de dirección?
- ¿Qué tipo de prácticas adoptan o promueven en sus organizaciones?
- ¿Existen unos rasgos comunes entre ellos?
- ¿Cómo organizan su agenda? ¿Qué priorizan?

Partiendo de la respuesta a estas preguntas y de los resultados obtenidos en nuestra investigación, hemos elaborado una pro-

puesta para la revisión y actualización de las tareas básicas del director general adaptada a la realidad competitiva del siglo XXI, con la pretensión de ofrecer una guía práctica y de aplicación inmediata que pueda resultar de ayuda para los altos directivos.

Una guía de actuación que puede resumirse en siete ideas clave:

1. Énfasis en propósito, visión, misión y valores.
2. Creación y desarrollo de una identidad corporativa potente y atractiva.
3. Nuevos estilos de liderazgo.
4. Dirección más orientada al exterior y mayor atención a las relaciones con los distintos *stakeholders*.
5. Foco en las personas y en su desarrollo.
6. Importancia de la capacitación y del aprendizaje organizativo.
7. Decisiones más rápidas y frecuentes.

Veamos ahora con más detalle por qué son necesarias estas nuevas coordenadas para la dirección general, cómo operan, y qué problemas resuelven.





## ❧ 2. ÉNFASIS EN PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Hasta hace relativamente poco, era un hecho común y ampliamente aceptado que la primera responsabilidad de una compañía era generar un valor económico para remunerar a sus accionistas. A eso se debían los negocios y sus máximos ejecutivos, casi de forma exclusiva. Por supuesto, siempre han existido empresas que han tratado de generar un beneficio para un rango más amplio de grupos de interés, pero esto solía percibirse como una forma de desmarcarse del resto, no como un requisito indispensable para el éxito.

Ahora las cosas han cambiado. A las empresas se les exige que actúen pensando en el impacto que tienen sus decisiones sobre todas las partes que se ven afectadas de un modo u otro por su actividad. Y esa demanda de responsabilidad no solo incluye a sus accionistas, trabajadores, clientes o proveedores, sino que se hace extensible a los territorios en los que operan, a las comunidades con las que se relacionan, a los recursos que consumen y, en definitiva, al conjunto de la sociedad.

La responsabilidad social corporativa (RSC) ya no es una opción, sino una condición necesaria para la competitividad y supervivencia de los negocios.

Este cambio en la relación entre las empresas y la sociedad ha reavivado el debate sobre la necesaria refundación del capitalismo y sobre la conveniencia de migrar desde un modelo de “capitalismo de los accionistas” o *shareholders*, que prima la obtención de beneficios y la rentabilidad para los accionistas —

el que emerge a mediados del siglo XX y ha predominado hasta ahora—, hacia un nuevo modelo de “capitalismo de los grupos de interés” o *stakeholders* en el que las empresas, sin renunciar a sus propios y legítimos intereses, contribuyen a abordar los problemas que enfrentan los individuos y la sociedad de una forma que sea beneficiosa para todas las partes.

La polémica, aunque no es nueva, está hoy más vigente que nunca. Y la balanza parece inclinarse claramente ahora hacia un modelo de actividad económica que logre conjugar los intereses empresariales con los del conjunto de la sociedad. Prueba de ello son las declaraciones realizadas por foros, instituciones y compañías tan influyentes como el Foro Económico de Davos (en cuyo manifiesto 2020 se expone que “el propósito de las empresas es colaborar con todos sus *stakeholders* en la creación de valor compartido y sostenido”), el poderoso *lobby* empresarial Business Roundtable (con sus más de 180 CEOs comprometidos a generar valor para todos sus *stakeholders*) o BlackRock, la mayor gestora de fondos del mundo (afirmando que la sostenibilidad será su nuevo estándar de inversión).

Más allá de los casos citados, que son muy representativos pero no constituyen todavía una posición mayoritaria, sí es una realidad generalizada que las empresas están cada vez más concienciadas de la necesidad de dotar a la organización de un propósito que conecte su visión (aquello en lo que aspiran a convertirse), su misión (lo que hacen y para quién lo hacen), y sus valores (aquello en lo que creen) con las demandas y necesidades de sus grupos de interés en particular y de la sociedad en general. En nuestro estudio, por ejemplo, siete de cada diez directivos afirmaron que su organización trabajaba actualmente o había trabajado recientemente en la definición o reformulación de un propósito que dé sentido a su labor más allá de los resultados económicos. Aunque también observamos en las



respuestas que no todos tenían claro qué es un propósito, para qué sirve o cómo se articula e integra en la organización. Lo cierto es que no todas las compañías están igual de avanzadas en este ámbito.

En cualquier caso, lo que sí es un hecho incontestable es que en los últimos diez o quince años ha aumentado de forma notable la sensibilidad social y la presión de ciudadanos y gobiernos sobre los efectos colaterales de la actividad económica de las empresas sobre las comunidades y territorios en los que operan, ya sean aquellos relacionados con la explotación de los recursos naturales y el problema de la contaminación ambiental o los que tienen que ver con problemáticas sociales como la creciente desigualdad en los niveles de renta, la discriminación de las minorías o la falta de una auténtica igualdad de oportunidades por motivos de sexo, raza o religión. Por citar solo algunos ejemplos.

La consecuencia más inmediata de esta presión es la demanda de una mayor transparencia y legitimidad social a las empresas, que han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias reforzando las políticas y prácticas en materia de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (*accountability*) y redefiniendo su propuesta de valor para tratar de conectar con la sociedad y con sus valores, haciendo suyos los desafíos que enfrenta y reinventándose para ser parte de la solución y no del problema.

En muchos casos, esto ha derivado en una reformulación de la visión y la misión de las organizaciones, que ahora reflejan el compromiso con el desarrollo sostenible y la voluntad de contribuir a la sociedad generando un impacto positivo. Y en algunos, aunque no sean la mayoría, los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa ya se incorporan directamente en el plan estratégico de la compañía e incluso se

vincula la retribución de los directivos a la consecución de los mismos.

El cambio más relevante es, sin duda, la importancia estratégica que han adquirido los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés). Criterios que hace unos años —y en el mejor de los casos— eran competencia casi exclusiva de los departamentos de RSC, que se esforzaban por glosarlos con todo detalle en memorias creadas *ad hoc* para mejorar la reputación corporativa de las organizaciones, han saltado ahora al centro mismo de la estrategia competitiva. No son un complemento de la estrategia, sino parte indispensable de la misma.

Pero esta necesidad de dotar a la organización de una mayor responsabilidad social y de un sentido de propósito no es solo el fruto de las presiones externas, sino que responde a una necesidad interna de las propias compañías. Por un lado, necesitan el propósito para orientar estratégicamente su futuro, dado que los planes, programas y presupuestos que antes utilizaban para planificar sus actividades a medio y largo plazo han dejado de funcionar. Y por otro, lo necesitan también para despertar y potenciar la implicación y el compromiso (*engagement*) de sus trabajadores, que buscan otras motivaciones además de las estrictamente pecuniarias para vincularse efectivamente con el proyecto empresarial.

La implicación de todos estos cambios para el máximo directivo de una compañía es que el CEO ya no es solo el responsable de los resultados financieros. Debe ser también el máximo exponente de esta nueva forma de concebir la esencia misma de la actividad empresarial. No solo debe proporcionar un propósito claro a la organización que sea consistente con su visión, misión y valores, sino que debe predicar con el ejemplo, convirtiéndolo-

se en el mejor embajador del modelo de creación de valor que abandera la empresa y asegurándose de definir las iniciativas y de proporcionar los mecanismos para que todos los miembros de la organización actúen en la misma línea.

No solo se trata de *qué* se hace, sino de *cómo* se hace y de *por qué* se hace. El crecimiento sostenible y rentable, entendido como la creación de valor a largo plazo y para todos los *stakeholders*, es el nuevo mantra directivo.

En nuestro estudio, una amplia mayoría de los directivos consultados reconocieron que los valores y la cultura de sus organizaciones han evolucionado en los últimos años para adaptarse a todos estos cambios. Y, de hecho, citaron la sostenibilidad del modelo de negocio en un contexto de lucha contra el cambio climático, el compromiso social, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la promoción de valores como la diversidad, la igualdad, la transparencia o la inclusión entre los principales retos de futuro que afrontan sus organizaciones.

Consecuentemente, la responsabilidad social, la sostenibilidad y la relación con los distintos *stakeholders* pasan a ocupar los primeros puestos en el *ranking* de prioridades en la agenda directiva, cuando antes ni siquiera aparecían. Y eso se refleja también en la proporción del tiempo directivo dedicado a la atención y a la comunicación con todos los grupos de interés y a los asuntos relacionados con la RSC y la sostenibilidad, mucho mayor ahora que antes, según relatan los propios protagonistas.





### ❖ 3. CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD CORPORATIVA POTENTE Y ATRACTIVA

Hubo un tiempo, en los albores del marketing moderno, en que las marcas representaban y sintetizaban los esfuerzos de las empresas por producir y comercializar los mejores productos y servicios, aquellos que ofrecían mayores ventajas y mejores prestaciones a sus clientes. La función de las marcas era diferenciar la oferta de una empresa de la de sus competidoras. Y eso, en esencia, no ha cambiado. Pero ahora las marcas ya no simbolizan un mero producto, sino que proyectan la imagen de todo un universo corporativo que va mucho más allá de lo que una empresa comercializa. De nuevo, no se trata solo de *lo que hace*, sino de *cómo lo hace* y de *por qué lo hace*: su visión y misión, su propósito, sus valores, su filosofía de funcionamiento... Es decir, todo aquello que configura su “estrategia institucional” y, en definitiva, su esencia.

Tampoco se dirigen exclusivamente a sus clientes o potenciales consumidores, sino que apelan a un número mucho más amplio de grupos de interés o *stakeholders*. En nuestro estudio hemos visto la importancia que tiene la cultura corporativa en la atracción de talento: cada vez más trabajadores —y especialmente los *millennials* y *generación Z*— necesitan sentirse identificados personalmente con los valores, la cultura y el propósito de la empresa para la que trabajan, e incluso eligen dónde aplicar basándose en ese tipo de consideraciones.

La identidad corporativa engloba y sintetiza el posicionamiento estratégico de la organización y sus ventajas diferenciales (in-

cluyendo aquí las relacionadas con su propósito, visión, misión y valores). Es, por tanto, un potente instrumento de comunicación y estrategia que, bien utilizado, puede convertirse en una fuente importante de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, ya que una cultura corporativa potente y atractiva, sólida y bien asentada, no es algo que la competencia pueda replicar fácilmente.

Las empresas y organizaciones con éxito sostenido a largo plazo tienen una cultura sólida y estable basada en unos valores compartidos por todos los empleados.

Los cambios en el entorno y, particularmente, la globalización, la digitalización y la influencia de las nuevas generaciones de empleados y consumidores, han hecho evolucionar la cultura corporativa de las organizaciones hacia un modelo de cultura abierta, digital, flexible, diversa, inclusiva y con un compromiso firme con las personas y con el planeta. No solo para hacerse con el beneplácito de los clientes o consumidores potenciales, sino también para reclutar al mejor talento y retenerlo mediante un compromiso emocional con el proyecto y el propósito de la organización (de ahí la creciente popularidad de conceptos como “marca del empleador”, “experiencia del empleado” o “*engagement*”), para construir una marca que sea un referente en el mercado de buenas prácticas y comportamiento responsable (lo que favorece la relación con gobiernos, administraciones, proveedores y otros *partners* estratégicos) e incluso para competir con mayores garantías de éxito en el acceso a otros recursos importantes y escasos como el capital o la innovación.

El papel de los primeros directivos en la gestión y asimilación de ese cambio cultural es determinante. En sus manos está, en gran medida, impulsar las iniciativas internas que permitan de-

sarrollar e integrar la cultura corporativa que los nuevos tiempos exigen, como esa cultura ‘*agile*’ a la que aludieron varios de los directivos que entrevistamos, típica de las *startups* y que tantas empresas, grandes y pequeñas, tecnológicas o no, tratan de replicar: cultura digital, mentalidad global, libre circulación de ideas, fomento de la creatividad, cultura emprendedora, transparencia y libre acceso a la información, trabajo colaborativo, comunicación transversal...

Son los nuevos parámetros en los que se mueven las organizaciones, y requieren de los directivos el impulso de nuevas estructuras organizativas y métodos de trabajo, así como el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo y comunicación. Pero su trabajo no acaba aquí. El CEO de una empresa se erige también como el estandarte de su identidad corporativa, por lo que debe liderar con el ejemplo y actuar como correa de transmisión para asegurar que la cultura y los valores de la empresa impregnan cada una de sus acciones y se reflejan claramente en la actitud y en la forma de trabajar de todos los miembros de la organización. De lo contrario, la reputación corporativa podría verse irremediabilmente dañada y todos los esfuerzos habrían sido en vano.







## ❖ 4. NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO

La agilidad estratégica y la flexibilidad que imponen las condiciones del mercado, junto con la globalización y la digitalización de todo tipo de procesos, están acelerando notablemente el ritmo de la gestión y alterando de forma considerable el proceso de toma de decisiones en el seno de la organización. En general, las empresas simplifican estructuras y cadenas de mando, para reaccionar con mayor rapidez a los retos y oportunidades que se presentan y no perder competitividad. Como apuntaban algunos de los directivos entrevistados, lo que se pretende es “reducir el grado de concentración en la toma de decisiones”, buscando una “organización más dinámica y horizontal”, con “más autonomía y menos jerarquía”, y “trabajar en la consolidación de un tipo de liderazgo más colaborativo”.

En las organizaciones del siglo XXI se imponen claramente los liderazgos compartidos. El autoritarismo y la jerarquía en la toma de decisiones han quedado definitivamente desfasados, dando paso a un estilo de dirección más colegiado y con mayor autonomía de los comités especializados o grupos de trabajo por proyectos: se acabó el “*one man show*”.

Esta descentralización del proceso de toma de decisiones se traduce en una mayor delegación por parte de los altos directivos en sus colaboradores más estrechos, que gozan de mayor autonomía, capacidad de decisión y responsabilidad. Así lo atestiguan los resultados obtenidos en nuestra encuesta: siete de cada diez directivos consultados aseguraron que su estilo de dirección ha evolucionado hacia un modelo mucho más

colaborativo y de mayor delegación y autonomía para sus colaboradores.

Pero adoptar este estilo de dirección, basado en el empoderamiento, la capacitación y el desarrollo de los subordinados, requiere de un nuevo tipo de liderazgo “descentralizado y poco fiscalizador”, que poco o nada tiene que ver con el “orden y mando” propio de épocas anteriores y característico de las organizaciones con estructuras muy definidas y jerarquizadas. Exige menos control y más confianza, así como una cultura de mayor tolerancia y admisión del error (tanto del propio como del ajeno) que no coarte la iniciativa emprendedora. Como hemos visto a lo largo de nuestro trabajo y han corroborado distintos estudios, los *millennials* y miembros de la generación Z responden mejor a un tipo de liderazgo más próximo y participativo, menos autoritario y jerárquico. Para ellos la autoridad del líder no emana de su posición jerárquica, sino que reside en su prestigio profesional y en su demostrada capacidad para inspirar, retar, motivar y apoyar a sus colaboradores para que pongan todas sus capacidades al servicio de un objetivo común. Necesitan líderes accesibles, abiertos y empáticos, que practiquen un estilo de dirección “menos personalista y más comunicativo” y una política “de puertas abiertas”. Líderes con los que puedan compartir abiertamente los proyectos e ideas del equipo, pero también los retos y progresos personales. Y que además demuestren una preocupación sincera por el bienestar de los empleados y un compromiso con la vida personal de los miembros del equipo. Porque las nuevas generaciones no distinguen entre vida profesional y vida personal como lo hacían las generaciones precedentes. Y no están dispuestos a sacrificar una en beneficio de la otra, como sí lo hicieron en alguna medida sus progenitores. De ahí que valoren tanto, e incluso exijan, medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, la conciliación o las retribuciones en especie dirigidas a mejorar el equilibrio

y la armonía entre ambas esferas. Muchas empresas ya han advertido este cambio, y por eso buscan activamente potenciar el bienestar de los colaboradores para fortalecer su motivación y compromiso (*engagement*).

De hecho, se suele decir que los empleados más jóvenes no quieren tener “jefes”, sino más bien “entrenadores”: alguien que les apoye y les guíe, que les motive a asumir nuevos retos y les ayude a descubrir y a desarrollar sus fortalezas. Y es así como emerge la figura del líder como *coach*, que a menudo se define por contraposición a la del típico jefe autoritario: el que propone más que impone; el que plantea preguntas, en lugar de pretender tener todas las respuestas; el que proporciona visión y motivación, en lugar de limitarse a dar órdenes; el que apoya a sus colaboradores y los empodera desarrollando sus fortalezas, en lugar de limitarse a controlarlos y juzgarlos por sus carencias.

Además, los mejores líderes son sensibles y saben apreciar el valor de la diferencia. De hecho, fomentan la diversidad porque la ven como una ventaja importante a la hora de comprender la también diversa y compleja realidad en la que deben moverse. Por eso buscan crear un ambiente de trabajo multicultural y diverso, pero al mismo tiempo cohesionado y comprometido con el propósito de la organización. Es decir, buscan la diferencia para enriquecer los puntos de vista y las capacidades de la empresa y la ponen a trabajar para alcanzar una visión compartida, que es la que da unidad y consistencia al proyecto.

Practican, por tanto, un tipo de liderazgo más integrador, en el que son muy bienvenidos los perfiles de distintas razas, culturas, generaciones o bagajes profesionales. Y para aprovechar ese potencial, tratan de no imponer sus decisiones y puntos de vista. No fomentan el seguidismo entre sus colaboradores, al contrario, apuestan por el contraste y el debate de las ideas

que aportan los miembros del equipo: “más que dar respuestas, trato de plantear preguntas y que ellos sean quienes me traigan las respuestas”.

De hecho, los líderes del siglo XXI destacan precisamente por su capacidad para crear y gestionar equipos diversos, multidisciplinarios y autónomos. A menudo, incluso trabajando en remoto y virtualmente desde distintas geografías, colaborando como socios externos de la organización o aportando sus conocimientos como profesionales independientes. De hecho, el próximo reto directivo será el de liderar y motivar a los equipos en unas condiciones de mayor autonomía, flexibilidad y virtualidad que pueden diluir en cierta medida su presencia y visibilidad, para lo que será necesario que cuenten con una elevada capacidad comunicativa y relacional —tanto presencial como digital—, que estén abiertos al cambio y dispuestos a abrazar las nuevas tecnologías, y que sean capaces de dar dirección y de desarrollar la empatía, el sentido de propósito y el compromiso de los empleados en entornos laborales mucho más fragmentados, dispersos y digitalizados.



## ⊗ 5. DIRECCIÓN MÁS ORIENTADA AL EXTERIOR Y MAYOR ATENCIÓN A LAS RELACIONES CON LOS DISTINTOS ‘STAKEHOLDERS’

La mayor complejidad e interdependencia que se deriva de los cambios en el entorno analizados, así como la hiperconvergencia de tecnologías e industrias y el mayor escrutinio público al que se ven sometidas las empresas, gracias al empoderamiento del consumidor y a la presión que ejercen otros *stakeholders*, obligan a las empresas a estar mucho más pendientes de lo que sucede más allá de sus propios límites. Hoy, más que nunca, cobra sentido el dicho de que “no es posible dirigir una empresa desde un despacho”.

De entrada, la concepción de la empresa como una entidad al servicio de un conjunto amplio de grupos de interés, y no solo dedicada a ganar dinero para retribuir a sus accionistas, implica adoptar una visión holística de la organización y un enfoque de gestión mucho más amplio. La creación de relaciones de confianza con los distintos *stakeholders* de la organización obliga a los directivos a analizar las decisiones empresariales desde múltiples perspectivas (en realidad, tantas como grupos de interés se pretende satisfacer) y a sopesar detenidamente las implicaciones y los efectos —a menudo contrapuestos— sobre cada una de las partes afectadas. Y todo ello hace que los directivos sientan que su actividad está hoy caracterizada por una “muchacha mayor proyección externa” y por la constante “atención al impacto de las decisiones en los distintos *stakeholders*”, según ellos mismos relatan.

De hecho, en nuestra investigación hemos constatado que la atención a los distintos *stakeholders* y la comunicación institucional cada vez ocupan más tiempo directivo. Y ya se sitúa entre las máximas prioridades en la agenda directiva, prácticamente al mismo nivel que la atención a los clientes, la sostenibilidad o la digitalización. La mayor parte de los directivos entrevistados decían dedicar ahora mucho más tiempo que antes a mantener una comunicación intensa y fluida con los distintos grupos de interés, lo que les ha llevado a tener que realizar “muchísima comunicación, tanto interna como externa”.

Pero la atención a los distintos *stakeholders* y la exigencia de una mayor transparencia y comunicación no son los únicos factores que han motivado la necesidad de adoptar una gestión más abierta y orientada al exterior por parte de las empresas y sus directivos.

El mayor reto que afrontan hoy los directivos, según se desprende de nuestras entrevistas, es el de asegurar la competitividad presente y futura de la organización, lo que incluye la adaptación o transformación estratégica del modelo de negocio (nuevos clientes, nuevos competidores, cambios en las dinámicas del mercado), la gestión de la innovación, y el desarrollo de la rapidez, la flexibilidad y la adaptabilidad necesarias para seguir siendo competitivos. Y para encarar ese reto los directivos necesitan ahora estar mucho más pendientes de lo que ocurre más allá de los propios contornos de la organización.

Los cambios en los hábitos y preferencias del consumidor, el movimiento de un competidor, la irrupción de modelos de negocio alternativos o de productos sustitutivos, la aparición de una tecnología disruptiva, los cambios regulatorios... e incluso una pandemia global. Son factores externos que pueden poner en jaque la evolución del negocio más consolidado, por lo que

conviene tener siempre el radar bien activado. Idealmente, para tratar de anticiparlos. Y, si eso no es posible, por lo menos para preparar una respuesta ágil y adecuada a cualquier contingencia que se presente.

Por supuesto, no es ninguna novedad que los directivos tengan que estar pendientes de lo que ocurre fuera de sus despachos. Pero la globalización, la digitalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han multiplicado exponencialmente el número de conexiones e interacciones que puede desencadenar cualquier movimiento susceptible de afectar a la evolución del negocio. Algo así como el “efecto mariposa”, pero elevado ahora a la enésima potencia. Porque, como bien decía uno de los directivos entrevistados, “todo es más complejo e interdependiente”.

Aunque no se trata solo de prevenir o reaccionar ante posibles amenazas que puedan comprometer la evolución del negocio, sino también de detectar y aprovechar las oportunidades de crecimiento y progreso que se puedan derivar de la interacción con terceras partes. Porque el progreso de una organización no siempre llega a través del crecimiento orgánico, por más excelentes que sean sus operaciones y por más sólido que sea su modelo de negocio. A menudo el talento, la creatividad, la innovación y las oportunidades de crecimiento no están en el seno de la propia organización y hay que salir a buscarlos fuera. En palabras de uno de los CEOs entrevistados, “necesitas conocer ecosistemas más amplios”. Y lo argumentaba así: “hemos pasado de modelos de negocio autocontenidos y estables en el tiempo a ecosistemas más amplios y que requieren de un trabajo mucho más conectado con el de otros jugadores”. La capacidad de construir alianzas estratégicas con terceros, de reaccionar rápidamente a cualquier cambio en la demanda o en las dinámicas del mercado, de construir una red de conexiones y relaciones que permita movilizar los recursos necesarios en

cada momento —económicos, tecnológicos, humanos—, no solo dentro de la organización, sino más allá de sus propios límites, son habilidades cada vez más necesarias en el día a día del director general.

De ahí la importancia de contar con un equipo directivo capaz de detectar e interpretar a tiempo las señales de cambio, sensible y atento a las derivadas empresariales que puedan tener las transformaciones sociales, económicas o culturales de su tiempo. Y de tejer una red de contactos diversos, un *networking* heterogéneo, que contribuya a aumentar el “capital social” de la compañía. Un “capital social” entendido, no en el sentido contable del término, sino en el sentido sociológico, como la capacidad de acceder a recursos a través de las relaciones y de las conexiones para construir relaciones de desarrollo.





## ❖ 6. FOCO EN LAS PERSONAS Y EN SU DESARROLLO

En un escenario marcado por el cambio constante y la hiperespecialización del conocimiento, la competitividad ya no la dan el tamaño de la empresa o su músculo financiero, como ocurría en épocas anteriores, sino la agilidad estratégica necesaria para adaptarse a los cambios y transformarlos en oportunidades de crecimiento. Y alcanzar esa agilidad estratégica depende en gran medida de la calidad, la versatilidad, la capacidad de adaptación, la motivación y el compromiso del talento.

En términos de capital humano, los principales retos que afrontan las empresas tienen que ver con las nuevas tecnologías y la transformación digital, la diversidad generacional y geográfica de los empleados, y la captación de un talento cada vez más escaso.

Muchas empresas ya están llevando a cabo cambios profundos en áreas críticas para la gestión del talento como los sistemas de reclutamiento y selección de personal, los mecanismos de compensación, los planes de formación y desarrollo, el *coaching* y la evaluación del desempeño (Capelli y Tavis, 2018), para adaptarse a las nuevas demandas de la fuerza laboral y maximizar su potencial de desarrollo y nivel de compromiso o *engagement* con la organización. Esa es la idea detrás del concepto de “experiencia del empleado” (*Employee Experience*) que tanto se ha popularizado en los últimos años. Un concepto que, de forma análoga al de “experiencia del consumidor”, busca conseguir los mayores niveles de satisfacción a lo largo de todas y cada una de las etapas de su relación con la organización.

En nuestras entrevistas con directivos hemos observado que las empresas utilizan como principal reclamo para la atracción de talento la propia marca del empleador —realzando atributos como el ADN y los valores de la empresa, la reputación corporativa, el liderazgo sectorial, el *expertise*, la capacidad de innovación o el compromiso social—, el recorrido para el talento, la dimensión internacional de la compañía, el ambiente de trabajo y, por supuesto, también la oferta salarial y el paquete retributivo. Son, todos ellos, aspectos que ciertamente valoran los potenciales candidatos. Sin embargo, es importante resaltar que las nuevas generaciones de empleados no tienen las mismas expectativas que las generaciones precedentes, y su idea de “éxito profesional”, “oportunidades de desarrollo” o “remuneración atractiva” dista mucho de la que tenían sus predecesores. Para empezar, y como decía uno de los CEOs entrevistados, ellos “no se casan con la empresa, sino con el proyecto”. En efecto, buscan crecer profesionalmente contribuyendo con su trabajo en proyectos diversos y variados, que les empujen a asumir nuevos retos y a descubrir y desarrollar sus fortalezas. Y no dudan en cambiar de trabajo si el que tienen no les permite enriquecer su trayectoria profesional. Lo de trabajar toda la vida en una misma empresa, haciendo carrera a la espera de una promoción que les permita ir escalando lentamente por el organigrama, claramente no va con ellos. Necesitan ver en todo momento cuál es su contribución al proyecto y esperan ver los resultados de sus esfuerzos pronto. No quieren esperar a la clásica revisión anual para evaluar sus logros y progresos, sino que esperan un *feedback* constante por parte de sus supervisores. Algo de lo que ya han tomado nota muchas empresas, que han declarado oficialmente la muerte de los “*annual reviews*” y trabajan ahora con sistemas de evaluación permanente del rendimiento mucho más frecuentes y dinámicos.

En cuanto a la retribución y a los sistemas de compensación y beneficios, también se impone una revisión y actualización. Para las nuevas generaciones de empleados el salario es importante, claro, pero no es la única razón, ni siquiera la primera, por la que eligen un trabajo u otro. Consideran, por encima de la retribución, las oportunidades de desarrollo (Stein y Martín, 2016). Más allá de la nómina, valoran mucho los beneficios adicionales y las compensaciones no monetarias. Y, muy especialmente, los que les facilitan la conciliación entre su vida profesional y su vida personal: bajas maternales y paternales retribuidas y extendidas más allá de lo que exige la ley, horas o días libres pagados, medidas de flexibilidad horaria y facilidades para teletrabajar, reembolso de los gastos de desplazamiento... Otro tanto ocurre con los mecanismos de recompensa y reconocimiento por los éxitos obtenidos: ¿despacho propio? ¿secretaría personal? ¿coche de empresa? Todo eso suena muy del siglo pasado. Ellos prefieren que se les premie y reconozca dejándoles elegir en qué proyectos y con qué equipos trabajar, ofreciéndoles mayor autonomía y flexibilidad para organizar su jornada de trabajo o financiándoles un programa de formación superior específico y adaptado a sus intereses personales y profesionales, por ejemplo.

Con todo, las tendencias en gestión de personas apuntan hacia una mayor preponderancia de las motivaciones intrínsecas y trascendentes: lo que buscan los empleados en un trabajo es, principalmente, sentirse motivados, valorados y realizados con lo que hacen. Las motivaciones extrínsecas (el salario, un reconocimiento, una promoción) siguen siendo importantes, pero las motivaciones intrínsecas (el aprendizaje, el deseo de superarse, la satisfacción por el trabajo realizado) e incluso las trascendentes (ayudar a otros a progresar, contribuir a mejorar la sociedad) juegan un papel importantísimo a la hora de reforzar la motivación y el compromiso de los empleados.

Según un estudio de McKinsey, cuando los empleados encuentran una mayor motivación intrínseca están un 32% más comprometidos con su trabajo y un 46% más satisfechos con su empleo (McKinsey, 2012). Mejorar ese compromiso, ese *engagement*, es ahora la prioridad de las compañías que han comprendido que la clave del éxito empresarial reside en el talento, los conocimientos, la creatividad y la actitud de sus empleados. Y, entre los directivos que hemos entrevistado, son muchos los que han destacado los esfuerzos que se están realizando para “mejorar el desarrollo de las personas que integran la organización” (*people development*) que, aseguran, “han pasado a convertirse en la máxima prioridad de los máximos ejecutivos de la compañía”.

Entre los CEOs entrevistados hemos apreciado, efectivamente, la voluntad de dar cada vez mayor importancia al factor humano y de poner a las personas primero (*People First*) en las decisiones que toman. Y de buscar activamente el bienestar de los empleados para fortalecer su motivación y compromiso “a través de la empatía y mediante el sentido de lo que hacemos”. De nuevo, la importancia del propósito.

Los CEOs y supervisores son quienes ejercen una mayor influencia e impacto sobre la relación de los trabajadores con las organizaciones para las que trabajan. En sus manos está, por tanto, buena parte del éxito que tenga la compañía (o no) para detectar, captar y retener al mejor talento, tanto interno como externo. Y eso pasa por lograr un adecuado balance entre el reto y el riesgo, retando y desafiando a los colaboradores para que asuman nuevas responsabilidades, dándoles el apoyo y los recursos que necesitan para desarrollarse profesionalmente y progresar en sus carreras. Por adoptar un estilo de dirección basado en el *coaching*, que contribuya a desarrollar las capacidades y competencias de los equipos dotándoles de mayor autonomía

y capacidad de gestión. Y por liderar de acuerdo con un propósito común que asegure la motivación, el compromiso y la unidad de acción de todos y cada uno de los implicados.





## 7. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

La intensidad y la ubicuidad de la competencia en un mercado globalizado, los avances tecnológicos y la rápida evolución de los cambios en los hábitos y preferencias del consumidor sitúan a las organizaciones ante la necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y capacidades. Cuando la única constante es el cambio, la capacidad para adaptarse a él, de aprender e incorporar las habilidades individuales y colectivas necesarias para navegar en las nuevas condiciones, es definitivamente lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Los teóricos del *management* hace tiempo que introdujeron el concepto de “aprendizaje organizativo” (Cangelosi y Dill, 1965; y Nonaka, 1994) y desarrollaron la teoría de las organizaciones que aprenden o “*learning organizations*” (Senge, 1990). Pero es ahora, probablemente, cuando esas tesis empiezan a hacerse de verdad un hueco en las organizaciones y en la agenda de quienes las dirigen. Porque ya no basta con “aprender”, sino que hay que “aprender a aprender”. Es decir, desarrollar a nivel individual lo que en el ámbito de la psicología se denomina la *metacompetencia* del aprendizaje, esto es, una competencia que es tan poderosa que influye sobre la capacidad de la persona para adquirir otras competencias (Briscoe y Hall, 1999). Y, a nivel organizacional, encontrar los sistemas y mecanismos, sean más formales o informales, para generar nuevos conocimientos y conseguir que fluyan, se compartan, se actualicen y se perfeccionen de forma sistemática. Porque los conocimientos y las capacidades pueden caducar y, de hecho, caducan. Y más rápido aun en entornos complejos y dinámicos como los que

las empresas enfrentan actualmente. Por eso las organizaciones necesitan personas que puedan aprender continuamente y reciclarse constantemente. Pero, ¿cómo lograrlo?

El primer paso, imprescindible, es crear un entorno de seguridad y confianza en el que los empleados puedan experimentar y fallar, para lo que se necesita desarrollar un mayor grado de tolerancia al error. La idea es instaurar una cultura corporativa a imagen y semejanza de la que se puede encontrar en ecosistemas altamente emprendedores e innovadores como Silicon Valley, donde hizo fortuna el lema "*Fail fast, fail often*": "Fracasa rápido y a menudo". Al fin y al cabo, la experiencia es la mejor base para casi cualquier proceso de aprendizaje.

Por supuesto, las organizaciones deben hacer un esfuerzo continuo y sostenido en el tiempo para reforzar las capacidades de sus empleados invirtiendo en programas de formación y desarrollo para asegurarse, no solo de que cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades, sino de que puedan progresar en sus carreras. Programas que además, y como ya se ha mencionado, suponen uno de los grandes reclamos que pueden utilizar las empresas para atraer y fidelizar al mejor talento disponible.

Pero existen también otras formas de impulsar la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizativo. Y algunas ni siquiera cuestan dinero. Las empresas más competitivas e innovadoras, por ejemplo, fomentan la comunicación a todos los niveles para estimular el intercambio de ideas y favorecer el aprendizaje de toda la organización. Sin una buena comunicación, es imposible desarrollar la inteligencia colectiva. Algunas empresas han optado incluso por adaptar sus instalaciones, eliminando barreras arquitectónicas y sustituyendo los despachos cerrados por espacios diáfanos y abiertos, para reforzar esa idea de trans-



parencia, accesibilidad y libre circulación de ideas. Y, aunque eso puede ayudar, lo verdaderamente importante es que la comunicación sea transversal, ágil y fluida, y que la información y el conocimiento acumulados sean de libre acceso para todo el personal (atrás quedaron los tiempos en que todo era de acceso restringido o confidencial), para que todos puedan aprender de todos.

Sin olvidar, claro, la necesidad de aprender constantemente del propio consumidor para seguir siendo competitivos. Porque el consumidor ha cambiado mucho, pero sigue siendo absolutamente prioritario para las empresas y la razón última por la que existen (en realidad, eso parece casi lo único que no ha cambiado en los últimos años). Así lo expresaron los directivos consultados, muchos de los cuales manifestaron también que una de sus grandes prioridades es seguir avanzando en la construcción de una cultura corporativa totalmente orientada hacia el consumidor (“*customer centric*”), que les permita situar al cliente en el centro de todas las decisiones para entender y satisfacer mejor sus necesidades e incluso ser capaces de anticiparse a ellas.

Porque el cliente ya hace tiempo que no es un sujeto pasivo que compra la oferta, sino que contribuye de forma activa a la configuración de la misma: decide mediante sus actos de consumo qué marcas y productos satisfacen mejor sus necesidades y representan mejor sus valores; elige dónde, cómo y cuándo comprar; comparte información, opiniones y experiencias sobre productos y servicios con otros usuarios en Internet; interactúa con las marcas en las redes sociales e incluso participa en la cocreación de productos u ofertas cuando las marcas se lo proponen; y, en fin, genera todo tipo de interacciones con las que va proporcionando distintos *insights* de gran valor que las empresas tratan de incorporar a su propuesta de valor para mejorar y afinar sus estrategias de negocio.

Precisamente ahora muchos directivos se encuentran en pleno proceso de decidir cómo incorporar y asimilar la analítica avanzada y la inteligencia de los datos en sus procesos, conscientes de que el Big Data, la Inteligencia Artificial y el *machine learning* revolucionarán —de hecho, ya lo están haciendo— sus estrategias de negocio. Y ya prevén, según nos contaron en las entrevistas, que la dedicación a las personas y a la asimilación de todos estos cambios operativos ocuparán buena parte de su tiempo en un futuro próximo. Otro reto mayúsculo que se les plantea en términos de capacitación y aprendizaje organizativo.

La proximidad, la empatía y el ejemplo del líder son absolutamente esenciales para abordar con éxito cualquier cambio organizativo o transformación estratégica. Los máximos ejecutivos de la compañía no solo deben demostrar curiosidad, capacidad de aprendizaje y apertura al cambio, sino que deben ayudar a sus organizaciones a desarrollar la capacidad para adaptarse e incluso de promover el cambio, desafiando el *statu quo* e invitando a los demás a hacer lo mismo para tratar de encontrar soluciones imaginativas a los problemas o nuevos enfoques que permitan alcanzar cotas más altas de creatividad e innovación.

Eso no siempre tiene que ver con la incorporación y asimilación de nuevos conocimientos técnicos y procesos operativos. El aprendizaje organizativo pasa también por apoyar el desarrollo de las llamadas *soft skills* de toda la organización, es decir, de aquellas competencias que facultan a las personas para moverse en su entorno, trabajar bien con otros y realizar un buen desempeño: empatía, capacidad para trabajar en equipo, flexibilidad, integridad... Y muy especialmente de las comúnmente consideradas como “no automatizables”, como la capacidad de liderazgo, el aprendizaje adaptativo, la comunicación efectiva y

persuasiva, el sentido crítico o la contextualización, ya que en un contexto de rápido crecimiento de la Inteligencia Artificial y de progresiva automatización de tareas, serán este tipo de habilidades —las que difícilmente pueden replicar las máquinas— las que marcarán la diferencia.





## ❧ 8. DECISIONES MÁS RÁPIDAS Y FRECUENTES

En un mercado de consumo como el actual, caracterizado por la inmediatez, la conveniencia y la omnicanalidad de la oferta, y en el que la tecnología, las tendencias y las formas de comprar evolucionan muy deprisa, la velocidad se ha convertido en un elemento crítico para la competitividad de las empresas. En los últimos años muchas grandes compañías han visto como rivales mucho más pequeños, pero también mucho más ágiles, les han ganado la partida en el mercado porque han sido más rápidos detectando los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, diseñando estrategias de marketing y ventas efectivas o innovando, testando y lanzando nuevos productos. Pero han aprendido la lección, y ahora tratan de reinventarse como organizaciones más rápidas, flexibles y adaptables.

Sin embargo, acelerar el metabolismo de la organización para articular una respuesta rápida y ágil a los retos del mercado no es fácil. Porque aumentar el ritmo de gestión y la velocidad a la que se toman las decisiones pasa inevitablemente por introducir cambios en los métodos de trabajo, en las estructuras organizativas y en las formas de aprovechar el talento.

Respecto a las formas de trabajar, a menudo el primer paso consiste en acelerar y delegar la toma de decisiones empoderando a personas y equipos para que asuman mayores responsabilidades. Es decir, fomentando la iniciativa individual, animando a las personas a aplicar su propio criterio, y favoreciendo el emprendimiento colectivo mediante la creación de grupos de trabajo que cuenten con la autoridad y los recursos necesarios para poder llevar a cabo sus ideas.

Otro requisito indispensable para ganar velocidad es eliminar lo superfluo, todo que aquello que no aporta valor y resta dinamismo a las organizaciones: reuniones demasiado largas, con demasiadas personas y con un orden del día demasiado extenso; eventos y viajes innecesarios; trámites burocráticos prescindibles; procedimientos excesivamente farragosos...

Y, por supuesto, integrar las nuevas herramientas de trabajo colaborativo, a menudo virtuales y en tiempo real (videoconferencias, redes sociales, chats, aplicaciones en la nube, plataformas de *e-learning*...), aprender a funcionar con modelos de trabajo híbridos (aquellos que combinan el trabajo presencial en el centro corporativo con el trabajo remoto desde casa o desde ubicaciones alternativas) y adoptar nuevos enfoques y metodologías tanto en la resolución de problemas como en la innovación y el desarrollo de productos (como el *design thinking* o la metodología *scrum*, por citar un par de ejemplos).

Finalmente, las nuevas formas de trabajar deben contemplar también la posibilidad de establecer acuerdos estratégicos con terceros. La elevada tasa de innovación tanto en tecnología como en modelos de negocio, por si sola, hace prácticamente imposible que una empresa pueda hacerlo todo por si misma y contando únicamente con sus recursos internos. Pero además, el mundo conectado está rompiendo las fronteras tradicionales entre sectores e industrias, entre compradores y proveedores, entre fabricantes y distribuidores e incluso entre empleadores y empleados (algo de lo que ya nos advertía Elisabeth Moss Kanter), por lo que cada vez es más importante saber encontrar y trabajar con socios externos que ayuden a la empresa a lidiar con el ritmo de cambio, la complejidad y las disrupciones.

Estas nuevas formas de trabajar, más ágiles y rápidas, requieren de una arquitectura organizativa diferente, muy alejada de

la que se deriva de la aplicación del clásico organigrama. Las estructuras jerárquicas y piramidales tienden a sustituirse por estructuras más planas, para eliminar barreras y romper silos entre departamentos y favorecer una cooperación más transversal entre ellos. Además, las tareas y proyectos se organizan en grupos de trabajo multifuncionales, más pequeños, ágiles y enfocados, que trabajan juntos en la consecución de un conjunto de objetivos específicos, que se controlan y se miden para asegurar que se toman las decisiones adecuadas y se obtienen los resultados deseados.

A menudo, adoptar estos cambios hace que sea necesario redistribuir el talento, reubicando perfiles y responsabilidades, e invertir en la capacitación y la adquisición de nuevas habilidades y competencias por parte de la plantilla.

Muchos directivos a los que entrevistamos coincidieron en señalar la aceleración del ritmo de gestión como uno de los grandes cambios que han tenido que asumir en los últimos años en su día a día al frente de las organizaciones que dirigen. “Antes tenías que tomar buenas decisiones. Ahora tienes que tomar buenas decisiones a tiempo. O las mejores decisiones con el conocimiento que tienes en ese momento, ya que una perfecta decisión tomada tarde ha puesto a tu empresa fuera del mercado”, comentaba una de las consejeras delegadas entrevistadas.

Los directivos tienen que tomar cada vez más decisiones, y además tienen que tomarlas rápido. Pero lo urgente no siempre es lo más importante. Los mejores CEOs lo saben, como saben también que hoy en día es imposible —y un gran error— tratar de controlarlo todo. Por lo que se apoyan en sus equipos y en sus colaboradores más estrechos, delegando funciones para concentrarse en lo esencial: modelar una visión de futuro que sea excitante y desafiante para el equipo y empoderar a otros

para que la hagan realidad. “Me dedico más a hacer de *coach* y a animar y apoyar a los equipos, que a hacer o a decir los otros lo que tienen que hacer”.

Dedican la mayor parte de su tiempo a las personas, priorizando el contacto directo y muy fluido con los colaboradores, y evitando las reuniones demasiado extensas y poco productivas. Y utilizan la agilidad e inmediatez de las nuevas tecnologías y herramientas de comunicación para estar permanentemente en contacto con sus equipos. En nuestra investigación, prácticamente todos los directivos entrevistados coincidieron en señalar que la tecnología ha multiplicado y reforzado esa comunicación. Pero mientras algunos piensan que el contacto cara a cara sigue siendo esencial, otros apenas ven diferencias entre reunirse presencialmente o compartir y debatir ideas a través de un grupo de WhatsApp creado a tal efecto o de una videollamada.

Porque los mejores líderes siempre comunican. Comunican mucho. Saben que la comunicación es fundamental para asegurar la correcta implantación de la estrategia y una herramienta indispensable para motivar y desarrollar equipos. Es lo que permite coordinar el trabajo y las funciones de los distintos departamentos, equipos o unidades de negocio para evitar que actúen como compartimentos estancos. Sin comunicación, se malbaratan oportunidades y sinergias. Y es también lo que asegura la unidad de acción, la alineación de incentivos y la consistencia con los valores corporativos y el propósito institucional de la compañía.

El papel de los líderes y supervisores en la aceptación y asimilación del cambio es crucial, por lo que deben liderar con el ejemplo y personalizar el cambio que desean ver en sus colaboradores.



En resumen, las organizaciones que deseen moverse más deprisa deben motivar a sus empleados para que estén dispuestos a actuar. Y eso requiere que los líderes y supervisores ayuden a su fuerza de trabajo a mejorar su capacidad ejecutiva. ¿Cómo? Ofreciendo programas de capacitación específicos y adaptados, asegurándose que los incentivos están correctamente diseñados y alineados, y estableciendo mecanismos de reconocimiento y recompensa. Es decir, una vez más, haciendo todo lo posible por maximizar el potencial humano de sus colaboradores, ya que esa es la clave para construir organizaciones ágiles, flexibles y resilientes, capaces de resistir a cualquier envite del mercado y de sobrevivir a largo plazo.





## ❖ 9. CONCLUSIONES

Nuestro trabajo propone una revisión y actualización de las tareas básicas del director general, fundamentada tanto en la investigación académica más reciente como en la evidencia empírica, que concluye en la definición de unas nuevas coordenadas para la dirección general adaptadas a la realidad competitiva del siglo XXI, caracterizada por el cambio constante, la complejidad, la volatilidad y la incertidumbre.

Estas nuevas coordenadas parten del análisis de los roles tradicionales del directivo —y particularmente de los descritos por Peter Drucker en 1954, que han marcado la pauta en la mayoría de organizaciones durante buena parte del siglo XX—, pero también de la constatación de que éstos están evolucionando para adaptarse a las nuevas exigencias del panorama competitivo y a las tendencias que se imponen en la organización y gestión de las empresas.

Nuestra conclusión, en definitiva, es que la realidad competitiva del siglo XXI impone nuevas prácticas, estilos y enfoques de dirección. Con estas nuevas coordenadas lo que pretendemos, en última instancia, es ofrecer una guía práctica que pueda servir como punto de referencia para los máximos responsables de la gestión de las organizaciones.

Por supuesto, muchos CEOs ya han tomado buena nota de los cambios y han adaptado sus estilos de dirección a las nuevas circunstancias. Pero todavía hay muchos altos directivos que siguen liderando sus organizaciones con prácticas y estilos caducos. No ven más allá de los resultados inmediatos, piensan que la estrategia corporativa no es importante, tratan a sus em-

pleados como un recurso más, se limitan a poner en marcha reestructuraciones en tiempos difíciles y todavía creen que el presupuesto es el principal medidor de la marcha de la empresa. No entienden el nuevo mundo y la nueva sociedad en la que vivimos, en la que el propósito de la organización es más importante que el beneficio a corto plazo, en la que hay que buscar el equilibrio para satisfacer a todos los *stakeholders*, en la que el “orden y mando” y las estructuras jerárquicas son reemplazadas por estilos de dirección mucho más colaborativos y por organizaciones más planas, democráticas y flexibles.

Es hora de trazar un nuevo rumbo.



## ❖ BIBLIOGRAFÍA

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80015-7](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80015-7)
- Business Roundtable (2018, 19 agosto). Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote “an economy that serves all Americans.” [www.businessroundtable.org](http://www.businessroundtable.org). <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). *Organizational learning: observations toward a theory*. Carnegie Institute Of Technology.
- Capelli, P., y Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52. Marzo-Abril 2018.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It’s the manager: moving from boss to coach*. Gallup Press.
- Cunningham, L., & McGregor, J. (2015, 17 agosto). Why big business is falling out of love with the annual performance review. *The Washington Post*.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper Business.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, controle, coordination*. Dunod & Pinat.

- Fink, L. (2018, enero). A sense of purpose. BlackRock.com. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1997). The individualized corporation: A fundamentally new approach to management. Harperbusiness.
- Llopis, J., & Ricart, J. E. (2013). Qué hacen los buenos directivos: el reto del siglo XXI. Pearson Educación.
- Llopis, J. (2022). La dirección general en la era de la hiperconectividad: las nuevas coordenadas. [Tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull]. <http://hdl.handle.net/10803/674840>
- McKinsey (2012). The state of human capital 2012. Why the human capital function still has far to go. McKinsey & Company.
- Moss-Kanter, R. (1989). The new managerial work. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1989
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Pérez López, J. A. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. Rialp.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review. Enero-Febrero 2011
- Schwab, K. (2019, 2 diciembre). Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Stein, G., y Martín, M. (2016). Cinco prácticas que atraerán a los “millennials.” *IESE Insight* n° 31, 4º trimestre 2016.







# **Discurso de contestación**

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



El trabajo de Jaume Llopis es excelente. Es fruto de una importante investigación entrevistando a un gran número de altos directivos. Como muy bien explica Jaume Llopis en su artículo el impacto de los grandes avances de las tecnologías que llamamos digitalización, pero también muchas otras tecnologías que afectan especialmente a los distintos sectores y que pueden tener que ver con materiales, procesos industriales, procesos logísticos, están afectando de forma muy importante a las empresas.

Uno de los efectos es el crecimiento de la velocidad en los procesos empresariales. Desde que se decide algo, por ejemplo en el Consejo de Dirección, hasta que esa decisión se pone en práctica, hoy en día pasa mucho menos tiempo que lo que vivíamos alrededor del año 2000. Esto, como explica Jaume Llopis, es parte de la cultura empresarial que incrementa su velocidad por la mayor facilidad en transformar los proyectos y decisiones en acciones.

Jaume Llopis da una gran importancia a la formación de las personas en la empresa, desde la alta dirección hasta los niveles más bajos. Todos sabemos que la digitalización tiene impacto en muchas áreas de una empresa pero es fundamental que todos los empleados conozcan el impacto que la digitalización puede tener en todos los temas relacionados con su trabajo.

Esto sin duda requiere un análisis por parte de la dirección y una transformación de los resultados en la formación de todos los empleados.

La llegada de los ordenadores a las empresas en los años 1960 fue un primer paso en la utilización de la información de otra forma. Hasta entonces parece que la información fluía de palabra apoyada con papeles y en casos extremos algún teléfono. Pero la digitalización con su impacto masivo recogiendo y llevando información de proveedores, clientes, competidores, reguladores, directivos y un largo etcétera, es un paso adelante en la utilización de la informática en la empresa. La digitalización ayuda a recoger mucha información y a utilizarla para transformarla en implementación correcta. Jaume Llopis explica todos estos complejos temas con gran claridad y facilidad para entenderlos y valorarlos bien.

Es evidente que la digitalización sigue avanzando y le queda todavía un gran espacio para cubrir a medida que la alta dirección de las empresas decida darle un apoyo importante, formar a sus directivos y empleados o, en algún caso, añadir personas muy preparadas en el tema y capaces de extender su preparación en un entorno relevante de la empresa.

Otro tema que Jaume Llopis presenta como un hecho relevante en muchas empresas o un proyecto importante para el próximo futuro es la internacionalización de la empresa. Es difícil que una empresa pueda sobrevivir sin internacionalizarse. Y si antes entendimos que la internacionalización lógica era Portugal y Latinoamérica, luego lo extendimos a la Unión Europea, más tarde añadimos Estados Unidos y después Europa del Este y Japón, ahora cuando hablamos de internacionalización estamos incluyendo también Asia y África, sobre todo grandes mercados como China e India. Jaume Llopis cubre muy bien el

tema de la necesaria internacionalización para las empresas que planean un desarrollo futuro.

Tecnología e internacionalización son cuestiones fundamentales y los Consejos de Administración los han de incluir en claves para asegurar el futuro de las empresas bajo su gobierno corporativo. Esto es fácil de decir pero implementarlo requiere personas preparadas, capacidad para supervisar bien estos procesos, formación a todos los niveles para poder hacer las cosas bien, tolerancia por parte de la alta dirección y el Consejo frente a algún posible error e implementación insuficientemente preparada en estas áreas pero apoyo para avanzar en la dirección y de forma correcta.

Quizás el tema que podríamos añadir a “Las Nuevas Coordenadas de la Dirección General” es el emprendimiento. Emprender es detectar una oportunidad y transformarla en una empresa. Esa oportunidad puede salir como algo totalmente nuevo o puede salir dentro de una empresa y si se aprovecha, a eso lo llamamos intraemprender.

El emprendimiento es un gran trozo de la economía global habiendo generado empresas dedicadas a apoyarlo *venture capital*, entornos creados por gobiernos para ubicar allí las nuevas empresas y servicios que pueden apoyarlas, programas de formación en universidades y escuelas de dirección de empresas, ayudas públicas, etc.

Muchas veces he explicado que el primer programa de formación para crear empresas lo lanzó el Prof. Howard Stevenson en la Harvard Business School para los alumnos que hacían el máster. Yo estaba haciendo allí mi doctorado y debía tomar algunos cursos. Tomé el del Prof. Stevenson y me gustó tanto que elegí este tema como el principal de mi carrera profesio-

nal. En aquellos años la palabra “emprender” no sonaba muy bien. Se asociaba a algo como un empleado de una empresa de componentes para el automóvil que se iba y montaba un tallercito para arreglar coches con alguna avería o reparación necesaria. Harvard tardó dos años en incluir aquel curso en sus catálogos de cursos en el programa máster. Cuando volví de Harvard al IESE y propuse lanzar un área de docencia e investigación en el tema de emprender, también me aconsejaron no utilizar la palabra emprender; llamé a mi curso “Nuevas aventuras empresariales” que los alumnos llamaban NAVES por las iniciales.

Poco a poco la palabra emprender fue ganando prestigio y hoy ser identificado como un emprendedor es un gran logro. Todas las escuelas de dirección de empresas tienen varios cursos sobre el tema y profesores especializados en los procesos de emprender como hacer un buen *business plan* y cómo llevarlo a la práctica, cómo financiarlo, cómo alcanzar un buen ritmo de crecimiento y encontrar, motivar y retribuir a las personas. El emprendimiento estimula la creación de empresas de *venture capital* cuyos resultados salen de invertir en lo que llamamos *startups*, nuevas empresas basadas en una nueva oportunidad identificada por los emprendedores y transformada en empresa, y una vez demostrado el éxito de esa nueva empresa, venderla con un notable incremento de valor.

Para facilitar el desarrollo de la docencia en iniciativa emprendedora se decidió lanzar también un fondo de capital riesgo, FINAVES, que permitiría a los exalumnos del IESE que tuviesen un buen *business plan* para lanzar una nueva empresa conseguir la financiación o una parte de ella, desde este fondo del IESE. La idea que alguien que apoyó el fondo explicó fue que en las mejores escuelas de medicina hay una buena relación con algunos hospitales y se procura que los alumnos de cirugía, por ejem-

plo, puedan asistir a intervenciones en los hospitales y discutir el tema con sus profesores-cirujanos. En Boston son conocidas las relaciones de la Harvard Medical School con los mejores hospitales de Boston, ciudad que destaca por su sector médico.

Jaume Llopis fue una buena muestra para el departamento de iniciativa emprendedora del IESE. Fue un directivo emprendedor pero más adelante también por sus iniciativas emprendedoras llevadas a la realidad empresarial.

En conjunto el trabajo presentado por Jaume Llopis tiene una gran calidad por la buena combinación de teoría y práctica. La parte académica de su discurso académico está muy bien estructurada y contiene acertadas referencias a trabajos académicos de gran nivel. Pero el trabajo realizado entrevistando a directivos relevantes para el tema, de la muestra de 300 altos directivos utilizada para su trabajo, sin duda aporta un gran valor práctico al estudio. Es importante incorporar la iniciativa emprendedora en la dirección de las empresas como un activo fundamental para su gestión. Esto requiere formar en el tema a sus directivos y conseguir incluir en la cultura de la dirección el estímulo y el apoyo de la iniciativa emprendedora y una razonable tolerancia porque no es siempre fácil identificar bien una oportunidad y transformarla en empresa o contenido empresarial relevante.

En definitiva, el trabajo de Jaume Llopis es una excelente oportunidad para estimular una buena reflexión en las empresas sobre la iniciativa emprendedora y la forma de estimularla y gestionarla en las empresas.







**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 Excm. 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 Excm. 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 Excm. Sr. Dr. Xavier Añoveros 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 Empresarials, 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 transformació del negoci jurídic 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 Empresarials, 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 Empre-

sarials, 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 Llord 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 Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. 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 Excma. 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 Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella 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 Malveyh, 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*”, Excma. 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 Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. 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 Nervios 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 Empresariales) 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 Maria 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 Empresariales, 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 filosofía 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 Mgfco. 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 Bueno Iniesta, 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 afectados 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 Excma. Sra. Dra. M<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 Excma. 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 Excma. 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. *Del neurocirujamística 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 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 Maria 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 Inieta, 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 Amorrích, 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 Bueno Iniesta, 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. Xabier 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. Xabier 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 Excm. Sr. Dr. Pedro Nuño Iniesta, Doctor en Administración de Empresas) 2022.  
ISBN: 978-84-09-34891-6, Depósito Legal: B-4022-2022
123. *La salut sexual en dones sobrevivents a un càncer de mama.* (Discurs d'ingrés com Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Camil Andreu Castelo-Branco i Flores, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació de l'Acadèmic de Número Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2022.  
ISBN: 978-84-09-38739-7, Depósito Legal: B-5536-2022
124. *XXVII siglos de Historia de La Salud a través de la Numismática: De la moneda lidia a la tarjeta de crédito.* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Casas Pla, Doctor en Farmacia y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Callabed Carracedo, Doctor en Medicina) 2022.  
ISBN: 978-84-09-38740-3, Depósito Legal: B-5537-2022

125. *Disociados (Desdoblados). El futuro social de la humanidad.* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Francisco Marco Fernández, Doctor en Derecho y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho) 2022.  
ISBN: 978-84-09-41712-4, Depósito Legal: B-11975-2022
126. *Reflexiones costumbristas de un científico de computadores sobre lo finito y lo infinito.* (Discurso de ingreso como Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Mateo Valero Cortés, Doctor en ingeniería y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía. *Role of University Research in creating new economic markets.* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente para USA Excmo. Sr. Dr. Randy K. Avent, Doctor en Matemáticas Biomédicas e ingeniería y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía). *My Journey...* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente para Egipto Excmo. Sr. Dr. Hisham, Doctor en ingeniería y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía). 2022  
ISBN: 978-84-09-41974-6
127. *La Refundación del Sistema Cameral Español y la Creación de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España: La ley 4/2014 de 1 de Abril.* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Luis Bonet Ferrer, Doctor en Derecho y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Xabier Trias de Bes, Doctor en Derecho, en Ciencias Económicas, en Humanidades y en Historia) 2022  
ISBN: 978-84-09-42373-6, Depósito Legal: B-133482-2022
128. *Occidente en la encrucijada (una visión desde el Derecho y las Ciencias Sociales).* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Daniel Berzosa López, Doctor en Derecho y contestación por la Académica de Número Excma. Sra. Dra. Teresa Freixes Sanjuán, Doctora en Derecho) 2022  
ISBN: 978-84-09-44422-9, Depósito Legal: B-18999-2022
129. *La psiquiatría ante la historia de la cultura.* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Leopoldo Ortega-Monas-

- terio y Gastón, Doctor en Medicina y contestación por la Académica de Número Excma. Sra. Dra. M. Àngels Calvo Torras, Doctora en Derecho) 2022 ISBN: 978-84-09-45414-3, Depósito Legal: B-20868-2022
130. *El proceso de decisión del consumidor digital y su comportamiento en las redes sociales.* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. JJ Delgado Soriano, Doctor en Economía Digital y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Económicas) 2022  
ISBN: 978-84-09-454440-2, Depósito Legal: B-21031-2022
131. *La condición de independencia e imparcialidad en derecho: su contraste con la antropología y los sesgos cognitivos.* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Enrique Morera Guajardo, Doctor en Derecho y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaume Armengou Orús, Doctor en Ingeniería) 2022  
ISBN: 978-84-09-46132-5, Depósito Legal: B-22126-2022
132. *Sobre el Imperio de la Ley.* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Cremades García, Doctor en Derecho y contestación por la Académica de Número Excma. Sra. Dra. Teresa Freixes Sanjuán, Doctora en Derecho) 2022  
ISBN: 978-84-09-46745-7, Depósito Legal: B-23292-2022
133. *Compuestos bioactivos de origen vegetal. Nuevo campo de actuación en la estrategia "One Health"* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Rafael Urrialde de Andrés, Doctor en Ciencias Biológicas y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Gregorio Varela Moreiras, Doctor en Farmacia) 2022  
ISBN: N: 978-84-09-47928-3

## **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*.

Edició impresa ISSN: 2339-997X, Edició electrònica: 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 pinsos, *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 Tejera 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 empren-

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 ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural *versus* desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesió Acadèmicas 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 Pags 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 RASFE, *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 delretrato 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 genial

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'infinit 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 Pui-ggrós*. 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, actoras fundamentales en el mercado, *Dr. Alet Vilaginés, Josep, Académico Correspondiente electo de la RAED.* Los Papas, el Vaticano en su aspecto artístico y sus archivos Secretos, *Dr. Añoveros 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.* Fotoenucleación 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 Amorrích, 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. Murrillo 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.

### REVISTA Nº 19 - Monográfico Núm. 5

**I Encuentro científico RAED.** Presentación, Dr. Rocafort Nicolau, Alfredo, Presidente de la RAED y Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED. Programas de fidelización eficaces y aprendizajes de matrimonios felices, Dr. Alet Vilaginé, Josep, Académico Correspondiente de la RAED. Historias de un navarro en Cataluña, Dr. Añoberos Trias de Bes, Xabier,

Vicepresidente de la Junta de Gobierno de la RAED. Las nuevas guías alimentarias SENC para los profesionales de la salud y colectivos ciudadanos, Dr. Aranceta Barrina, Javier, Académico de Número de la RAED. Somos lo que comemos, Dra. Bautista Suárez, Glenda, Especialista en Medicina Interna, Nutrición y Dietética. ¿Estamos preparados para la próxima crisis? Dr. Borràs Pàmies, Frederic, Académico Correspondiente de la RAED. ¿Por qué es importante hablar de las enfermedades raras (ER) en los niños? Dr. Callabed Carracedo, Joaquín, Académico de Número de la RAED. ¿Por qué me pican los mosquitos? Dr. Calvo Ramón, José Ramón, Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED. A la caza de los “bichos” insospechados en lugares ni imaginados. ¿Nuevos patógenos causan nuevas enfermedades? Dra. Calvo Torras, M. Àngels, Vicepresidenta de la Junta de Gobierno de la RAED – Arosemena Angulo, Esteban Leonardo – Nogué Calvo, Eulàlia y Margarita Pi Contallé, Grupo de Investigación Aplicada de la UB. La filantropía: Una inversión de alto rendimiento, Dra Cammany Dorr, Rosmarie, Académica Supernumeraria de la RAED. Los derechos humanos: la patria de la humanidad, Dr. Castellá Surribas, Santiago José, Miembro de la Junta de Gobierno de la RAED. La cartuja en dioramas: Conociendo a la orden de San Bruno, Dr. Clarós Blanch, Académico de Número de la RAED. La visión artificial, Dr. Corcóstegui Guraya, Borja, Académico de Número de la RAED. Derecho a la resistencia, disidencia y democracia, Dra. Freixes Sanjuán, Teresa, Vicepresidenta de la Junta de Gobierno de la RAED. Pagar por kilómetro es el futuro de los seguros de los automóviles, Dra. Estany Guillén, Montserrat, Académica de Número de la RAED. El lenguaje positivo: el efecto de las palabras que elegimos. El cambio climático: Factores determinantes para su comprensión, Dra. Kindelán Amorrich, Cecilia, Académica Correspondiente de la RAED. Arte y robótica, Kourochkina, Tatiana, Cofundadora y Presidenta de Quo Artis. 500 tuits para dirigir mejor, Dr. Llopis Casellas, Jaume, Miembro de la Junta de Gobierno de la RAED. De la tribu a la civilización, Dr. Martí Pidelaserra, Jordi, Tesorero de la RAED. Coleccionismo: “La utilidad de lo inútil”, Martín Espolet, Ferran, Miembro del Instituto de Cooperación Internacional. ¿Por qué hay tantos niños obesos en España? Dra. Pérez Rodrigo, Carmen, Académica de Número de la RAED. Ilustración, espiritualidad liberal, francmasonería y Rotary Club; la construcción filantrópica de la ciudad, Dr. Soriano Llobera, Juan Manuel, Académico de Número de la RAED. Musa modernista (Primera

actriz japonesa quien visitó Barcelona, Watanabe, Naohito, Académico de Honor de la RAED.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 452.

## REVISTA Nº 20 - *Monográfico Núm. 6*

**II Encuentro científico RAED.** Presentación, Dr. Rocafort Nicolau, Alfredo, Presidente de la RAED y Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED. Vino, irracionalidad y marketing, Vilaginé Alet, Josep, Académico Correspondiente de la RAED. El vino en la literatura, Añoveros Trias de Bes, Xabier, Vicepresidente de la Junta de Gobierno de la RAED. El reto de comunicar en salud, Apezteguia Hernández, Fermín, Periodista especializado en salud en el Correo, Grupo Vocento. Gastrofísica, sabor y salud, Dr. Aranceta Bartrina, Javier, Académico de Número de la RAED. El camino de Santiago. Su mensaje y simbolismo, Dr. Bascones Martínez, Antonio, Presidente de la Real Academia de Doctores de España. El patrimonio mundial, cultural, natural e inmaterial de España. El patrimonio mundial en el País Vasco, Dr. Buqueras y Bach, Ignacio. 25 pintores miran a la infancia, Dr. Callabed Carracedo, Joaquín, Académico de Número de la RAED. Vino, comunicación y crisis climática, Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED y Dra. Kindelán Amorrich, Cecilia, Académica Correspondiente de la RAED. Importancia del corcho en la calidad microbiológica del vino, Dra. Calvo Torras, M. Àngels, Vicepresidenta de la Junta de Gobierno de la RAED – Arosemena Angulo, Esteban Leonardo – Nogué Calvo, Eulàlia y Margarita Pi Contallé, Grupo de Investigación Aplicada de la UB. Correr entre viñas. Nutrición e hidratación en el deporte recreativo, Dr. en Fisiología y Académico de Número de la Real Academia de Medicina del País Vasco. Barbari ad portas: repensar Europa, Dr. Castellà Surribas, Santiago José, Miembro de Gobierno de la RAED. Deporte, actividad física y ayudas ergogénicas, Dr. Gondra del Río, Juan, Profesos del Instituto Médico Basurto. ¿Qué puede aprender la inteligencia artificial de los perros? Kourochkina, Tatiana, Cofundadora y Presidenta de Quo Artis. El vino y los calderos de brujas, Dr. López Muñoz, Francisco, Académico de Número de la RAED. La obesidad metabólicamente sana. Salud en todas las tallas, Dra. Pérez Rodrigo, Carmen, Miembro de la Academia de Medicina del País Vasco. Procesos enológicos y seguridad alimentaria del vino, Dra. Quemada Jorcano, Miren, Colaboradora en la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria

(SENC). Arte y fragilidad medioambiental. Un reto colectivo, Uberuaga Etxebarria, José Ángel. Reformular para comer más sano, Dr. Urrialde de Andrés, Rafael, Académico Correspondiente de la RAED. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 265.

## REVISTA N° 21 - *Monográfico Núm. 7*

**III Encuentro científico RAED.** Presentación, Dr. Rocafort Nicolau, Alfredo, Presidente de la RAED y Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED. Conferencia Vuelta al mundo Magallanes – Elcano, Dr. Añoberos Trias de Bes, Xabier, Vicepresidente de la Junta de Gobierno de la RAED. La auditoría conjunta: una oportunidad, Dr. Bové Montero, Josep María, Académico de Número de la RAED. Semmelweis: el hombre que salvó a las mujeres, Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED. ¿Consumimos resistencias a los antibióticos al comer? Dra. Calvo Torras, M. Àngels, Vicepresidenta de la Junta de Gobierno de la RAED – Arosemena Angulo, Esteban Leonardo – Nogué Calvo, Eulàlia y Margarita Pi Contallé, Grupo de Investigación Aplicada de la UB. La visita médica al adolescente. Abordaje Biopsicosocial, Callabed Carracedo, Joaquín, Académico de Número de la RAED. Lászlo Almásy: La verdadera historia del “Paciente inglés”, Dr. Corona Ramón, Juan F., Académico de Número de la RAED. ¿Futuro y Ética en las tomas de decisiones? Dr. Garrido Morales, Francisco Javier, Académico Correspondiente de la RAED. Epigenética y Estilos de vida, Dr. Griñán-Ferré, Christian, Profesor de la Facultad de Farmacia y Ciencias de los Alimentos de la Universidad de Barcelona. El poder de la comunicación en las redes profesionales, Dra. Kindelán Amorrích, Cecilia, Académica Correspondiente de la RAED. Digital generations and transforming working environment. Generaciones digitales y la transformación del mercado laboral. Dra. Konczos Szombathelyi, Márta, Profesora en la Universidad Széchenyi István. La información no financiera en la empresa, Dr. Martí Pidelasearra, Jordi, Académico de Número de la RAED. The optimal credit constructions – Óptimas estructuras de préstamos, Dr. Kovács, Levente & Pasztor, Szabolcs, profesor en la Universidad de Miskolc, y profesor asociado de la Universidad de Servicio Público. El efecto migratorio

venezolano en Latinoamérica, Dr. Pursals Puig, Alejandro, Académico Correspondiente de la RAED. Mujeres Nobel, Rivas Caballero, Sonia & Yuste, Belén, Directora Rocaviva Eventos - Responsable del Área de Cultura y Ciencia del Hospital Universitario 12 de Octubre de Madrid. Salud y autocuidado ¿Y yo qué? Dra. Rojas-Marcos Sánchez-Bedoya, Académica Electa de la Real Academia Europea de Doctores. Present and future of STEM Education: The experiences of mobilis Science Centre – Presente y futuro de la educación STEM: Las experiencias del centro científico Mobilis, Szabolcs, Rákosi & Dr. dóry, Tibor, Universidad Széchenyi István, Escuela de Doctorado en Ciencias Económicas y Regionales, Győr – Universidad Széchenyi Istvan, Győr. El Ángel de Budapest, Yuste, Belén, Responsable del Área de Cultura y Ciencia del Hospital Universitario 12 de Octubre de Madrid. International students in hungarian higher education – Estudiantes extranjeros en la educación superior húngara.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X  
 Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 304.

## REVISTA N° 22 - *Monográfico Núm. 8*

**IV Encuentro científico RAED.** Presentación, Dr. Rocafort Nicolau, Alfredo, Presidente de la RAED y Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED. ¿El Dieselgate es una fake new? Alcázar García, Désirée, Licenciada en Ingeniería. Transformación empresarial cuántica, Dr. Alet Vilaginés, Josep, Académico Correspondiente electo de la RAED. Lorca y el duende, Amela Bonilla, Víctor, Periodista y escritor. La razón de la lucha. El tercio de nuestra Sra. De Montserrat, Dr. Añoveros Trias de Bes, Xabier, Vicepresidente de la RAED. Alimentación, Microbiota y Salud, Dr. Aranceta Bartrina, Javier, Académico de Número de la RAED. Secuenciación HEIJUNKA con métodos divisores electorales. Dr. Bautista Valhondo, Joaquín, Académico de Número de la RAED. Galápagos – Un laboratorio natural en peligro, Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED. El Coronavirus y SARS-Cov-2. Características, diagnóstico, tratamiento y prevención, Dra. Calvo Torras, M. Àngels, Vicepresidenta de la RAED. Séneca dijo “las cosas difíciles no se hacen, pero son difíciles porque no se hacen”, Carbonell y Perís, Beatriu, Licenciada en



Farmacía. Como evitar arruinarse en la Bolsa, Dra. Casanovas Ramon, Montserrat, Académica de Número y Miembro de la Junta de Gobierno de la RAED. Santiago Ramón y Cajal Humanista, Dr. Callabed Carracedo, Joaquín, Académico de Número de la RAED. ¿Por qué la UNESCO y Menorca no se entienden? Echevarria Navarro, Jéssica, Licenciada en Historia del Arte. ¿Cuándo nace My Planet First? Hart Chistine, Fundadora de “My planet First”. De la Tierra a la Luna a lomos de una letra: FUTURA, Hartman, Vivian, Directora de Desarrollo Corporativo y Relaciones Institucionales. Un estudio empírico del costo de vida de los estudiantes brasileños que estudian en Hungría, Dr. Kovács, Barnabás, Académico Correspondiente Electo de la RAED. ¿Realmente queremos ser felices? Dr. Moya Ollé, Josep, Académico Correspondiente Electo de la RAED. ¿Es seguro invertir en Hispanoamérica? Dr. Onses, Richard, Académico Correspondiente de la RAED. Gastronomía, Salud y Sostenibilidad, Dra. Pérez Rodrigo, Carmen, Académica Numeraria Electa de la RAED. ¿Por qué no son de Panamá los sombreros “Panamá”? Dr. Pursals Puig, Alejandro, Académico Correspondiente de la Real Academia Europea de Doctores. Una historia de teología cristiana (750-2000) Dr. Saranyana i Closa, Josep Ignasi, Académico de Número de la RAED. El gran valor añadido de la sanidad privada, Dr. Soriano Llobera, Juan Manuel, Académico de Número de la RAED. Justicia sin Estado: ¿Es posible una justicia privada? Tusquets Trias de Bes, Francisco, Secretario de la Junta de Gobierno de la Academia de Jurisprudencia y Legislación de Cataluña. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 316.





**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 3.000 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.



*“La realidad competitiva del siglo XXI impone nuevas prácticas, estilos y enfoques de dirección. Es hora de trazar un nuevo rumbo.”*

Jaume Llopis i Casellas

1914 - 2023

**Colecció Reial Acadèmia Europea de Doctors**

