



INSTITUTO DE ESPAÑA

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Líderes más Equilibrados y Responsables

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como
Académica Correspondiente para México, leído el 20 de octubre de 2022,
por la

ILMA. SRA. DRA. ROSA NELLY TREVINYO RODRÍGUEZ

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. FERNANDO CASADO JUAN

Barcelona 2022



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Líderes más Equilibrados y Responsables

La realización de esta publicación ha sido posible gracias a



con la colaboración de



Fundación "la Caixa"

con el patrocinio de



Barcelona 2022

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly

Líderes Más Equilibrados y Responsables /Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras... Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez ...y contestación...Fernando Casado Juan

Bibliografía

ISBN - 978-84-09-44514-1

I. Título II. Fernando Casado Juan III. Colección

1. Economía 2. Relaciones internacionales 3. Península Ibérica 4. Discursos académicos

La Academia no se hace responsable de las opiniones científicas expuestas en sus propias publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

Editora: ©2022 Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.
www.racef.es

Académica Coordinadora: Dra. Ana Maria Gil-Lafuente

ISBN- 978-84-09-44514-1
Depósito legal: B 19412-2022



Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

Imprime: Ediciones Gráficas Rey, S.L.—c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15
Edición Octubre 2022



Esta publicación ha sido impresa en papel ecológico ECF libre de cloro elemental, para mitigar el impacto medioambiental

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras

Líderes más Equilibrados y Responsables

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como
Académica Correspondiente para México, leído el 20 de octubre de 2022,
por

ILMA. SRA. DRA. ROSA NELLY TREVINYO RODRÍGUEZ

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. FERNANDO CASADO JUAN

Barcelona, 2022

Sumario

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras como Académica Correspondiente
para México, leído el 20 de octubre de 2022 por,

ILMA. SRA. DRA. ROSA NELLY TREVINYO RODRÍGUEZ

Líderes más Equilibrados y Responsables 11

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. FERNANDO CASADO JUAN

Discurso 45

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras..... 53



ILMA. SRA. DRA. ROSA NELLY TREVINYO RODRÍGUEZ

Líderes más Equilibrados y Responsables

Índice

AGRADECIMIENTOS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
1ª PARTE: ¿Qué sabemos sobre el Liderazgo?.....	17
2ª PARTE: La Naturaleza del Poder.....	21
3ª PARTE: La Paradoja del Poder	24
4ª PARTE: ¿Dónde está el Justo Medio?.....	29
5ª PARTE: Líderes más Equilibrados.....	35
EPÍLOGO: Y ahora... ¿Qué?	37
BIBLIOGRAFÍA.....	40

Agradecimientos

Excelentísimo Señor Presidente de la Real Academia,
Excelentísimas Autoridades,
Excelentísimos e Ilustrísimos Académicos,
Señoras y Señores,

Estoy aquí, frente a Ustedes, agradecida por la confianza que me han otorgado y consciente de la responsabilidad que ello implica. Haber sido propuesta y elegida para formar parte de esta ilustre Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras es, sin lugar a dudas, un gran honor.

Desde 1758, en esta Real Academia, hombres y mujeres de ciencia y empresa han construido juntos una visión global de progreso. Su legado ha sido cuidado y nutrido por varias generaciones. Hoy, yo me adhiero a él, con el compromiso de poner todo mi interés, saber y experiencia para aportar valor y ser útil a esta Real Corporación, y con ello, al Instituto de España y a SM el Rey.

Alcanzar ésta, tan alta distinción, no fue un mérito solamente mío. La grandeza se logra en equipo. Así que deseo aprovechar este evento para reconocer a los cuatro pilares que han delineado mi desarrollo personal y profesional, haciendo posible que hoy esté aquí:

1. El primer pilar, el que ha fortalecido mis éxitos, resistido mis reveses y resguardado mis valores e ilusiones, son mis padres. Mis mayores “*influencers*”. Les doy las gracias por inculcarme la importancia de tener una sólida formación intelectual, de amar intensamente la profesión que elegí y de servir honradamente a los demás.
2. El segundo pilar, el que ha forjado mi carácter y erigido mi camino profesional, son mis maestros. Les doy las gracias por empujarme a investigar, a ver la realidad y a actualizar mis conocimientos. Deseo reconocer, especialmente, al Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan (aquí presente) quien ya desde el año 2007 tendría un papel destacado en mi trayectoria científica. Fernando, gracias por tu guía y ejemplo.

3. El tercer pilar, el que ha estimulado mi interés intelectual y mantenido mi pasión por la profesión, son las empresas y los líderes empresariales a los que he tenido el privilegio de servir. Gracias a todos ellos por confiarme su intimidad y por invitarme a construir las organizaciones del futuro.
4. Finalmente, pero no menos importante, es el cuarto pilar. Éste está compuesto por todos y cada uno de los miembros de la Junta de Gobierno de esta Real Corporación. Gracias por darme la oportunidad de sumar; de debatir y elaborar mi pensamiento y profesión con Ustedes.

Jack Welch dijo en una ocasión: “Antes de ser líder, el éxito sólo se trata del crecimiento propio. Una vez que te vuelves un líder, el éxito se define por el crecimiento de otros”¹. Así que expreso, nuevamente, mi más sincera gratitud a todos los líderes que me han empujado a crecer; a todos los líderes que han hecho posible esta incorporación; a todos los líderes que me acompañan en este Acto Académico y que comparten conmigo esta satisfacción.

Y es justamente en este marco de liderazgo que encuadraré mi discurso de ingreso, que se titula: “*Líderes más Equilibrados y Responsables*”.

Palabras Clave:

- Poder
- Liderazgo
- Desarrollo Sostenible
- Dirección de Empresas
- Estrategia

1. Welch & Welch (2005), p. 61.

Introducción

“Aquél a quien los dioses quieren destruir,
primero lo vuelven loco”.

Proverbio Griego²

Vivimos momentos críticos, momentos de turbulencia y disrupción. El mundo se está transformado a una velocidad extraordinaria. En los últimos años hemos experimentado, a nivel global, eventos históricos: la pandemia del Covid-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, fenómenos meteorológicos extremos, incrementos en los precios de la energía, ciberataques colosales y un largo etcétera...

Los líderes empresariales se enfrentan hoy al desafío de mantener sus empresas competitivas y rentables. Y, mientras los riesgos económicos, políticos, sociales, medioambientales y de ciberseguridad van en ascenso, ellos se replantean la forma de hacer negocios en un contexto incierto.

Aunque innovar el modelo de negocio ayudará, en mi opinión, no será suficiente. No sólo se trata de reinventar la empresa. Hay que renovar también el paradigma del liderazgo. El liderazgo empresarial convencional debe transformarse en un modelo de liderazgo sostenible; en un liderazgo que integre los ámbitos económico, ambiental y social.

Necesitamos líderes más equilibrados y responsables; líderes menos enamorados del poder y más entusiasmados por la justicia. Hoy más que nunca, el ejercicio del poder no debe ser un pretexto para satisfacer las propias pasiones, sino una condición que obliga a ponerse al servicio de los demás.

Suena bien, ¿verdad?... Sin embargo, y a pesar de que la realidad es contundente, pareciera que algunos líderes, ¡no se enteran! En tan sólo 4 meses, entre febrero y junio de este año, dirigentes de empresas como CNN, Estée Lauder, Ralph Lauren y DWS—que es la gestora de fondos del grupo Deutsche Bank—, dejaron sus empresas de forma abrupta y escandalosa. Ninguno por razones de desempe-

2. Scott (1854), p. 248.

ño. Todos lo hicieron como consecuencia del abuso de poder—en concreto: una relación inapropiada en el trabajo, la publicación de un post discriminatorio y racista, violaciones al código empresarial y al código ético de la empresa, y ‘fraude verde’ o *greenwashing*³.

Mientras que mi abuela diría “ven la tempestad y no se hincan”... Yo digo “¡no le echen más leña al fuego!”. Y me pregunto: *¿Qué motiva a los líderes de empresa a cruzar al lado oscuro?*

Entender el ser y hacer de estos dirigentes, es un proceso desafiante, especialmente cuando obran mal, cuando abusan de su poder. Y es que, sólo lograremos darle sentido a su conducta si reconstruimos de modo coherente los impulsos que los llevaron a realizar tales acciones; si analizamos a fondo, dónde radica el origen del abuso de poder.

Los filósofos, antropólogos, sociólogos y religiosos han explorado el uso y abuso de poder⁴ a lo largo de la historia. A pesar de ello, el poder es un tema poco tratado en el marco de la Economía. Tanto es así, que es uno de los factores que normalmente se dejan al margen de los modelos económicos. Pese a ello, yo estoy convencida de que no se puede describir e interpretar la verdadera realidad del comportamiento económico del ser humano sin considerarlo. *¿Por qué? Porque no somos seres racionales con emociones; somos **seres emocionales que razonamos.***

El poder, entendido como un juego de relaciones e intereses, tiene un papel implícito en la Economía, especialmente en la Economía de la Empresa. Las empresas son comunidades de personas que “se mueven” en base a relaciones de poder. Así pues, el buen uso o abuso de poder por parte de sus líderes deter-

3. También llamado eco-blanqueo o ecoimpostura—se refiere a inflar las credenciales de sostenibilidad en los fondos con criterios ESG (Environmental, Social & Corporate Governance).

4. El término poder proviene del latín y significa ser capaz, tener fuerza para hacer algo. Usado de esta manera, este verbo se equipara con los vocablos *potestas* (potestad, poderío) o *facultas* (capacidad, virtud, talento) y está ligado a los conceptos de *imperium* (mando supremo de la autoridad), *arbitrium* (voluntad o albedrío propios del ejercicio del poder), *potentia* (poderío o eficacia de alguien) y *auctoritas* (influencia moral; legitimidad que emana de la virtud de quien lo ejerce).

mina su crecimiento o estancamiento; su continuidad o extinción en tiempos convulsos.

Como académica y asesora de confianza de dirigentes empresariales nacionales e internacionales, mi objetivo es claro: He de lograr la supervivencia y prosperidad de la empresa a largo plazo, ... con sus líderes, sin sus líderes y a pesar de sus líderes. Para ello, debo entender y gestionar procesos estratégicos intangibles y subyacentes, como las dinámicas de poder, y atreverme a realizar juicios normativos. Atreverme a contestar preguntas como: *¿Qué podemos hacer para tener líderes de empresa más equilibrados y responsables? ¿Cómo podemos formar mejor a los líderes empresariales del futuro?*

Dicho esto, y antes de compartir con Ustedes las pautas de acción que propongo, me parece oportuno comenzar por exponer qué sabemos sobre el liderazgo empresarial; y seguidamente explicar por qué, cuando el poder no está limitado, cuando no se encuentra el justo medio en su ejercicio, éste "... confunde el intelecto de los hombres, corrompe la conciencia, degrada el sentido moral y endurece el corazón"⁵.

5. Paloma de la Nuez en Acton (1948), p. 3, presentación del libro.

I. ¿Qué sabemos sobre el Liderazgo?

“Los mejores líderes no son los que hacen cosas grandes, sino los que empoderan a otros para que hagan grandes cosas”.

John C. Maxwell⁶

Aunque no existe hasta el momento una definición ampliamente aceptada de *liderazgo*, liderar supone, en términos generales, convencer a otros de que se unan a un proyecto común; de que formen un equipo de trabajo eficiente y efectivo. Justamente por eso, el liderazgo es un elemento estratégico cuando se trata de impulsar el crecimiento y la supervivencia de una organización.

Por otro lado, y en virtud de que los jeroglíficos egipcios ya incluían símbolos para los conceptos de *líder*, *liderazgo* y *seguidor*⁷, puedo decir, sin temor a equivocarme, que el estudio del liderazgo se remonta a la antigüedad. Pese a ello, las primeras teorías que se conocen son las de Confucio, Platón y Aristóteles, quienes se centrarían en estudiar las virtudes y habilidades positivas del líder-gobernante.

Años después, en el siglo XVI, Nicolás Maquiavelo exploraría, por el contrario, el lado oscuro, manipulador y poco virtuoso del dirigente. Y en el siglo XIX, Thomas Carlyle y Francis Galton examinarían las cualidades innatas de algunos “grandes hombres” (gobernantes e industriales) concluyendo que el liderazgo era cosa de pocos. Así pues, no sería sino hasta 1904 cuando Lewis Terman impulsaría el estudio científico del concepto, revelando que el liderazgo es un hecho implícito de la vida social, y que **no está reservado** sólo a unos cuantos⁸.

A partir de este momento surgirían múltiples marcos conceptuales sobre el liderazgo en el ámbito empresarial, los cuales, para facilitar su comprensión, agrupo en 3 paradigmas:

6. Meier (s/f). <https://sourcesofinsight.com/lessons-learned-from-john-maxwell/>

7. Bass (2008)

8. Terman (1904)

- **El Paradigma Tradicional**

Este paradigma se desarrolló en la primera mitad del siglo XX y está compuesto por varias corrientes. La primera, se centra en los rasgos de personalidad del líder; la segunda, en sus patrones de comportamiento; y la tercera, en el contexto en que éste ejerce su liderazgo.

La teoría de los rasgos de personalidad sugiere que los líderes poseen ciertos atributos personales que los caracterizan, por ejemplo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional, auto-confianza, capacidad de previsión y persuasión. Como un enfoque alternativo, surge la teoría conductual, cuyos partidarios se centrarían en identificar y evaluar las conductas típicas que exhiben quienes alcanzan el poder. Más tarde, el estudio del fenómeno se ampliaría para analizar también las situaciones en que surge el liderazgo (el contexto organizacional), dando como resultado las teorías situacionales o de contingencia⁹.

- **El Paradigma del Liderazgo Relacional**

Este paradigma florece en la segunda mitad del siglo XX y principios del XXI, y está compuesto por teorías de liderazgo cuya finalidad es enriquecer y mejorar las relaciones entre el líder y sus colaboradores. He utilizado la palabra *colaboradores* y no *seguidores*, porque cuando el líder comprende que sus necesidades están ligadas a las de “los otros”, y que esos “otros” lo complementan (aprende de ellos), los *seguidores* se transforman en *colaboradores* y se conforma un verdadero equipo.

La teoría del liderazgo transformacional enfatiza los valores y conductas que le permiten al líder crear un sueño y una moral compartida, inspirando, comprometiendo, y generando lealtad, respeto y admiración. En esta corriente, se incluyen el liderazgo servidor y el liderazgo auténtico. Teorías

9. Existen un conjunto de teorías que conforman esta corriente: la teoría de la contingencia de Fiedler; la teoría de la trayectoria-meta de Evans y House; la teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard; la teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton; la teoría de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jermier; la teoría de los recursos cognitivos de Fiedler y García; y la teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor de Wofford.

complementarias que se presentan como una evolución *colectiva* del liderazgo transformacional son el liderazgo compartido y el liderazgo de red.

El liderazgo compartido se enfoca en distribuir el liderazgo entre un grupo de personas¹⁰; en generar más líderes en la organización—lo que ha sido denominado también co-liderazgo, liderazgo múltiple o liderazgo participativo. El liderazgo de red se orienta a entender e impulsar la colaboración entre las diversas redes de líderes y colaboradores que existen en la empresa. El líder del siglo XXI debe comprender cómo operan las redes organizacionales informales, de modo que pueda nutrirlas, moldearlas o disolverlas.

- **Nuevas Tendencias: El Paradigma del *E-Leadership* y el *AI-Leadership*.**

Los cambios tecnológicos y sociales han hecho que las empresas del siglo XXI operen de forma diferente. Y si bien en la actualidad varias tendencias de liderazgo están todavía forjándose, dos de las teorías en auge son el *e-leadership* y el *AI leadership*.

El *e-leadership*, o liderazgo virtual, analiza cómo se integran y dirigen de forma eficiente los equipos de trabajo dispersos. Esta corriente estudia también el impacto social que los sistemas de información tienen en las actitudes, pensamientos y conductas del líder y de sus colaboradores. Y es que, aunque es normal interactuar a través de medios electrónicos, existen elementos que no pueden sustituirse en la virtualidad. En esta línea, algunas preguntas que me surgen y que aún están por responderse son: ¿Se puede generar confianza interpersonal estable y compromiso emocional fuerte en el ámbito de la virtualidad? ¿Cómo evitamos caer en relaciones líquidas¹¹ de

10. Elementos indispensables para su funcionamiento son: a) una apropiada selección de los miembros del equipo, b) reglas claras, c) coaching y desarrollo de habilidades de liderazgo para los miembros del equipo, d) empoderamiento de los miembros del equipo, e) resolución de problemas y toma de decisiones en equipo, f) desarrollar y nutrir la confianza interpersonal entre los miembros del equipo.

11. Término acuñado por el filósofo y sociólogo Zygmunt Bauman. Una relación líquida es aquella en que no existen cimientos sólidos de confianza y apoyo para forjar un proyecto de largo plazo. Son vínculos frágiles y superficiales que se rompen con facilidad; relaciones laborales o personales basadas en el interés momentáneo y ausentes de preocupación moral.

liderazgo? ¿Cómo afectará el *e-leadership* al equilibrio psicológico del líder y de sus colaboradores? Y es que, al final, el *e-leadership* no es solamente una extensión del liderazgo, sino que es un cambio fundamental en la manera en que los líderes y sus colaboradores se relacionan.

Por otro lado, el *AI leadership* o *Artificial Intelligence Leadership* se enfoca en utilizar la inteligencia artificial para mejorar los procesos de análisis y toma de decisiones en las empresas. Una de las herramientas empleadas es el *machine learning*—algoritmos que revisan datos, predicen comportamientos y se auto-alimentan (aprenden automáticamente). Si bien esto suena prometedor, los algoritmos no lo solucionan todo, ya que sus predicciones y aprendizajes sólo serán válidos si se les introducen los datos apropiados. Por lo tanto, los dirigentes habrán de centrarse en liderar a los desarrolladores y programadores, así como en revisar y retroalimentar las decisiones de las máquinas en el período de post-programación. Y es que, mientras no podamos replicar el criterio moral y espiritual del ser humano o reproducir su capacidad creativa, las máquinas difícilmente podrán tomar las mejores decisiones en cuanto a lograr justos medios entre personas (equilibrios o consensos) o respecto a evaluar innovaciones empresariales. ¡Nos falta mucho camino por recorrer todavía!

Aunque a lo largo del tiempo el liderazgo ha sufrido una evolución en su conceptualización e implementación, me atrevo a decir que, como humanidad, probablemente nos seguimos enfrentando a los mismos retos y tormentos que las primeras civilizaciones. Y es que, cuando hablamos de liderazgo, la historia contiene múltiples ejemplos de dirigentes destructivos y tiranos. Líderes que han abusado de su poder y arruinado sus comunidades y empresas. Hoy, la situación no es diferente. Numerosos líderes parecen encontrarse desconectados de la realidad, ser insensibles a las necesidades de sus colaboradores y *stakeholders*, y estar desequilibrados en su pensamiento y actuación, ... pronto veremos los resultados.

En estos tiempos de cambio radical, **se requiere un nuevo paradigma de liderazgo**, un liderazgo empresarial equilibrado (justo), responsable y sostenible que actúe como agente de transformación económica, medioambiental y social.

Pero para llegar a él, es preciso entender el liderazgo menos como un individuo y más como una comunidad global.

Y, aunque en la mayoría de las empresas alguien normalmente tiene la última palabra, eso no quiere decir que esta persona "...tenga que decidir [sola] todo lo que se hace, sino [que]... tiene que formar equipos, escuchar, consensuar, coordinar..., en definitiva, [saber] liderar"¹² y considerar el bienestar integral individual y comunitario.

Y es que, conforme la empresa crece y los desafíos que enfrenta son más complejos, la cuestión ya no es quién manda, sino cómo y con quién lidera. Porque a veces, quien lidera y convence a los miembros del equipo para que hagan *lo que se debe*, no manda (o no manda solo). Y quien manda y tiene el poder para decir a los demás qué hacer, no lidera (o no lidera solo) ... Por esta razón, y aunque normalmente **el liderazgo y el poder** van de la mano, **no son sinónimos**.

II. La Naturaleza del Poder

“La forma más común en que las personas renuncian a su poder es pensando que no tienen ninguno”.

Alice Walker¹³

El poder es, en su origen, un motivo¹⁴ y una necesidad psicológica básica del ser humano¹⁵. Como motivo, es la capacidad de obtener satisfacción al tener un impacto físico, mental o emocional en otros—lo que llamaremos, **Poder sobre otros**. Y, como necesidad psicológica básica, es el deseo de controlar el propio comportamiento—lo que denominaremos, **Poder sobre uno mismo**.

12. Casado (2017), p. 660.

13. En Martin (2004), p. 173.

14. Teoría de las motivaciones humanas básicas (Motive Disposition Theory: McClelland, 1985).

15. Teoría de la auto-determinación (Self-determination Theory: Deci & Ryan, 1985)

El **Poder sobre uno mismo** es la capacidad de tener autonomía; de autogobernarnos y perseguir nuestro bienestar. Y, puesto que los seres humanos somos entes sociales por naturaleza y existimos a través de nuestras relaciones, este bienestar no puede concebirse ni entenderse si no es en una colectividad. Es en este punto donde convergen el **Poder sobre uno mismo** y el **Poder sobre otros**.

Dado que el poder es relacional, todos lo practicamos en mayor o menor medida; de forma explícita o implícita. La relación de poder es la posibilidad de afectarnos y afectar a otros; de influenciarnos y de influenciar a otros. Así, siendo el poder una tendencia connatural, ejercerlo en su justa medida es indispensable para alcanzar el desarrollo y la calidad de vida del ser humano.

El primer lugar donde aprendemos a gestionar el **Poder sobre uno mismo** y el **Poder sobre otros** es en el ámbito de la familia. Todos los que somos primogénitos, y hemos convivido con hermanos menores, lo sabemos bien. Además, independientemente del orden de nacimiento, ¿quién no recuerda las reprimendas—y porqué no decirlo también, los elogios—de los padres? El poder de influenciar, premiar o castigar es una dimensión tácita de toda relación familiar. Y esta experiencia es crucial, ya que crea patrones de comportamiento que impactan en la predisposición que exhibimos de moderar o abusar del poder en la edad adulta.

Otra esfera en la que, como adultos y profesionistas, ejercemos el **Poder sobre uno mismo** y el **Poder sobre otros** es en la empresa, especialmente cuando la dirigimos. Toda empresa necesita, para sobrevivir y lograr sus fines, una o varias personas que tengan la capacidad de influir, con sus pensamientos y acciones, en otros. Personas que hagan que las cosas sucedan. De ahí que los conceptos de poder y liderazgo organizacional estén íntimamente relacionados.

El líder ejercerá su poder de forma justa cuando lo use como medio para buscar el bien común. Y de forma injusta, cuando se olvide de los demás y sólo se beneficie a sí mismo. Ahora bien, "...es una experiencia eterna que todo hombre revestido de poder siente una inclinación a abusar de él, yendo hasta donde encuentra límites"¹⁶.

16. Charles de Secondat, Baron de Montesquieu (1750, original 1748), p.150 (XI, sección 4).

En mi trabajo con dirigentes empresariales, he comprobado que **sólo el poder puede frenar el abuso de poder**. Y es que, en la empresa mediana, grande y multinacional, el poder para liderar siempre procede de alguien, siempre es delegado o cedido por alguien. Y así como se otorga, se puede retirar.

Por eso, y para que la empresa pueda progresar, ésta debe tener estructuras de gobierno legítimas, fuertes e independientes. Estructuras que provean un sano balance de poder; que se contrapongan al abuso. Si el Consejo de Administración y la Asamblea de Accionistas, son débiles; si no tienen claras sus (diferentes) funciones, el abuso de poder será consentido y ratificado.

El abuso de poder provoca la destitución del líder cuanto éste—por más que se le ayuda a reflexionar y ver la realidad—no rectifica a tiempo. Por eso, en el ejercicio del poder, el líder empresarial debe encontrar y mantener un justo medio entre el **Poder sobre uno mismo** y el **Poder sobre otros** (Figura 1).

Con todo, la mayoría de las veces lograr el justo medio es lo más complicado. Y es que, no se trata simplemente de hallar un promedio o de un punto medio tal cual, sino de encontrar hábilmente “la cantidad correcta”, la partición justa (óptima) que nos permita vivir en armonía con los demás y liderar de forma sostenible.

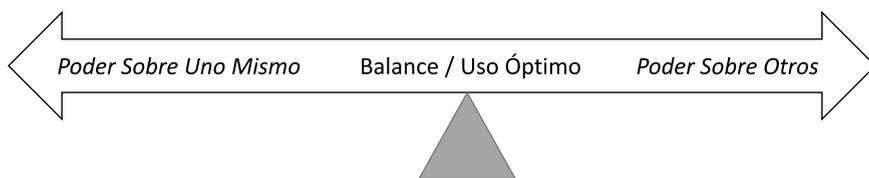


Figura 1. Creación Propia. Balance (Justo Medio) entre el Poder Sobre Uno Mismo y Poder Sobre Otros.

III. La Paradoja del Poder

“La comida y el poder comparten la paradoja de ser esenciales para nuestra supervivencia, y de volverse extremadamente dañinos para nosotros si se abusa de ellos”.¹⁷

Bien decía Henry Kissinger que “el poder es el mayor afrodisiaco”¹⁸. Y es que, pareciera que **el poder no sólo seduce, sino que también trastorna**. Por eso, para entender el comportamiento de quienes lo ejercen y su impacto económico en la empresa, no basta con recurrir a la filosofía, la antropología o la sociología, hay que apelar también a la psicología y la neurociencia.

Desde la Psicología...

Desde hace varios años, los psicólogos¹⁹ nos han advertido que debemos estar atentos a las influencias del poder. Sobretudo, a su capacidad para distorsionar la forma en que nos vemos a nosotros mismos (auto-percepción) y en la que tratamos a otros (convivencia). Y es que resulta, que cuando nos sentimos poderosos, somos más propensos a actuar como sociópatas y a caer en comportamientos poco éticos.

El **Poder sobre otros** cambia a los individuos—afecta su cognición, emociones, comportamientos²⁰; propensión al riesgo; niveles de serotonina, dopamina, testosterona y cortisol²¹. Por ende, quien detenta el poder va sufriendo a lo largo del tiempo una metamorfosis que lo lleva a cruzar al lado oscuro. Es lo que se denomina “el Síndrome de *Hubris* o *Hybris*”—que en griego significa exceso o transgresión del equilibrio.

17. Zernig & Hiemke (2017)

18. Smith (1971), en *The New York Times*, p.1.

19. Keltner (2016); Robertson (2012)

20. Sturm & Antonakis (2015)

21. Garrard (2018)

Este síndrome es un trastorno de la personalidad desencadenado por el ejercicio del poder y potenciado por el éxito. Y el cual, en principio, puede afectar a cualquier persona, independientemente del género, la edad, la profesión o condición. Tan es así que, en España, algunos sindicatos los consideran una enfermedad laboral²².

Aunque uno pudiera pensar que quienes tenemos valores éticos y morales somos inmunes, la investigación demuestra otra cosa. Tener y mantener el poder de forma prolongada induce una serie de transformaciones en nuestro funcionamiento psíquico. Estas alteraciones distorsionan el sentido de la realidad e inhiben los mecanismos de auto-control, volviéndonos más vulnerables a perder nuestras virtudes.

¿Qué tipo de alteraciones? Aunque son múltiples, yo las clasifico en 6 grandes rubros. Lo llamo el modelo **EGO-SANATE**, por ser esta expresión un acrónimo de Ego-centrismo, Superioridad, Aislamiento, Narcisismo, Auto-Engaño, Terquedad y Estigmatización.

1. **Ego-centrismo.** Nuestra capacidad para enfocarnos en los intereses y emociones de otros se reduce—exhibimos falta de empatía. Consideramos a los demás, “piezas” (cosas) que podemos mover; manipular. No hay vergüenza ni remordimiento de conciencia.
2. **Superioridad.** Nos comportamos de forma arrogante (soberbia). Nos sentimos únicos. Y si encima tenemos un equipo de aduladores profesionales a nuestro alrededor, terminamos mostrando excesiva confianza en nuestro juicio (fracasar no es una opción).
3. **Aislamiento.** Perdemos, de forma progresiva, contacto con la realidad. Nos justificamos diciendo que es la “*soledad del trono*”, pero la realidad es que despreciamos las críticas y los consejos de los demás.
4. **Narcisismo.** Desarrollamos una preocupación excesiva por nuestra imagen y presentación. Manifestamos una necesidad imperiosa de reconocimiento; de pasar a la historia. Tratamos a los demás con desdén.

22. Tena Cortés (2020)

5. **Auto-Engaño.** Se relativiza la verdad; y es que, si no hay verdad absoluta, no hay culpa. Se deja de hacer lo que *se debe* (éticamente)—pérdida de integridad. Nos involucramos en acciones socialmente inaceptables, como críticas descaradas, acoso laboral, fraude, tráfico de influencias.
6. **Terquedad y Estigmatización.** Asumimos ideas fijas. No medimos el riesgo ni analizamos los detalles en la toma de decisiones. Hacemos juicios basados en estereotipos; minimizamos a los demás. Mostramos principios de paranoia—pensamos que todo aquél que se opone a nuestras ideas es un enemigo o nos tiene envidia.

En conjunto, estas 6 tendencias (grandes rubros de alteraciones) modifican de forma nociva la manera en que percibimos y procesamos la información, afectando nuestro juicio.

El poder continuado nos pone en un estado maníaco; nos hace sentir dominantes, expansivos, energizados, inmunes al riesgo. Y, cuando las personas con poder pierden las cualidades positivas que los llevaron a elevarse como líderes empresariales—es decir, la empatía, la colaboración, la apertura, la imparcialidad, la reciprocidad—éstos cometen graves errores que los conducen a la ruina a título personal y que cimbran las empresas que dirigen.

Desde la Neurociencia...

Así como la psicología ha analizado a fondo los cambios de carácter y comportamiento que sufren quienes ejercen el poder; así también, la neurociencia ha evaluado los impactos que el poder tiene en el cerebro y el sistema nervioso. Y es que, siendo el poder un estímulo que tiene la posibilidad de abuso, la adicción a éste se ha convertido en los últimos años en un tema recurrente para los neurocientíficos y neuro-economistas.

El uso del poder produce—igual que el alcohol, el tabaco, la cocaína o la marihuana—una gratificación neuroquímica en nuestro cerebro, elevando los niveles de dopamina y estimulando los circuitos del bienestar y la recompensa. La dopamina es, no sólo una de las moléculas de la felicidad, sino también la respon-

sable de las adicciones. Y es que, su liberación nos hace repetir, una y otra vez, comportamientos y consumos.

El ejercicio del poder produce placer y se equipara con una droga^{23 24}. Su uso continuado desencadena en nuestro cerebro un comportamiento automático. Es precisamente este comportamiento impulsivo, esta disminución del control sobre la propia conducta (**Poder sobre uno mismo**), la que hace que se le catalogue como adicción.

De ahí que, en 2017, el médico Gerald Zernig y el biólogo, neuroquímico, Christoph Hiemke hayan propuesto la tipificación del **“Desorden del Abuso de Poder”**. Y es que, según la Clasificación Internacional de Enfermedades, emitida por la Organización Mundial de la Salud, el “Desorden del Abuso de Poder” cumple con todos los criterios de un síndrome de dependencia, constituyendo una **adicción del comportamiento**.

Una adicción del comportamiento es un síndrome análogo a la adicción a las drogas pero que, en vez de basarse en la ingesta de sustancias psicoactivas, tiene en su lugar un componente conductual. Ejemplos de este tipo de patologías son: la adicción a la comida, al sexo, al internet, los video juegos, las compras, los juegos de azar (ludopatía), las cosas ajenas (cleptomanía), etc.

Al igual que la adicción a las drogas, **la adicción al poder daña el cerebro**. De hecho, cuando un grupo de neurocientíficos usaron una máquina de estimulación magnética transcraneal para explorar la relación entre el poder y la actividad cerebral, descubrieron que ejercer el poder largo tiempo, afecta negativamente un proceso neuronal llamado *mirroring*²⁵. El *mirroring* involucra a las neuronas espejo, gracias a las cuales podemos ponernos en el lugar de los demás y comprender sus actos y decisiones.

23. Zernig & Hiemke (2017)

24. González-García (2019)

25. Hogeveen *et al.* (2013)

En la misma línea, los neuro-economistas han explicado por qué los líderes de empresa persisten en esta adicción a pesar de las consecuencias adversas que provoca. Los estudios revelan que nuestro cerebro tiene dos sistemas neuronales que están relacionados con las recompensas: el “sistema ejecutivo” (corteza prefrontal) que se asocia con los resultados a largo plazo, y el “sistema impulsivo” (regiones del cerebro límbico) ligado a las gratificaciones inmediatas. Las personas que sufren una adicción del comportamiento, como la adicción al poder, exhiben conductas más egoístas, tienen una visión cortoplacista y eligen recompensas inmediatas—aún si éstas son más pequeñas que las de largo plazo ^{26 27}.

Aunque algunas sustancias empleadas en el tratamiento del alcoholismo y la dependencia de opioides son eficaces para atender adicciones del comportamiento como la ludopatía y la cleptomanía²⁸, no existen medicamentos aprobados para tratar la adicción al poder. De hecho, la medicina ha señalado que un tratamiento para esta dependencia acarrearía daños colaterales irreversibles en el cerebro.

En resumen, el poder continuado **estropea la inteligencia emocional y social de los líderes**. Y un líder intoxicado tiene un efecto nocivo *en y sobre* la empresa. Así que, si los dirigentes han enfrentar esta patología, deben enfocarse imperiosamente en aprender a gestionar la práctica de la moderación; en encontrar, mantener y reestablecer el equilibrio. Y es que, dejar de practicar el **Poder sobre uno mismo**, y centrarse solamente ejercer el **Poder sobre los otros**, rompe la brújula empresarial.

26. Bickel *et al.* (2008)

27. Trejos-Salazar *et al.* (2021)

28. Grant *et al.* (2010)

IV. ¿Dónde está el justo medio?

“...Qué importante es el poder del justo medio. Pero, que rara vez se encuentra entre las personas comunes, es un hecho reconocido”.

Confucio²⁹

Como seres humanos, todos tenemos períodos de vulnerabilidad. Temporadas—no lapsos—en que nuestro carácter y cerebro son más proclives a sucumbir al encanto del poder. Y aunque hacer bien las cosas es una exigencia ética del líder de empresa, errar es humano.

El abuso de poder es un **error de juicio** que no está relacionado con la inteligencia. Como consultora internacional he tenido el privilegio de colaborar con líderes empresariales brillantes, líderes que poseen un cociente intelectual (IQ) superior a la media. No obstante, esto no los inmunizó de excederse en sus funciones, tomar decisiones unilaterales, “hacerse de la vista gorda”, mal utilizar los recursos de la empresa; dilatar o imposibilitar, por conveniencia, el cumplimiento de los acuerdos del Consejo; o de tratar de manipular—con éxito algunas veces— a los consejeros ejecutivos y consejeros externos... Y es que, cuando el poder del líder no tiene límites, ocurren grandes aberraciones empresariales.

Ahora bien, aunque “errar es humano, permanecer en el error por orgullo es diabólico”³⁰. Un líder enfermo de poder justifica sus acciones y evade la realidad. Y si quienes lo aconsejan son un enjambre de aduladores—y no verdaderos consultores de empresa—el error no será identificable.

Confundir los deseos con la realidad es auto-engañarse. La realidad es la que es; y no nos obedece. Apremiar la *verdadera* realidad implica aprendizaje y acción; exige ver el error y restaurarlo. Además, no puede auto-engañarse completamente, y por largo tiempo, quien está en condiciones de acceder a la verdad; quien se

29. Confucio (1861; original. 500 A.C.), p. 57 (Libro 6, número 27).

30. Agustín de Hipona en Sermones 164.14 dice: “*Humanum fuit errare, diabolicum est per animositatem in errore manere*”.

ve “alertado” por estructuras de gobierno corporativo fuertes para que corrija su juicio.

Aún así, para percibir la realidad, se requiere reflexión, humildad (para aceptar) y carácter (para arrepentirse). Rectificar sí es un proceso relacionado con la inteligencia. Y sólo los líderes sensatos logran hacerlo..., *a tiempo*.

Quien dirige una empresa fue elegido porque mostró la capacidad, el juicio crítico y las virtudes morales adecuadas para que confiaran en él o ella. No obstante, cuando pierde el balance, pierde también la legitimidad. El poder legítimo, ejercido con autoridad, obliga, porque es justo. Pero... no hay autoridad donde hay abuso de poder, porque el abuso de poder es injusto y debe combatirse.

Así pues, lo *real y verdadero* en el liderazgo de empresa involucra no sólo dirigir e integrar a los demás (**Poder sobre otros**), sino y sobretodo, apoderarse de sí mismo—es decir, mantener o recuperar el **Poder sobre uno mismo**.

¿Cómo Recuperar el Poder Sobre Uno Mismo?

Habiendo estado expuesta e involucrada en diversos procesos de sucesión ejecutiva forzada (partida y sustitución de líderes empresariales) puedo decir con certeza que los dirigentes de empresa muchas veces lamentan, retrospectivamente, sus acciones y decisiones. A pesar de ello, el sentimiento de culpa no siempre los impulsa a rectificar. Sino que a veces, al contrario, los induce a esconder su falta—a como dé lugar.

Recuperar el **Poder sobre uno mismo** envuelve no sólo arrepentirse, sino también rectificar. No basta con apreciar la gravedad y el impacto de nuestras acciones (tomar conciencia). No basta con sentir vergüenza o culpa por lo que hicimos. Rectificar involucra aprender, corregir y **buscar la justicia restaurativa**, porque esto supone, un re-balanceo del poder.

Restaurar el justo medio en el ejercicio de poder es reconocer que existe un equilibrio fundamental entre uno mismo y los demás, entre el **Poder sobre uno mismo** y el **Poder sobre otros**, que se basa en que cualquier desigualdad debe ser justa, legítima y asentada en la realidad, no en auto-engaños. Lograr este recono-

cimiento requiere una mezcla de inteligencia, voluntad y sentimientos que nos pone, temporalmente, en una posición de vulnerabilidad.

Es precisamente esta **autoconciencia** de nuestras dependencias y afectos (vulnerabilidad), aunada a nuestro **libre albedrío**, la que nos permite controlar el comportamiento, superar las tendencias personales, enfrentar nuestras adicciones y modelarnos a nosotros mismos. Bien lo expresó Pico Della Mirandola en 1486: “Tendrás poder para descender hasta las bestias o criaturas inferiores. Tendrás poder para renacer entre los superiores o divinos, según la sentencia de tu intelecto y tu juicio”.³¹

El ***Poder sobre uno mismo*** entraña una dicotomía entre vulnerabilidad y autonomía. Debemos poseernos porque somos vulnerables. Y una vez que lo logramos, podemos percibir claramente la realidad (concientizarnos), re-conectar con ella (entenderla), visualizar por qué y cómo restableceremos el balance de poder (***sobre uno mismo vs sobre los otros***) y actuar para cambiar las cosas.

El restablecimiento del justo medio en el ejercicio del poder en la empresa es un **quehacer constante**. Y es que, liderar la empresa de forma justa obliga a rectificar. Un líder empresarial tiene la tarea de gestionar el desequilibrio cuando se dé y de evitar que éste se convierta en un trastorno de personalidad, o peor, en una adicción. Para ello, es necesario que se **auto-diagnostique**—es decir, que se cuestione y evalúe frecuentemente. En este proceso habrá de considerar, de entrada, seis elementos clave (Figura 2):

1. La claridad de su propio juicio crítico.

- *¿Estoy viendo la realidad o me estoy auto-engañando?*

2. El grado de empatía y la frecuencia de comunicación que tiene con los demás.

- *¿Me preocupa lo que sienten y viven los otros, o me estoy aislando gradualmente?*

31. Forbes (1942) p. 348 traducción del original por Giovanni Pico Della Mirandola (escrito en 1486; publicado en 1495).

3. La valoración que hace de los que le rodean.
 - *¿Los aprecio?*
 - *¿Veo en ellos rasgos admirables?*
 - *¿Siento miedo de pisotear su dignidad o me da lo mismo?*

4. El nivel de responsabilidad que exhibe hacia la empresa y hacia los demás.
 - *¿Busco lo mejor para la empresa y para los demás o sólo para mí y los míos?*

5. La confianza que abriga en los demás.
 - *¿Acepto críticas de quienes me rodean?*
 - *¿Les pregunto su opinión antes de tomar decisiones importantes?*

6. La capacidad de reciprocidad que muestra en sus relaciones.
 - *¿Qué tanto doy y qué tanto recibo?*
 - *¿Practico la solidaridad y la subsidiariedad en mi relación con los demás?*



Figura 2. Creación Propia. Auto-diagnóstico. Balance: *Poder sobre otros vs. Poder sobre uno mismo.*

Un buen auto-diagnóstico sirve a quien ejerce el poder para dos cosas. Primero, para valorar qué tanto se está moviendo de su centro (equilibrio) e inclinándose

se hacia lo que yo defino como las 6 *D*'s de la tiranía—Deshonestidad, Descaro, Desprecio, Desapego, Desconfianza, y Desaprensión (Figura 2). Y segundo, para **dudar**, hasta cierto punto, de sí mismo.

Y es que, cuando un líder de empresa duda, normalmente pide ayuda. La duda le empuja a modelarse; a comprender que todos tenemos limitaciones y que trabajar para superarlas es el medio para desarrollar nuestro potencial y el de los demás. En pocas palabras, le impulsa a practicar la auto-regulación y a buscar apoyo externo.

Auto-Regulación

La auto-regulación efectiva y eficiente debe servir para cambiar; para adecuar el comportamiento. Por ello no sólo demanda carácter para auto-conocerse, sino también, **voluntad para ejecutar un plan de acción**—un plan de cambio a nivel mental, emocional y conductual.

Uno de los métodos asociados con la auto-regulación, es el *mindfulness* o atención plena. Concentrarse en lo que sucede hoy, aquí y ahora, ayuda a disminuir el cortisol y la adrenalina, facilitando la tarea de razonar y reflexionar. Además, utilizar técnicas de *mindfulness*, como la meditación o el control de la respiración, reduce el estrés, la ansiedad, la fatiga y aumenta la claridad en el juicio³², incrementando la capacidad de *ver* la realidad tal cual es y de lidiar con la incertidumbre³³.

Por otro lado, la investigación relacionada con el ejercicio del poder y el liderazgo demuestra que los líderes que practican técnicas de *mindfulness* son más abiertos y transparentes, y solicitan con mayor frecuencia opiniones de otros antes de tomar decisiones importantes. La atención plena abona al ejercicio de un liderazgo más participativo y compartido, impactando la forma en que los líderes procesan la información, interactúan con sus colaboradores y toman decisiones³⁴.

32. Kiken & Shook (2011)

33. Langer (1989)

34. Sauer & Kohls (2011), Wasylkiw *et al.* (2015)

Apoyo Externo: Asesores o Coach Ejecutivos.

La asesoría ejecutiva personalizada o coaching ejecutivo provee herramientas para que los dirigentes perciban sus puntos ciegos y comprendan mejor sus organizaciones. Y es que, **pedir ayuda no es símbolo de debilidad; sino de inteligencia.**

El coaching ejecutivo, junto con técnicas de retroalimentación 360°, refuerza la auto-conciencia, aumenta la efectividad del liderazgo hasta en un 60%³⁵ y favorece un estilo de liderazgo más participativo. Sin embargo, para que este proceso de entrenamiento realmente funcione, no sólo hace falta establecer un plan de trabajo, evaluar los aprendizajes e implementar los cambios, sino tener un buen asesor. Se precisa un asesor honesto que sepa cuál es su trabajo, que tenga conocimiento del mundo de los negocios y que dimensione las dinámicas ejecutivas.

En mi papel como consejero externo independiente he identificado asesores que, a sabiendas de que el líder de empresa aún no cuenta con las habilidades y virtudes necesarias para alcanzar la Presidencia del Consejo o la propia Dirección General, se dedican a empoderarlo y a “politiquear” para planchar su elección a cambio de “colocarse bien”. Estos coach ejecutivos no son guías, son mercenarios, y no les preocupa ni la empresa, ni su líder...Por eso, y para que el líder de empresa pueda rectificar y restablecer el justo medio, éste debe **evitar rodearse de aduladores y oportunistas**—de personas poco independientes intelectual y económicamente.

Así pues, se trata de encontrar un tercero neutral (externo a la empresa), con el que se pueda tener una relación reflexiva y desafiante. El asesor externo deberá gestionar diálogos (socráticos) que le ayuden al dirigente a “pensar”, “rebotar ideas” y “recapacitar” sobre temas estratégicos, organizacionales y personales; así como que lo impulsen a mejorar su *performance* y legitimidad. Claro, habrá que esperar que la persona en el poder venza su ego, no abandone el diálogo por así convenir a sus intereses, reconozca la posibilidad de que exista el auto-engaño y el error, y tenga la voluntad para entrar en razón y corregir.

35. Thach (2002)

En resumen, el ejercicio del poder es un proceso de maduración; una transformación lenta que se asimila en base a la experiencia, la reflexión y la rectificación. A lidiar con la dualidad del **Poder sobre otros** y el **Poder sobre uno mismo** se aprende..., acompañado y sobre la marcha.

V. Líderes de Empresa Más Equilibrados

“La persona que controla sus pasiones no es quien las elimina por completo, sino quien las modera de acuerdo a las circunstancias.”

Comte-Sponville³⁶

Liderar en tiempos de incertidumbre global requiere conciencia. En esta economía post-Covid, en la que estamos moviéndonos hacia un paradigma más responsable, sostenible e inclusivo, YA NO hay lugar para los dirigentes adictos al poder. Y es que, quien está ensimismado en sí mismo, no puede *ver* las frustraciones de los grupos de interés, las señales del mercado y la necesidad de los colaboradores por contribuir a una organización con propósito, sentido social y ambiental.

En este nuevo paradigma, crear valor para los accionistas no es suficiente; hay que ayudar también a resolver los desafíos que enfrentamos como humanidad. Temas como el calentamiento global, la eficiencia energética, la gestión de recursos naturales; el acceso a la salud, la educación financiera, la justicia social; la diversidad y la inclusión, las prácticas contra la corrupción, el re-entrenamiento de la fuerza laboral, se vuelven claves. Y es que, estamos tan interconectados, que sería un suicidio renunciar a la cooperación, la solidaridad, la subsidiariedad y el bienestar social a largo plazo.

Y entonces *¿Qué podemos hacer para tener líderes más equilibrados y responsables? ¿Cómo podemos formar mejor a los líderes empresariales del futuro?*

36. Comte-Sponville (2003) p. 39.

- 1 - Primero, hay que estar enterados y ser conscientes de las consecuencias negativas que pueden surgir al ejercer el poder. Hay que entender los cambios conductuales, cognitivos y neuronales que se producen.
- 2 - Segundo, debemos aceptar que por más valores éticos y morales que poseamos, **no estamos inmunizados** ante las consecuencias del poder. El cambio de rito, no cambia el mito. Así que hay que estar atentos a nuestros sentimientos y reflexionar sobre nuestros comportamientos. Encontrar el justo medio entre el **Poder sobre otros** y el **Poder sobre uno mismo** y mantenerse en él, requiere un auto-diagnóstico continuo.
- 3 - Tercero, en esta nueva economía el paradigma del liderazgo debe transformarse. Si queremos transitar a un modelo económico que sitúe a la sostenibilidad como eje del crecimiento, se requerirá un liderazgo que comparta poder y responsabilidades; un liderazgo con un enfoque más sistémico, colaborativo y sostenible.

Resulta obligado advertir que la base de un este tipo de liderazgo es la educación ecléctica, práctica e integral. Por ello, sugiero que las Universidades y Escuelas de Negocios rediseñen su currículo y los programas de educación ejecutiva enfocándose más en el ejercicio del pensamiento lateral y el juicio crítico; en el desarrollo del carácter como rasgo ético; en **simulaciones basadas en técnicas de economía conductual**³⁷ y en el ejercicio del liderazgo compartido, participativo y solidario. Sólo así lograremos modelar los comportamientos sostenibles de los futuros líderes de empresa.

- 4 - Cuarto, los líderes de empresa necesitan entrenarse para mantener los pies en la tierra. Es decir, para ser más empáticos, agradecidos, generosos y humildes; para practicar la escucha activa y percibir la *verdadera* realidad. En este rubro, las técnicas de *mindfulness* pueden ayudar. Está comprobado que quienes las utilizan ejercen un liderazgo más transparente y equilibrado.

37. Como por ejemplo los “pequeños empujones” (*nudges*) que utilizan estrategias para modelar el comportamiento impulsivo de los individuos, empujándolos a tomar mejores decisiones.

5 - Quinto, es recomendable tener guías—asesores psicológicamente informados; no aduladores—que nos hagan notar nuestros errores antes de que sea tarde. Contar con interlocutores honestos y capacitados que nos empujen a reflexionar y moderar el ejercicio del poder mediante el *feedback*, el *feedforward* y la concientización es vital. Las evaluaciones 360° refuerzan este proceso. Igual que llevar un diario para monitorear progresos y recaídas.

Y es que, los seres humanos, tenemos una extraña habilidad para auto-engañarnos. Y cuando confundimos la introspección sesgada con el autococonocimiento genuino, nos negamos la posibilidad de encontrar la verdad, de enfrentar la realidad.

6 - Finalmente, como sociedad, debemos ser menos tolerantes ante el abuso de poder y promover un modelo de su ejercicio basado en la inteligencia social, la responsabilidad, la cooperación y la práctica de las virtudes morales.

Lo que distingue a un buen líder de empresa, a un hombre o mujer de virtud, es su capacidad de hacer el bien, de impartir justicia, **cuando tiene el poder para no hacerlo**; cuando puede obrar mal. Por eso, quien lidera la empresa debe cultivar su inteligencia emocional, su inteligencia social, y sus virtudes.

Epílogo: Y ahora... ¿Qué?

“El futuro nos pertenece, porque nos hacemos cargo de él”.

Ellen Johnson Sirleaf³⁸

Para que las empresas sean agentes de cambio y actores sociales de impacto, sus líderes necesitan aprender a usar y moderar el poder. ¿Cómo esperamos crear una economía justa y sostenible que maximice la inclusión y el bienestar social con líderes egoístas que sólo se benefician a sí mismos?

38. Citado en Aligba (2016), p. 24

Sé que como líder de empresa no es fácil mantenerse equilibrado; sé que es tentador rendirse ante el poder y creer que los cambios que éste produce en nuestra cognición, conducta y cerebro son tan fuertes que no podremos oponernos a ellos.

Con todo, a lo largo de mi carrera profesional he observado cómo los verdaderos líderes—los líderes inteligentes y compasivos—se rebelan a caer en el cinismo, luchan contra la negligencia, se evalúan constantemente y encuentran un justo medio entre el **Poder sobre otros** y el **Poder sobre sí mismos**.

El poder es un motivo y una necesidad psicológica del ser humano. Y su uso en la empresa es un medio para desarrollar el potencial humano o para destruirlo. Así que, los líderes empresariales deben reconocer su tendencia natural a abusar de él y trabajar continuamente para prevenirla y revertirla. Para ello, han de estar atentos y desarrollar cualidades básicas como (entre otras):

- a) la **autoconciencia** para ver sus fortalezas y vulnerabilidades;
- b) el **juicio crítico** para interpretar la realidad y abrirse a una verdad objetiva que posibilite la colaboración;
- c) la **auto-regulación** para encontrar la moderación y el equilibrio;
- d) la **humildad** para rectificar y practicar la justicia restaurativa;
- e) la **inteligencia** emocional y social para poder convivir con los demás, y
- f) la **prudencia** para buscar **ayuda externa** profesional.

El ejercicio del poder en la empresa es un arte y un trabajo siempre en progreso. Los líderes de empresa no están solos en este proceso. Nosotros, desde nuestras posiciones, podemos coadyuvar. Estoy segura que todos deseamos que la economía global crezca, que nuestros países progresen, que las empresas sobrevivan y que las personas mejoremos nuestra calidad de vida.

Si lo anterior es cierto, estamos obligados a inspirar, formar, asesorar y colaborar con los líderes empresariales; a acompañarlos en su búsqueda del equilibrio. Y es que, el equilibrio es una habilidad que debe desarrollarse sobre la práctica y para hacerlo, se requiere apoyo.

Además, no olvidemos que en la historia... “Cada generación será juzgada por cómo enfrentó, o no, los problemas más importantes y trascendentes que atañen a la condición humana”³⁹. Y la creación de una economía justa y sostenible, donde los líderes empresariales creen valor compartido, es uno de ellos.

Así que, ¿qué estamos esperando? ¡Tenemos el poder de crear un mundo más sostenible; de fomentar empresas más perdurables; de modelar y exigir líderes empresariales más equilibrados y responsables!

Muchas gracias por su atención.

39. Henry Kissinger (2015), p. 280.

BIBLIOGRAFÍA

- Aligba, C. (2016). *Future Now*. Abuja, Nigeria: Revigorer Publishing.
- Acton J.E.E.D, Baron Acton (1948; original 1907). *Ensayos sobre la Libertad, el Poder y la Religión*. Recuperado a partir de <https://www.elcato.org/sites/default/files/ensayos-sobre-la-libertad-y-el-poder-libro-electronico.pdf>
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Free Press.
- Bickel, W.K., Miller, M.L., Yi, R., Kowal, B.P., Lindquist, D.M., & Pitcock, J.A. (2007). Behavioral and neuroeconomics of drug addiction: competing neural systems and temporal discounting processes. *Drug and Alcohol Dependence*, 90(Suppl 1), S85-S91.
- Casado, F. (2017). ¿Liderazgo empresarial o liderazgo familiar? En J. F. Corona Ramón (Ed.), *Empresa Familiar: Análisis Estratégico*. pp. 653-660. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Confucio (1861, original 500 A.C.). *Confucian Analects, the Great Learning and the Doctrine of the Mean*. Original: *Lúnyǔ*. Traducción por James Legge. Recuperado a partir de <https://archive.org/details/chineseclassics02legggoog/page/57/mode/2up>
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum Publishers.
- de Hipona, A., ó Aurelio Agustín de Hipona ó San Agustín (año 411). *Sermón 164*. Recuperado a partir de http://www.augustinus.it/latino/discorsi/discorso_213_testo.htm
- de Secondat, C., Baron de Montesquieu (1750, original 1748). *The Spirit of Laws*. Original: *De l'esprit des lois*. Traducción por Thomas Nugent. Recuperado a partir de <https://archive.org/details/spiritoflaws01montuoft/page/68/mode/2up?q=abuse+it>
- Forbes, E. L. (1942). Of the Dignity of Man: Oration of Giovanni Pico Della Mirandola, Count of Concordia. *Journal of the History of Ideas*, 3(3), 347-354. Traducción de extractos del texto original: *De Hominis Dignitate* (de 1486, publicado en 1495).

- Garrard P. (2018). Frontotemporal dementia: A clue to the biological basis of hubris syndrome? En Garrard P. (Ed.), *The leadership Hubris epidemic: biological roots and strategies for prevention*, pp. 3-56. London, UK: Palgrave Macmillan.
- González-García J. (2019) Síndrome de ‘hubris’ en neurocirugía. *Revista de Neurología*, 68(8), 346-353.
- Grant, J.E., Potenza, M.N., Weinstein, A., & Gorelick, D.A. (2010). Introduction to behavioral addictions. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 36(5), 233-241.
- Hogeveen, J., Inzlicht, M., & Obhi, S. S. (2014). Power changes how the brain responds to others. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(2), 755-762.
- Keltner, D. (2016). *The Power Paradox. How we Gain and Lose Influence*. New York, NY: Penguin Random House LLC.
- Kiken, L. & Shook, N. (2011). Looking up: Mindfulness increases positive judgments and reduces negativity bias. *Social Psychological and Personality Science*, 2(4), 425-431.
- Kissinger, H. (2015). *World Order*. Harlow, UK: Penguin Books.
- Langer, E.J. (1989). *Mindfulness*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Martin, W.P. (2004). *The Best Liberal Quotes Ever: Why the Left is Right*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Meier, J.D. (s/f). Great Lessons Learned from John Maxwell. *Sources of Insight*. <https://sourcesofinsight.com/lessons-learned-from-john-maxwell/>
- Robertson, I. (2012). *The Winner Effect: How Power Affects Your Brain*. London, UK: Bloomsbury Publishing.
- Sauer, S., and Kohls, N. (2011). Mindfulness in leadership: Does being mindful enhance leaders’ business success? En S. Han & E. Pöppel (Eds.), *Culture and Neural Frames of Cognition and Communication*. pp. 287-307. Berlin, Alemania: Springer.

- Scott, W.A. (1854). *Daniel, a Model for Young Men: A Series of Lectures*. Recuperado a partir de https://books.google.com.mx/books?id=BoJCAAAAIAAJ&pg=PA248&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Smith, H. (Enero 19, 1971) Foreign Policy: Kissinger at Hub. *The New York Times*. Recuperado a partir de <https://www.nytimes.com/1971/01/19/archives/foreign-policy-kissinger-at-hub-foreign-policy-at-center-kissinger.html>
- Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136-163.
- Tena Cortés, H.A. (2020). Síndrome de Hubris o Hybris y su trascendencia en el tiempo. En *Entre columnas: Crónicas de un docente*, pp. 41-46. Sevilla, España: Ed. Punto Rojo Libros.
- Terman, L.M. (1904). A Preliminary Study in the Psychology and Pedagogy of Leadership. *The Pedagogical Seminary*, 11(4), 413-483.
- Thach, E.C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Trejos-Salazar, D.F., Duque-Hurtado, P.L., Montoya-Restrepo, L.A., & Montoya-Restrepo, I.A. (2021). Neuroeconomía: Una revisión basada en técnicas de mapeo científico. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(2), 243-260.
- Wasylikiw, L., Holton, J., Azar, R., & Cook, W. (2015). The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: a pilot study. *Journal of health organization and management*, 29(7), 893–911.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. New York, NY: HarperBusiness Publishers.
- Zernig, G., & Hiemke, C. (2017). Making the Case for ‘Power Abuse Disorder’ as a Nosologic Entity. *Pharmacology*, 100(1-2), 50-63.

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. FERNANDO CASADO JUAN



EXCMO. SR. DR. FERNANDO CASADO JUAN

Excelentísimo Señor Presidente,
Excelentísimos e Ilustrísimos Señores Académicos,
Señoras y Señores:

Dicen que lo que somos, lo que nos interesa y la forma en que trascendemos está íntimamente relacionado con nuestras circunstancias. En el caso de la Dra. Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez, no hay duda de ello.

Nacida en el seno de una familia empresaria binacional, la Dra. Trevinyo-Rodríguez ha experimentado las dinámicas empresariales desde muy pequeña. Su primera participación en un evento corporativo fue a los 6 años, durante el corte de la cinta en la inauguración de uno de los negocios de su familia.

Cursó el Bachillerato Internacional (Ginebra, Suiza), aprendió idiomas, viajó y se educó en múltiples latitudes, lo que la llevó a valorar la multiculturalidad y el trabajo en equipo. Realizó estudios de economía política internacional y de administración de empresas; tres másteres; especialidades en finanzas y capital humano; múltiples diplomados sobre gobierno corporativo, administración de la riqueza, *family offices*, estrategia e innovación y liderazgo, en Stanford, Harvard, INSEAD, la Sorbonne y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Además, obtuvo el grado de Doctor por el IESE de la Universidad de Navarra con el más alto honor: “Summa cum laude por unanimidad”.

Hoy, la Dra. Trevinyo-Rodríguez es Socio-Fundador y CEO de Trevinyo-Rodríguez y Asociados, un despacho internacional que asesora a familias empresarias en la planificación de la sucesión, estructuración del gobierno familiar-empresarial, gestión patrimonial, creación y dirección de oficinas familiares y fundaciones. Aunado a ello, participa activamente en múltiples Consejos de Administración y Consejos de Familia en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa, y colabora en proyectos especiales con el Despacho Cuatrecasas—donde trabajó previamente.

Desde una perspectiva docente e investigadora, menciono que la Dra. Trevinyo-Rodríguez se convirtió en la profesora titular más joven de la Escuela de Graduados del Tecnológico de Monterrey (México), recibió la distinción de Profesor Investigador Nivel I del Sistema Nacional de Investigadores (CONACYT), dirigió a nivel país la Primera Cátedra de Empresas Familiares de la Institución y en este contexto, fundó también, el Centro de Empresas Familiares del Tecnológico de Monterrey, el cual expandió a los 32 campus de la República Mexicana.

Como buena internacionalista, la Dra. Trevinyo-Rodríguez ha sido Profesor Visitante de Universidades a nivel mundial, entre las que se cuentan: la Tuck School of Business de Dartmouth College, la Universidad de San Diego, la Universidad de San Francisco y la Babson College, todas ellas en USA, entre otras. Adicionalmente, ha sido ponente en eventos internacionales de alta dirección en diferentes países, entre los que destacaría Estados Unidos, Canadá, México, Gran Bretaña, España, Francia y Japón, entre otros.

Sus libros más reconocidos son: *Empresas Familiares: Visión Latinoamericana*—un *bestseller* que fue adoptado como libro de texto en múltiples Universidades de Latinoamérica—; *Alejandro Magno: Ser Rey no es Suficiente*, en coautoría con el Profr. Salvador Rus y *The Power of Inclusion in Family Business*, editado en colaboración con el Profr. Miguel Ángel Gallo del IESE.

Así mismo, es relevante destacar que, en estos últimos 15 años, tuvo el honor de ser electa y de liderar, a nivel mundial, cuatro (4) Divisiones de la *Academy of Management (AOM)* en Estados Unidos y también fue Presidente del Comité Institucional del *Carolyn Dexter Award*.

Actualmente, la Dra. Trevinyo-Rodríguez es representante nacional de México en el *Global Women's Entrepreneurship Policy Project*, con sede en Gran Bretaña, y colabora con la OECD en la creación de reportes y políticas internacionales sobre emprendeduría.

Su discurso es relevante, y constituye una importante contribución, no sólo porque refleja vehementemente nuestra nueva realidad, sino y sobretodo, por sus propuestas de cambio. Y es que, tomando sus palabras, si queremos que las em-

presas se desarrollen y crezcan requerimos líderes más equilibrados, responsables y sostenibles.

El contenido del discurso de la Dra. Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez es un llamado a la consciencia; a entender el uso y el abuso del poder en el ejercicio del liderazgo y a repensar y corregir nuestras acciones. Su mensaje está cargado de teoría, práctica y visión, siendo no sólo interesante, sino revelador.

Comenta que necesitamos líderes más equilibrados y responsables; líderes menos enamorados del poder y más entusiasmados por la justicia. Y que hoy más que nunca, el ejercicio del poder no debe ser un pretexto para satisfacer las propias pasiones, sino una condición que obliga a ponerse al servicio de los demás.

Además de afirmar que el liderazgo se remonta a la antigüedad, y de dejarnos saber que los jeroglíficos egipcios ya incluían símbolos para los conceptos de líder, liderazgo y seguidor, inicia una breve incursión por lo que se ha definido y entendido como liderazgo a lo largo de la historia, empezando por citar a Maquiavelo (siglo XVI), a Thomas Carlyle y Francis Galton (siglo XIX) y a Lewis Terman, quien en 1904 impulsaría el estudio científico del concepto, revelando que el liderazgo es un hecho implícito de la vida social, y que no está reservado sólo a unos cuantos.

Posteriormente sintetiza la doctrina actual, agrupándola en 3 Paradigmas que desarrolla muy acertadamente:

- El Paradigma Tradicional que progresa en la primera mitad del siglo XX y está compuesto por varias corrientes, agrupadas en tres grandes líneas, siendo éstas los rasgos de personalidad del líder; sus patrones de comportamiento; y el contexto en que éste ejerce su liderazgo.
- El Paradigma del Liderazgo Relacional que florece en la segunda mitad del siglo XX y a principios del XXI, y que está compuesto por teorías de liderazgo que tienen por objeto enriquecer y mejorar las relaciones entre el líder y sus colaboradores, incluyendo el liderazgo transformacional, el liderazgo servidor, el liderazgo auténtico, el liderazgo compartido y el liderazgo de red y

Las Nuevas Tendencias que se enfocan en el Paradigma del *E-Leadership* y del *AI-Leadership* y que nos impulsan a percibir la influencia que los cambios tecnológicos y sociales han tenido en la operación y la práctica del liderazgo en las empresas del siglo XXI.

Tan es así, que el *e-leadership*, o liderazgo virtual, analiza cómo se integran y dirigen de forma eficiente los equipos de trabajo dispersos y cómo los sistemas de información impactan la conducta del líder y sus colaboradores. Por otro lado, el *AI leadership* o *Artificial Intelligence Leadership* se enfoca en utilizar la inteligencia artificial para mejorar los procesos de análisis y toma de decisiones en las empresas, y en buscar la mejor forma para liderar equipos formados por humanos y máquinas.

Así, y después de realizar consideraciones muy razonadas sobre la naturaleza del Poder, el análisis de la paradoja del Poder desde la psicología y la neurociencia, sobre la necesidad de que el líder busque y encuentre el justo equilibrio entre el *Poder sobre otros* y el *Poder sobre sí mismo*, concluye que, en estos tiempos de cambio radical, se requiere un nuevo paradigma de liderazgo, un liderazgo empresarial equilibrado (justo), responsable y sostenible que actúe como agente de transformación económica, medioambiental y social.

Y lo identifica con una serie de axiomas que se han de tener en cuenta para ejercer ese tipo de liderazgo, con los que me identifiqué, y que podemos resumir en:

- Hay que estar enterados y ser conscientes de las consecuencias negativas que pueden surgir al ejercer el poder.
- Se ha de aceptar que por más valores éticos y morales que poseamos, no estamos inmunizados ante las consecuencias del poder.
- En esta nueva economía, el paradigma del liderazgo debe transformarse. Si queremos transitar a un modelo económico que sitúe a la sostenibilidad como eje del crecimiento, se requerirá un liderazgo que comparta poder y responsabilidades; un liderazgo con un enfoque más sistémico, colaborativo y sostenible.

- Los líderes de empresa deberían esforzarse para ser más empáticos, agradecidos, generosos y humildes; para practicar la escucha activa y percibir la verdadera realidad.
- Es recomendable tener guías—asesores psicológicamente informados; no aduladores—que nos hagan notar nuestros errores antes de que sea tarde.
- Y finalmente, la sociedad, debe ser menos tolerante ante el abuso de poder y promover un modelo del ejercicio del liderazgo basado en la inteligencia social, la responsabilidad, la cooperación y la práctica de las virtudes morales.

Sin más preámbulos, felicito y doy la bienvenida a esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras a la Nueva Académica, quien estoy seguro agregará valor al presente y futuro de nuestra Real Corporación.



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

*Las publicaciones señaladas con el símbolo  están disponibles en formato PDF en nuestra página web:
<https://racef.es/es/publicaciones>

***Las publicaciones señaladas con el símbolo   están disponibles en nuestros respectivos canales de Youtube y Vimeo

DISCURSOS DE INGRESO, PONENCIAS Y COMUNICACIONES DE ACADÉMICOS

- 1/45 *Preocupación actual por una política de familia y relación con la política económica (Discurso de apertura del curso 1945-1946, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1945.*
- 2/47 *El arancel universal y enciclopédico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Carlos Arniches Barrera, y contestación por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1947.*
- 3/48 *Política fiscal y su relación con una organización del Ministerio de Hacienda (Conferencia por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Alberto de Cereceda y de Soto), 1948.*
- 4/49 *The scourge of population growth (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Gran Bretaña, Ilmo. Sr. Dr. D. Roy Glenday M.C. y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1949.*
- 5/49 *Ciencias económicas y política económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bélgica, Ilmo. Sr. Don Henry de Lovinfosse, y contestación por el Excmo. Sr. Don Santiago Marimón Aguilera), 1949.*
- 6/49 *Reflexiones sobre la bolsa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Javier Ribó Rius, y contestación por el Excmo. Sr. Don Baldomero Cerdà Richart), 1949.*
- 7/49 *Balmes, economista (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite, y contestación por el Excmo. Sr. Don José María Vicens Corominas), 1949.*
- 8/49 *La entidad aseguradora y la economía y técnica del seguro (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio Lasheras-Sanz, y contestación por el Excmo. Sr. Don Francisco Fornés Rubió), 1949.*
- 9/51 *La obtención y fijación de costes, factor determinante de los resultados (Conferencia pronunciada el 12 de abril de 1951, por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1951.*
- 10/51 *El destino de la economía europea (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Olariaga y Pujana), 1951.*
- 11/51 *Hacendística de Corporaciones Locales (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1951.*
- 12/52 *La productividad en los negocios (Texto de las Conferencias del VI Ciclo pronunciadas durante el Curso 1950-51 por los Académicos Numerarios, Excmos. Sres. Don Jaime Vicens Carrió, Don José Gardó Sanjuan, Don José M.^a Vicens Corominas, Don Juan Casas Taulat y Don Ricardo Piqué Batlle), 1952.*
- 13/52 *Problemas de política fiscal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Saura Pacheco), 1952.*
- 14/53 *Las amortizaciones y el fisco (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Prados Suárez), 1953.*

- 15/54 *La contabilidad y la política económica empresarial (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1954.*
- 16/54 *El gravísimo problema de la vivienda (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Bañares Manso, y contestación por el Excmo. Sr. Don Fernando Boter Mauri), 1954.*
- 17/54 *El balance de situación (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argentina, Ilmo. Sr. Dr. D. Jaime Nicasio Mosquera), 1954.*
- 18/55 *El control de la banca por el Estado (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1955.*
- 19/55 *El capital, como elemento económico-financiero de la empresa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, y contestación por el Excmo. Sr. Don José María Vicens Corominas), 1955.*
- 20/55 *El comercio exterior y sus obstáculos, con especial referencia a los aranceles de aduanas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Málaga, Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui, y contestación por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1955.*
- 21/56 *Lo económico y lo extraeconómico en la vida de los pueblos (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Barcelona, Ilmo. Sr. Dr. D. Román Perpiñá Grau), 1956.*
- 22/57 *En torno a un neocapitalismo (Discurso de apertura del Curso 1957-1958, el 22 de diciembre de 1957, pronunciada por el Excmo. Sr. D. Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1957.*
- 23/58 *Nuevas tendencias hacia la unidad económica de Europa (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui), 1958.*
- 24/59 *Estadística, lógica y verdad (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Rvdo. Ilmo. Sr. Don Enrique Chacón Xérica), 1959.*
- 25/59 *Problemas relacionados con la determinación del resultado y el patrimonio (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Holanda, Ilmo. Sr. Don Abraham Goudekot), 1959.*
- 26/60 *Repercusión de la depreciación monetaria en los seguros mercantiles y sociales, forma de paliarla con la mayor eficacia posible (Conferencia pronunciada el 29 de enero de 1959 por el Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio Lasheras-Sanz), 1960.*
- 27/60 *Modificaciones sustantivas en el Impuesto de Derechos Reales (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José M.^a Sainz de Vicuña y García-Prieto, y contestación por el Excmo. Sr. Don José Fernández Fernández), 1960.*
- 28/60 *Análisis y pronóstico de la coyuntura (Conferencia pronunciada el 14 de enero de 1960, por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1960.*
- 29/60 *Lo social y lo económico en la empresa agrícola (Conferencia pronunciada el 21 de enero de 1960, por el Excmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1960.*

- 30/60 *Un nuevo balance. Contribución al estudio de la financiación empresarial (Conferencia por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1960.*
- 31/60 *Inflación y moneda (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Cristóbal Massó Escofet, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Gay de Montellà), 1960.*
- 32/60 *Libertad frente a intervención (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Germán Bernácer Tormo), 1960.*
- 33/60 *Hacia una mejor estructura de la empresa española (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Luis Urquijo de la Puente), 1960.*
- 34/60 *El torbellino económico universal (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Félix Escalas Chameni, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1960.*
- 35/61 *Contribución de las Ciencias Económicas y Financieras a la solución del problema de la vivienda (Conferencia pronunciada el 19 de enero de 1960 por el Excmo. Sr. Don Federico Blanco Trías), 1961.*
- 36/61 *Horizontes de la contabilidad social (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Ros Jimeno), 1961.*
- 37/61 *¿Crisis de la Economía, o crisis de la Economía Política? (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Prof. Ferdinando di Fenizio), 1961.*
- 38/61 *Los efectos del progreso técnico sobre los precios, la renta y la ocupación (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Dr. D. Francesco Vito), 1961.*
- 39/62 *La empresa ante su futura proyección económica y social (Conferencia pronunciada el 16 de diciembre de 1961, por el Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1962.*
- 40/62 *Política y Economía (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Excmo. Sr. Dr. D. Manuel Fraga Iribarne), 1962.*
- 41/62 *La empresa privada ante la programación del desarrollo económico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Agustín Cotorruelo Sendagorta), 1962.*
- 42/63 *El empresario español ante el despegue de la economía (Discurso de apertura pronunciado el 13 de enero de 1963 del Curso 1962-63, por el Presidente perpetuo de la Corporación, Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1963.*
- 43/63 *La economía, la ciencia humana (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Prof. André Piettre), 1963.*
- 44/64 *Teoría y técnica de la contabilidad (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1964.*
- 45/65 *Función social de la inversión inmobiliaria (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1965.*

- 46/66 *La integración económica europea y la posición de España (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Lucas Beltrán Flórez), Tecnos, 1966.*
- 47/66 *Los precios agrícolas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Carlos Caveró Beyard, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1966.*
- 48/66 *Contenido y enseñanzas de un siglo de historia bursátil barcelonesa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Voltés Bou, y contestación por el Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1966.*
- 49/66 *La información económica en la Ley de las Sociedades Anónimas. Su falta de originalidad y rigor científico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Enrique Fernández Peña), 1966.*
- 50/67 *La relación entre la política monetaria nacional y la liquidez internacional (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Grecia, Ilmo. Sr. Dr. D. Dimitrios J. Delivanis), 1967.*
- 51/67 *Dinámica estructural y desarrollo económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1967.*
- 52/67 *Bicentenario del inicio de la industrialización de España (Texto de las conferencias pronunciadas en el XXII ciclo extraordinario durante el Curso de 1966-67, por el Excmo. Sr. Don Gregorio López Bravo de Castro, Ministro de Industria, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Voltés Bou, Ilmo. Sr. Don Ramón Vilà de la Riva, Excmo. Sr. Don Narciso de Carreras Guiteras; Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, e Ilmo. Sr. Don Rodolfo Martín Villa, Director General de Industrias Textiles, Alimentarias y Diversas), 1967.*
- 53/68 *Los valores humanos del desarrollo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Luis Gómez de Aranda y Serrano), 1968.*
- 54/68 *La integración económica iberoamericana. Perspectivas y realidades (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Miguel Ruiz Morales), 1968.*
- 55/68 *Ahorro y desarrollo económico (Conferencia del curso de 1966-1967 de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el académico numerario Ilmo. Sr. Dr. Roberto García Cairó), 1967.*
- 56/69 *Tipos de inflación y política antiinflacionista (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Emilio Figueroa Martínez), 1969.*
- 57/69 *Lo vivo y lo muerto en la idea marxista (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Martínez Val), 1969.*
- 58/69 *Interrelaciones entre las ciencias económicas, geográficas y sociales (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Barcelona, Ilmo. Sr. Dr. D. Abelardo de Unzueta y Yuste), 1969.*
- 59/69 *La inversión extranjera y el dumping interior (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Lérida, Ilmo. Sr. Don Juan Domènech Vergés), 1969.*

- 60/70 *La inaplazable reforma de la empresa (Conferencia pronunciada el 21 de abril de 1969 por el Excmo. Sr. Don Luis Bañares Manso)*, 1970. 
- 61/70 *La reforma de la empresa (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Rodríguez Robles)*, 1970. 
- 62/70 *Coordinación entre política fiscal y monetaria a la luz de la Ley Alemana de Estabilización y Desarrollo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Alemania, Excmo. Sr. Dr. D. Hermann J. Abs)*, 1970. 
- 63/70 *Decisiones económicas y estructuras de organización del sector público (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Ferrer-Bonsoms y Bonsoms)*, 1970. 
- 64/70 *El mercado monetario y el mercado financiero internacional, eurodólares y euroemisiones (Trabajo pronunciado en el XXIII Ciclo en el Curso 1968-1969, por el Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1970. 
- 65/71 *El honor al trabajo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Pedro Rodríguez-Ponga y Ruiz de Salazar)*, 1971. 
- 66/71 *El concepto económico de beneficio y su proyección fiscal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Fernando Ximénez Soterás)*, 1971.
- 67/72 *La rentabilidad de la empresa y el hombre (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José Cervera y Bardera, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent)*, 1972. 
- 68/72 *El punto de vista económico-estructural de Johan Akerman (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Pérez Pardo, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde)*, 1972. 
- 69/73 *La política económica regional (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Berini Giménez)*, 1973. 
- 70/73 *Un funcionario de hacienda del siglo XIX: José López-Juana Pinilla (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Francisco Martí de Basterrechea, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera)*, 1973. 
- 71/73 *Posibilidades y limitaciones de la empresa pública (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan José Perulles Bassas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Lluch Capdevila)*, 1973. 
- 72/73 *Programa mundial del empleo (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1973. 
- 73/73 *La autonomía municipal: su base económico-financiera (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Ignacio Bermejo Gironés, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite)*, 1973. 

- 74/73 *El entorno socio-económico de la empresa multinacional (Discurso inaugural del Curso 1972-1973, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.* 
- 75/73 *Comportamiento de los Fondos de Inversión Mobiliaria, en la crisis bursátil del año 1970 (Discurso inaugural del Curso 1970-1971 pronunciado el 10 de noviembre de 1970, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.*
- 76/74 *En torno a la capacidad económica como criterio constitucional de justicia tributaria en los Estados contemporáneos (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde), 1974.* 
- 77/74 *La administración de bienes en el proceso (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Miguel Fenech Navarro, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Lluch Capdevila), 1974.* 
- 78/75 *El control crítico de la gestión económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Ilmo. Sr. Dr. D. Emilio Soldevilla García), 1975.* 
- 79/75 *Consideraciones en torno a la inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1975.* 
- 80/75 *En torno a un neocapitalismo (Discurso pronunciado en la sesión inaugural del Curso 1957-1958 por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1975.*
- 81/76 *La crisis del petróleo (1973 a 2073) (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José María Berini Giménez), 1976.* 
- 82/76 *Las políticas económicas exterior y fiscal (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Emilio Alfonso Hap Dubois, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan José Perulles Bassas), 1976.* 
- 83/76 *Contribución del cooperativismo a la promoción social (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Tarragona, Ilmo. Sr. Don Juan Noguera Salort), 1976.*
- 84/76 *Inflación y evolución tecnológica como condicionantes de un modelo de gestión (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Carlos Cubillo Valverde), 1976.*
- 85/76 *Liquidez e inflación en el proceso microeconómico de inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1976.* 
- 86/76 *El ahorro y la Seguridad Social versus bienestar general (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Valentín Arroyo Ruipérez), 1976.*
- 87/76 *Perspectivas de la economía mundial: el comienzo de una nueva era económica (Texto de las ponencias presentadas a las Jornadas de Estudios celebradas los días 12, 13 y 14 de mayo de 1975), 1976.* 

- 88/77 *Consideraciones sobre la capacidad económica y financiera de España (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Miguel Villar Mir), 1977.*
- 89/77 *Las cajas de ahorros de los países de la C.E.E. y comparación con las españolas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Miguel Allué Escudero), 1977.*
- 90/78 *Reflexion sur structuration du monde actuel (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Don Jean Joly), 1978.*
- 91/78 *Sistema fiscal y sistema financiero (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Francisco Javier Ramos Gascón, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde), 1978.*
- 92/78 *Sobre el análisis financiero de la inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y Miguel), 1978.*
- 93/78 *Mito y realidad de la empresa multinacional (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mariano Capella San Agustín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1978.*
- 94/78 *El ahorro popular y su contribución al desarrollo de la economía española (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José M.ª Codony Val, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1978.*
- 95/79 *Consideraciones sobre la transferencia de tecnología (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José Cervera Bardera), 1979.*
- 96/79 *Aspectos económicos y fiscales de la autonomía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira), 1979.*
- 97/80 *Hacia la normalización contable internacional (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Noguero Salinas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1980.*
- 98/80 *El balance social: integración de objetivos sociales en la empresa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Enrique Arderiu Gras, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa), 1980.*
- 99/80 *La IVª directriz de la C.E.E. (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Portugal, Ilmo. Sr. Don Fernando Vieira Gonçalves da Silva, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1980.*
- 100/81 *El crecimiento del sector público como tránsito pacífico de sistema económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alejandro Pedrós Abelló, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas), 1981.*
- 101/81 *Función de la fiscalidad en el actual momento de la economía española (Discurso inaugural del Curso 1981-1982, pronunciado el 6 de octubre de 1981, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1981.*

- 102/82 *Sistema financiero y Bolsa: la financiación de la empresa a través del Mercado de Valores (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Mariano Rabadán Fornies, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1982.* 
- 103/82 *La empresarialidad en la crisis de la cultura (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1982.* 
- 104/82 *El sentimiento de Unidad Europea, considerando lo económico y lo social. Factores técnicos necesarios para la integración en una Europa unida y armónica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Wenceslao Millán Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1982.* 
- 105/82 *Insolvencia mercantil (Nuevos hechos y nuevas ideas en materia concursal) (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Miguel Casals Colldecarrera, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa), 1982.* 
- 106/82 *Las sociedades de garantía recíproca, un medio para la financiación de las PME (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Pedro Castellet Mimó, y contestación por el Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1982.* 
- 107/82 *La economía con la intencionalidad científica y la inspiración termodinámica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Dr. D. François Perroux, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1982.*
- 108/83 *El ámbito representativo del órgano de administración de la S.A. (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Josep M.^a Puig Salellas, y contestación por el Académico, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Polo Díez), 1983.* 
- 109/83 *La planificación en época de crisis en un sistema democrático (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. José Barea Tejeiro, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel), 1983.* 
- 110/83 *El hecho contable y el derecho (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.^a Fernández Pirla, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1983.* 
- 111/84 *Poder creador del riesgo frente a los efectos paralizantes de la seguridad (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Termes y Carreró, y contestación por el Académico, Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez), 1984.* 
- 112/84 *Stabilité monétaire et progrès économique: les leçons des années 70 (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Raymond Barre, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1984.*
- 113/85 *Le chemin de l'unification de l'Europe dans un contexte mon-europeen, économique et politique plus vaste (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Suiza, Excmo. Sr. Don Adolf E. Deucher, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1985.*

- 114/85 *Keynes y la teoría económica actual (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Joan Hortalà i Arau, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas)*, 1985. 
- 115/86 *La contribución de J. M. Keynes al orden monetario internacional de Bretton Woods (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Ramón Álvarez Rendueles, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José María Fernández Pirla)*, 1986. 
- 116/86 *Dirección de empresas y estrategia: algunas analogías. Sun. Tzu, organismos vivos, y quarks (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Estados Unidos, Ilmo. Sr. Don Harry L. Hansen, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández)*, 1986.
- 117/87 *Aspectos económicos del urbanismo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Girona, Ilmo. Sr. Don Jordi Salgas Rich, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Berini Giménez)*, 1987. 
- 118/89 *La contabilidad empresarial y los principios de contabilidad generalmente aceptados (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Valencia, Ilmo. Sr. Dr. D. Manuel Vela Pastor, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera)*, 1989. 
- 119/89 *Europa y el medio ambiente (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Holanda, Excmo. Sr. Dr. D. Jonkheer Aarnout A. Loudon, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch)*, 1989. 
- 120/89 *La incertidumbre en la economía (paradigmas, tiempo y agujeros negros) (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Ubaldo Nieto de Alba, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez)*, 1989. 
- 121/91 *La metodología neoclásica y el análisis económico del derecho (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Navarra, Ilmo. Sr. Dr. D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel)*, 1991. 
- 122/91 *La ética en la gestión empresarial (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja)*, 1991. 
- 123/91 *Europa, la nueva frontera (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Islas Baleares, Excmo. Sr. Don Abel Matutes Juan, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón)*, 1991. 
- 124/91 *Rentabilidad y creación de valor en la empresa (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Asturias, Ilmo. Sr. Dr. D. Álvaro Cuervo García, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez)*, 1991. 
- 125/91 *La buena doctrina del profesor Lucas Beltrán (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Coronas Alonso, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja)*, 1991. 

- 126/91 *La industria de automoción: su evolución e incidencia social y económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Rafael Muñoz Ramírez, y contestación por el Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1991.* 
- 127/91 *Las reacciones del derecho privado ante la inflación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó), 1991.* 
- 128/92 *Perfeccionamiento de la democracia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Salvador Millet y Bel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1992.* 
- 128a/92 *Perfeccionament de la democràcia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Salvador Millet y Bel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1992.*
- 129/92 *La gestión de la innovación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.^a Fons Boronat, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel), 1992.* 
- 130/92 *Europa: la nueva frontera de la banca (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bélgica, Excmo. Sr. Dr. D. Daniel Cardon de Lichtbuer, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Termes Carreró), 1992.* 
- 131/92 *El Virrey Amat: adelantado del libre comercio en América (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Casajuana Gibert, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1992.* 
- 132/92 *La contabilidad como ciencia de información de estructuras circulatorias: contabilidad no económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. D. José María Requena Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1992.* 
- 133/92 *Los títulos que emite la empresa y la teoría del precio de las opciones (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Valencia, Ilma. Sra. Dra. Doña Matilde Fernández Blanco, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1992.* 
- 134/92 *Liderazgo y progreso económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1992. (texto en catalán)* 
- 135/93 *Control jurisdiccional de la actividad financiera (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Enrique Lecumberri Martí, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1993.* 
- 136/93 *Europa y España: la lucha por la integración (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1993.* 
- 137/94 *El impacto de la crisis en la economía balear (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Islas Baleares, Ilmo. Sr. Dr. D. Francisco Jover Balaguer, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1994.* 

- 138/94 *Las inquietudes de Europa. reflexiones, sugerencias y utopías (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José-Ángel Sánchez Asiaín, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1994.* 
- 138a/94 *Cotización, duration y convexidad (Comunicación del académico de número Excmo. Sr. Dr. D. M. Alfonso Rodríguez Rodríguez. Barcelona), 1994.* 
- 139/95 *El debate librecambio-protección a finales del siglo XX (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Granell Trías, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 1995.* 
- 140/95 *De la contabilidad de los propietarios a la contabilidad de los empresarios (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Carlos Mallo Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1995.* 
- 141/95 *Economie, Europe et Espagne (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Valéry Giscard d'Estaing, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1995.* 
- 142/95 *Rentabilidad y estrategia de la empresa en el sector de la distribución comercial (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. D. Enrique Martín Armario, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 1995.* 
- 143/95 *Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la dirección (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1995.* 
- 143a/95 *Análisis dinámico de la TIR (Comunicación del académico de número Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez. Barcelona), 1995.* 
- 144/96 *Las cajas de ahorro españolas: por un modelo dinámico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Aragón, Ilmo. Sr. Don José Luis Martínez Candial, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.* 
- 145/96 *Situación actual del derecho concursal español (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jorge Carreras Llansana, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó), 1996.* 
- 146/96 *El desapoderamiento del deudor, sus causas y efectos en visión histórica, actual y de futuro (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Usón Duch, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1996.* 
- 147/96 *Balance hidráulico e hídrico de Cataluña para intentar optimizar los recursos y conseguir la máxima y más económica descontaminación del medio ambiente (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Daniel Pagès Raventós, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.* 
- 148/96 *El euro (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Carles A. Gasòliba i Böhm, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.* 

- 149/97 *El sistema contable en la empresa española: de la contabilidad fiscal al derecho contable a través de la imagen fiel (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Poch Torres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1997.*   
- 150/97 *Incentivos fiscales a la inversión en la reforma del impuesto sobre sociedades (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Extremadura, Ilmo. Sr. Don Mario Alonso Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1997.* 
- 151/97 *Notas preliminares al tratamiento de la inversión: límites al principio de sustitución en economía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Bricall Masip, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 1997.* 
- 152/97 *Aportaciones del régimen jurídico-contable al derecho concursal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Ilmo. Sr. Don Fernando Gómez Martín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1997.* 
- 153/98 *Los Herrero: 150 años de banca a lo largo de cinco generaciones (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Asturias, Ilmo. Sr. Dr. D. Martín González del Valle y Herrero, Barón de Grado, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998.* 
- 154/98 *Perspectivas de la Unión Monetaria Europea (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Alemania, Ilmo. Sr. Dr. D. Juergen B. Donges, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1998.* 
- 155/98 *La incertidumbre fiscal. Reflexiones sobre la legalidad y legitimidad del sistema tributario español (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Claudio Colomer Marqués, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1998.* 
- 156/98 *La II República y la quimera de la peseta: La excepción Carner (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan Tapia Nieto, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998.* 
- 157/98 *Reflexiones sobre la internacionalización y globalización de la empresa: los recursos humanos como factor estratégico y organizativo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Sainz Fuertes, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Fons Boronat), 1998.* 
- 158/99 *Adopción de decisiones en economía y dirección de empresas: problemas y perspectivas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Bielorrusia, Ilmo. Sr. Dr. D. Viktor V. Krasnoproschin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999.* 
- 159/99 *Las organizaciones empresariales del siglo XXI a la luz de su evolución histórica reciente (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999.* 

- 160/99 *Epistemología de la incertidumbre (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argentina, Ilmo. Sr. Dr. D. Rodolfo H. Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999.* 
- 161/99 *De Universitate. Sobre la naturaleza, los miembros, el gobierno y la hacienda de la universidad pública en España (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1999.* 
- 162/99 *Una historia del desempleo en España (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Argandoña Rámiz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 1999.* 
- 163/99 *La concepción de la empresa y las relaciones que la definen: necesidades de pertinencia, de eficacia y eficiencia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999.* 
- 164/00 *Génesis de una teoría de la incertidumbre (Acto de imposición de la Gran Cruz de la Orden Civil de Alfonso X el Sabio al Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2000.* 
- 165/00 *La empresa virtual en el marco de la sociedad de la información (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2000.* 
- 166/00 *Gestión privada del servicio público (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Ricardo Fornesa Ribó, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2000.* 
- 167/00 *Los libros de cuentas y la jurisdicción privativa mercantil en España. El caso del Consulado de Comercio de Barcelona y su instrucción contable de 1766 (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Esteban Hernández Esteve, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Fernández Pirla), 2000.* 
- 168/01 *El siglo XX: el siglo de la economía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Emilio Ybarra Churruca, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2001.* 
- 169/01 *Problemas y perspectivas de la evaluación y contabilización del capital intelectual de la empresa (Comunicación del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal en el Pleno de la Academia), 2001.* 
- 170/01 *La empresa familiar y su mundialización (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Antonio Pont Amenós, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2001.* 
- 171/01 *Creación de empleo de alto valor agregado: el papel de las sociedades de capital-riesgo en la denominada nueva economía (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Suiza, Excmo. Sr. Don José Daniel Gubert, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 2001.* 
- 172/01 *La nueva economía y el mercado de capitales (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2001.* 

- 173/02 *Gestión del conocimiento y finanzas: una vinculación necesaria (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para La Rioja, Ilmo. Sr. Dr. D. Arturo Rodríguez Castellanos, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2002.* 
- 174/02 *El sistema crediticio, las cajas de ahorros y las necesidades de la economía española (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Manuel Pizarro Moreno, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2002.* 
- 175/02 *La financiación de la política de vivienda en España con especial referencia a la promoción de la vivienda de alquiler (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo López, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2002.* 
- 176/02 *Sobre la crisis actual del conocimiento científico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Dídac Ramírez Sarrió, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 2002.* 
- 177/03 *Marruecos y España en el espacio euromediterráneo: desafíos y retos de una asociación siempre pendiente (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Marruecos, Excmo. Sr. Don André Azoulay, y contestación por el Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja), 2003.* 
- 178/03 *Marketing, Protocolo y Calidad Total (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bizkaia, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2003.* 
- 179/03 *La Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para La Coruña, Ilmo. Sr. Dr. D. José M.^a Castellano Ríos, y contestación por el Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja), 2003.* 
- 180/04 *Información corporativa, opciones contables y análisis financiero (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. José Luis Sánchez Fernández de Valderrama, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2004.* 
- 181/04 *Los tribunales económico-administrativos: el difícil camino hacia la auténtica justicia tributaria (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Josep M.^a Coronas Guinart, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2004.* 
- 182/05 *Las corrientes de investigación dominantes en marketing en la última década (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Enrique Martín Armario, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2005.* 
- 183/05 *España y la ampliación europea en una economía global (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Lamo de Espinosa Michels de Champourcin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2005.* 
- 184/05 *China en el área geoeconómica y geopolítica mediterránea (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Giancarlo Elia Valori, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alexandre Pedrós i Abelló), 2005.* 

- 185/05 *La integración en la UE de los microestados históricos europeos en un contexto de globalización (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el Principado de Andorra, Excmo. Sr. Don Òscar Ribas Reig, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francesc Granell Trías), 2005.* 
- 186/05 *El desarrollo sostenible como soporte básico del crecimiento económico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Lugo, Ilmo. Sr. Dr. D. José Manuel Barreiro Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2005.* 
- 187/06 *De la función de producción agregada a la frontera de posibilidades de producción: productividad, tecnología y crecimiento económico en la era de la información (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Manuel Castells Oliván, y contestación por el Excmo. Sr. Don Juan Tapia Nieto), 2006.* 
- 188/06 *El fin de la pobreza: reto de todo economista del siglo XXI (Discurso de ingreso de la Académica Numeraria, Excmo. Sra. Doña Isabel Estapé Tous, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2006.* 
- 189/07 *Problemática jurídica de las llamadas leyes de acompañamiento presupuestario del Estado (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Melilla, Excmo. Sr. Don Julio Padilla Carballada, y contestación por el Excmo. Sr. Don Enrique Lecumberri Martí), 2007.* 
- 190/07 *Sur les «successions coexistentes» au tournant des millénaires. Quelques réflexions épistémologiques (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Rumania, Excmo. Sr. Dr. D. Tudorel Postolache, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Josep Casajuana Gibert), 2007.* 
- 191/07 *Economía y financiación de la educación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Díez Hochleitner, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2007.* 
- 192/07 *Mediterraneo e civiltà della terra (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Alessandro Bianchi, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2007.* 
- 193/07 *L'Union européenne et la mondialisation du droit (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Túnez, Ilmo. Sr. Dr. D. Abderraouf Mahboul, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Josep Casajuana Gibert), 2007.* 
- 194/08 *Corte Penal Internacional. Posición del Gobierno de algunos Estados respecto a su jurisdicción (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Chile, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Guzmán Tapia, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2008.* 
- 195/08 *Monetary Policy Issues in an emerging economy. The case of Romania (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Rumania, Ilmo. Sr. Dr. D. Mugur Isarescu, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2008.* 
- 196/08 *Los procesos de creación de empresas (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2008.* 

- 197/08 *Neuroeconomics: from homo economicus to homo neuroeconomicus* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Polonia, Ilmo. Sr. Dr. D. Janusz Kacprzyk, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal), 2008. 
- 198/08 *Le bicaméralisme dans les démocraties parlementaires* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Bélgica, Excmo. Sra. Dra. Janine Delruelle-Ghobert, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2008. 
- 199/08 *El ámbito financiero de las políticas públicas de vivienda: la necesaria convergencia en Europa* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2008. 
- 200/09 *L'impact des écarts de développement et des fractures sociales sur les relations internationales en le Méditerranée* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argelia, Excmo. Sr. Dr. D. Mohamed Laichoubi, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2009. 
- 201/09 *L'industria: passato o futuro della nostra economia?* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Romano Prodi, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2009.  
- 202/09 *Análisis de las políticas públicas* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Barea Tejeiro, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 2009.  
- 203/09 *Mechanism design: how to implement social goals* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para los Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. D. Eric S. Maskin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2009.  
- 204/09 *El choque de Culturas y Civilizaciones en el Mundo* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la Comunidad Autónoma de Aragón, Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2009. - 
- 205/10 *L'économie politique entre science, idéologie et gouvernance. Réflexions autour de la première grande crise du XXIe siècle* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Thierry De Montbrial, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2010. 
- 206/10 *Macroguidance of the financial markets in transition* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Finlandia, Excmo. Sra. Dra. Dña. Sirkka Hämäläinen-Lindfors, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Poch Torres), 2010.  
- 207/10 *Quantitative Aggregate Theory* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Noruega, Excmo. Sr. Dr. D. Finn E. Kydland, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2010.  
- 208/11 *El Reino Unido y la Unión Europea* (Discurso de ingreso del Académico de Número, Excmo. Sr. D. Carles Casajuana Palet, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2011.  

- 209/11 *Importance of law and tendencies disrupting the legal system (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Srpska Ilmo. Sr. Dr. D. Rajko Kuzmanovic, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2011.*  
- 210/11 *War and Peace: The Fundamental Role of Incentives in Game Theory and Economics Analysis (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como académico correspondiente para Israel, Excmo. Sr. Dr. D. Robert J. Aumann, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2011.*  
- 211/12 *Supervisando al supervisor bancario: riesgos y estrategias de cobertura (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Ramón Quintás Seoane y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo López), 2012.* 
- 212/12 *The world I experience it (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Montenegro, Ilmo. Sr. Dr. D. Momir Djurovic' y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2012.*   
- 213/12 *Respect and rediscovery: a shared heritage of scientific engagement (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para el Reino Hachemita de Jordania, S.A.R. Sumaya bint El Hassan y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2012.*   
- 214/12 *Maps of Bounded Rationality: Thinking, fast and slow (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para Israel, Excmo. Sr. Dr. D. Daniel Kahneman y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2012.*  
- 215/12 *El precio de la desigualdad (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. D. Joseph Stiglitz y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2012.*   
- 216/12 *Las decisiones financieras en la incertidumbre en la empresa: usando Black-Scholes como estrategia (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para México, Ilmo. Sr. Dr. D. Federico González Santoyo y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2012.*   
- 217/12 *An OECD perspective on the competitiveness of the european economy (La competitividad de la economía europea desde el prisma de la OCDE) (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para México, Ilmo. Sr. Dr. D. José Ángel Gurría Treviño y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francesc Granell Trias), 2012.*   
- 218/13 *Errores recurrentes en el origen de las crisis y nuevas bases para el bienestar social sostenible. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de número, Excmo. Sra. Dra. D. Ana María Gil Lafuente y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2013.*   

- 219/13 *Medidas por adoptar para afrontar el final de la crisis. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2013.*   
- 220/13 *On a realistic paradigm for financial modeling under multiple criteria. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Grecia, Ilmo. Sr. Dr. D. Constantin Zopounidis y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero), 2013.*   
- 221/13 *Fuzzy estimation of quality of the socioeconomic systems. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Azerbaijan, Ilmo. Sr. Dr. D. Gorkhmaz Imanov y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente), 2013.*   
- 222/13 *Los derechos económicos y sociales de los ciudadanos ante la actual crisis económica, desde una perspectiva constitucional. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. D. Eugenio Gay Montalvo y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 2013.*   
- 223/13 *La Economía del automóvil eléctrico. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de número, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Llorens Carrió y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2013.*   
- 223x/13 *Un viaje a Argelia, por el Excmo. Sr. D. Lorenzo Gascón (Extensión Académica y Cultural), 2013.* 
- 224/13 *Un mundo digital: Las TIC, protagonistas de la gran transformación de la economía, cultura y sociedad del siglo XXI (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. D. César Alierta Izuel y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2013.*   
- 225/14 *Antichresis o Contrarium mutuum (Breve ensayo de una solución jurídica para un problema económico). (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña, Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Hernández-Moreno y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó), 2014*   
- 226/14 *La economía política de la austeridad. Reflexiones a propósito de la Gran Recesión. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. Antoni Castells Oliveres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Didac Ramírez Sarrió), 2014.*   
- 227/14 *The unequal world economy. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico correspondiente para Reino Unido, Sir James Mirrlees, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), Incluye la traducción en lengua española, 2014.*   

- 228/14 *De la teoría de la dirección del conocimiento al equilibrio de fuerzas generalizado. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Alemania, Excmo. Sr. Dr. D. Reinhard Selten y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja*, 2014.   
- 229/14 *Información contable y Transparencia. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio López Díaz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero)*, 2014.   
- 230/14 *Anexo a los Anales del Curso Académico 2012-2013. Comunicaciones académicas correspondientes al Curso 2012-2013 (I)*, 2014. 
- 231/14 *Anexo a los Anales del Curso Académico 2012-2013. Comunicaciones académicas correspondientes al Curso 2012-2013 (II)*, 2014. 
- 232/14 *La financiación de la Unión Europea (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. José María Gil-Robles Gil-Delgado, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2014.   
- 233/15 *Ciencia, economía y transparencia una visión en clave multidisciplinar y social (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Jesús Lizcano Álvarez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Francesc Granell Trias)*, 2015.   
- 234/15 *Riesgo y seguro en economía (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de Número, Excmo. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany, y contestación por la Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente)*, 2015.   
- 235/15 *Las personas, fuente de innovación y de creación de valor en la empresa (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. José Antonio Redondo López)*, 2015.   
- 236/16 *La lingüística como economía de la lengua (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Austria, Ilmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2016.   
- 237/16 *Empresas a favor de las personas: el camino hacia el respeto de los derechos humanos (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para La Rioja, Ilma. Sra. Dra. Leonor González Menor y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos)*, 2016.   
- 238/16 *El impacto positivo como criterio para avanzar en la inversión socialmente responsable (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente)*, 2016 239/16 *El agua en el mundo-El mundo del agua. -(El agua en un mundo global y bajo el cambio climático) (Comunicación del*

- Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Lamo De Espinosa Michels De Champourcin y prólogo del Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja), 2016.   
- 240/16 *University in Modern Society: Belarusian State University in the Country and in the World (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Bielorrusia, Ilmo. Sr. Dr. Sergey V. Ablameyko y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2016.  
- 241/16 *Innovación, Progreso Tecnológico y Conocimiento ante los retos del siglo XXI (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de Número Excmo. Sra. Dña. Amparo Moraleda Martínez y Laudatio por Excmo. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany)*, 2016.   
- 242/16 *La politique monétaire à la lumière de la crise (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Suiza Ilmo. Sr. Dr. Jean-Pierre Danthine y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2016.   
- 243/16 *La contribución de la universidad al desarrollo económico y social como objeto de estudio en las ciencias económicas y de gestión (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña Ilmo. Sr. Dr. Francesc Solé Parellada y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Mario Aguer Hortal)*, 2016.   
- 244/17 *Incertidumbres y Retos de la Transformación del Sector Eléctrico (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña Ilmo. Sr. Dr. Ramón Adell Ramón y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Alfonso Rodríguez Rodríguez)*, 2017.   
- 245/17 *El Gran Desafío de la Educación Emprendedora. Propuesta de un Modelo para la Educación Superior (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Extremadura Ilmo. Sr. Dr. Ricardo M^a Hernández Mogollón y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos)*, 2017.   
- 246/17 *Market Design and Kidney Exchange (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Estados Unidos del Excmo. Sr. Dr. Alvin E. Roth y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja)*, 2017.   
- 247/18 *Hic Sunt Leones: el futuro del dinero. De la digitalización a la tokenización de la economía (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Castilla y León del Ilmo. Sr. Dr. Enrique López González y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Anna María Gil Lafuente)*, 2018.   
- 248/18 *Desigualdad Económica y Zonoides de Lorenz (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cantabria del Ilmo. Sr. Dr. José María Sarabia Alegría y Laudatio y por la Excmo. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany)*, 2018.   

- 249/18 Los déficits de la economía española (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Honor del Excmo. Sr. Dr. Juan Velarde Fuertes y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan*), 2018.   
- 250/19 Hacia una economía más humana y sostenible. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para Cataluña Ilma. Sra. Dra. Nuria Chinchilla y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Francesc Granell Trias*), 2019.   
- 251/19 La toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre. Modelo econométrico borroso para el cálculo del riesgo sistémico. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña Ilmo. Sr. Dr. Antonio Terceño Gómez y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Alfonso Rodríguez Rodríguez*), 2019.   
- 252/20 Afrontar el desafío del cambio climático: básicamente un duelo entre el ingenio humano y la insensatez humana. / *Tackling the climate change challenge - Ultimately a duel between human ingenuity and human folly.* (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Irlanda Ilmo. Sr. Dr. Pat Cox y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. José María Gil Robles*), 2020.  
- 253/20 El argocapitalismo en la era del acercamiento digital. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Enrique López González y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Dídac Ramírez Sarrió*), 2020.  
- 254/20 ASEAN's strategic opportunity: soft power and China's COVID-19 public relations debacle (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Costa Rica Ilmo. Sr. Dr. Otto Federico von Feigenblatt Rojas y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Ana Maria Gil Lafuente*), 2020. 
- 255/20 Aportes de la teoría de conjuntos borrosos al estudio y medición de la pobreza desde un enfoque de derechos humanos (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para Argentina Ilma. Sra. Dra. Luisa Lucila Lazzari y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Ana Maria Gil Lafuente*), 2021. 
- 256/21 Globalisation 2020 plus. Horizons et limites / Globalización 2020 plus. Horizontes y límites. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Rumanía Ilmo. Sr. Dr. Valeriu Ioan-Franc y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Ana Maria Gil-Lafuente*), 2021. 
- 257/21 La estabilidad fiscal en España: los deberes pendientes. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Santiago Lago Peñas y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. José Antonio Redondo López*), 2021.  

- 258/21 Portugal - España: perímetros políticos, ritmos económicos. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Portugal Excmo. Sr. Dr. António Martins da Cruz y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Carles Alfred Gasòliba i Böhm*), 2021.  
- 259/22 Andorra, Estado de Europa. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Andorra Excmo. Sr. Dr. Juli Minoves Triquell y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Carles Alfred Gasòliba i Böhm*), 2022.  
- 260/22 Líderes más Equilibrados y Responsables. (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para México Ilma. Sra. Dra. Rosa Nelly Trevinyo Rodríguez y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan*), 2022.  



Los orígenes más remotos de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras se remontan al siglo XVIII, cuando en 1758 se crea en Barcelona la Real Junta Particular de Comercio. El espíritu inicial que la animaba entonces ha permanecido: el servicio a la sociedad a partir del estudio y de la investigación. Es decir, actuar desde la razón. De ahí las palabras que aparecen en su escudo y medalla: “Utraque Unum”. La forma actual de la Real Corporación tiene su gestación en la década de los 30 del pasado siglo. Su recreación tuvo lugar el 16 de mayo de 1940. En 1958 es cuando adopta el nombre de Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. En los últimos años se han intensificado los esfuerzos dirigidos a la internacionalización de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Esta labor culminada con un indiscutible éxito ha sido realizada, principalmente en tres direcciones. La primera de ellas es la incorporación de grandes personalidades del mundo académico y de la actividad de los estados y las empresas. Siete Premios Nobel, tres Jefes de Estado y varios Primeros Ministros son un revelador ejemplo. La segunda es la realización anual de sesiones científicas en distintos países junto con altas instituciones académicas de otros Estados, con los que se firman acuerdos de colaboración. En tercer, lugar, se ha puesto en marcha la elaboración de trabajos de análisis sobre la situación y evolución de los sistemas económico-financieros de distintas naciones, con gran repercusión, no solo en los ámbitos propios de la actividad científica, sino también en la esfera de la actividad española.

Dr. Jaime Gil Aluja
Presidente de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras

Dra. Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez
Doctora en Dirección de Empresas

Destacada Investigadora, Conferencista y Consultora de Renombre Internacional. Es Socio-Fundador y CEO de Trevinyo-Rodríguez y Asociados, un despacho internacional que asesora a familias empresarias en la planificación de la sucesión, estructuración del gobierno familiar-empresarial, gestión patrimonial, *family offices* y fundaciones.

La Dra. Trevinyo-Rodríguez colaboró en el Despacho Cuatrecasas-Barcelona (España) en la redacción de protocolos familiares y analizando aspectos de tributación en grupos familiares piramidales. Es Fundadora del Centro de Empresas Familiares de la Escuela de Graduados del TEC de Monterrey a nivel nacional (México) y fue Profesor Titular de la Primera Cátedra de Empresa Familiar instaurada en la institución. Es autora del best-seller *Empresas Familiares: Visión Latinoamericana*; y su más reciente libro, *The Power of Inclusion in Family Business*, editado junto con el Prof. Miguel Ángel Gallo (IESE), es considerado “un parteaguas en el campo de la empresa familiar” (Prof. John Davis, MIT, 2022).

Doctora en Dirección de Empresas por el IESE, la Dra. Trevinyo-Rodríguez se convirtió en la Primera Presidenta Hispana del Comité Internacional del *Academy of Management* a nivel mundial. Actualmente, es Profesor Visitante en Universidades de América, Europa y Asia; representante nacional de México en el *Global Women's Entrepreneurship Policy Project*—colaborando con la OECD en la creación de políticas internacionales sobre emprendedurismo; miembro del *International Women's Forum* (IWF); consejero editorial de múltiples publicaciones; columnista del periódico *El Financiero-Bloomberg*; y dada su experiencia, participa en Consejos de Administración y Consejos de Familia en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Via Laietana, 32 4º · 08003 Barcelona · España
Tel. + 34 93 310 07 41 · Fax + 34 93 319 12 65
E-mail: secretaria@racef.es · Web: www.racef.es