

**LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL
SIGLO XXI:
CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO
Y NUEVOS ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Discurso leído en el acto de su recepción como
Académico Correspondiente en Cataluña por

Dr. D. Jaume Llopis Casellas

el día 26 de octubre de 2023

**LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL
SIGLO XXI:
CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO
Y NUEVOS ESTILOS DE DIRECCIÓN**

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI: CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO Y NUEVOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Discurso leído en el acto de su recepción como
Académico Correspondiente en Cataluña por
Dr. D. Jaume Llopis Casellas
el día 26 de octubre de 2023

Arrecife (Lanzarote), Hotel Lancelot Playa

Sumario

LA CREACIÓN DE VALOR

Transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas.

La evolución hacia un nuevo modelo de capitalismo.

Triple sostenibilidad y estrategias de valor compartido.

La importancia del propósito.

LOS NUEVOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Énfasis en propósito, visión, misión y valores.

Creación y desarrollo de una identidad corporativa potente y atractiva.

Nuevos estilos de liderazgo.

Dirección más orientada al exterior y mayor atención a las relaciones con los distintos *stakeholders*.

Foco en las personas y en su desarrollo.

Importancia de la capacitación y del aprendizaje organizativo.

Decisiones más rápidas y frecuentes.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

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

Es para mí un honor el estar hoy aquí con motivo de mi ingreso como Académico Correspondiente en esta honorable Academia de Ciencias, Ingenierías y Humanidades de Lanzarote que, con tanta ilusión, esfuerzo y méritos, preside el Dr. Francisco González de Posada. Cabe decir que su incansable trayectoria como divulgador científico unida a su vocación humanista ha conseguido dotar a esta institución de un reconocimiento que la sitúa a ella misma y a Lanzarote en el mundo.

Para empezar, permítanme que recuerde unas palabras del discurso de recepción del impulsor de esta Academia canaria, el 20 de mayo de 2003, cuando afirmó que «es tarea nuestra facilitar el encuentro, el diálogo, el debate, para hacer la adquisición más fácil, más plural, más completa en el proceso de aproximación a una cultura a la altura de los tiempos presentes, cultura que básicamente es científica y técnica. Debe disponerse de un medio colectivo, atractivo, ilusionador, institucionalizado, en el que aprender y enseñar, enriquecerse y enriquecer, recibir y dar».

Con esta voluntad, y desde el ámbito de las ciencias sociales, espero humildemente aportar mi experiencia en el campo de la gestión empresarial durante 35 años como primer ejecutivo en distintos sectores y empresas, y 30 años como profesor en IESE Business School, Universidad de Navarra.

Para ello, les propongo que partamos de dos premisas principales:

- Una primera, que en las últimas dos décadas todas las disciplinas y actividades de las empresas han evolucionado mucho para adaptarse a las nuevas coordenadas del mundo: la tecnología y digitalización de los procesos, la producción, todos los eslabones de la cadena de valor, las operaciones, la comercialización, la logística, las finanzas, los canales de distribución, la propia globalización. Además, junto a esos cambios, la sociedad demanda que las empresas aporten un valor social, más allá del valor económico: van a necesitar, pues, un propósito en ese sentido.

- Y la segunda, según la cual debemos admitir que muchos empresarios y directivos siguen con el reloj parado en épocas pasadas, no por brillantes menos desfasadas, liderando con prácticas y estilos de dirección que han quedado obsoletos, más propios de las organizaciones del siglo XX que de las empresas del siglo XXI. Se requieren nuevos estilos y prácticas de dirección capaces de adaptarse.

LA CREACIÓN DE VALOR

Hasta hace poco, era un hecho comúnmente aceptado que el principal cometido de una empresa era obtener beneficios para retribuir a su accionariado. Pero las cosas están cambiando. La ciudadanía demanda que las empresas aporten un valor social, y no

solo valor económico. En este contexto es importante conocer *por qué* una empresa está en ese negocio y *cómo* pretende aportar valor a sus distintos *stakeholders*, entendidos estos como las partes interesadas o grupos de interés, es decir, cualquier agente que, de alguna manera, es impactado por las acciones de esa empresa, ya sean accionistas, empleados, clientes o proveedores. A ese *por qué* y *cómo* lo llamamos «propósito».

Cuando está bien definido y es aceptado por todos, el propósito no solo vehicula la creación de un valor que beneficia al conjunto de la sociedad, sino que cumple una función transversal e integradora que abarca otros aspectos críticos para el negocio, como la atracción y retención de talento, la captación y fidelización de clientes, la relación con los distintos *stakeholders*, la construcción de una cultura corporativa sólida, e incluso la orientación estratégica a medio y largo plazo.

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

La consecuencia más inmediata de esta presión es la demanda de una mayor transparencia y legitimidad social a las empresas, que han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias reforzando las políticas y prácticas en materia de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (*accountability*), y redefiniendo su propuesta de valor para tratar de conectar con la

sociedad y con sus valores, haciendo suyos los desafíos que enfrenta y reinventándose para ser parte de la solución y no del problema.

Transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas

Por una parte, el acceso universal a la información y la democratización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han favorecido un mayor escrutinio público sobre la actividad de las empresas y sobre los efectos de sus actuaciones en los distintos ámbitos que conciernen al conjunto de la sociedad, como el progreso económico, el bienestar social y el impacto ambiental. Esta mayor fiscalización por parte de ciudadanos e instituciones, además, se ha visto favorecida y ampliada por el poder de los nuevos medios de comunicación y las redes sociales, que facilitan la asociación y la creación de grupos de presión capaces de organizar campañas de boicot a los productos de una empresa si consideran que ha actuado de manera ilícita y acabar con la reputación de una marca prácticamente de la noche a la mañana.

Por otra parte, las propias empresas han considerado necesario redoblar y comunicar sus esfuerzos de mejorar sus políticas de transparencia, rendición de cuentas (*accountability*) y responsabilidad social para contrarrestar los efectos de la crisis de confianza que generaron los múltiples escándalos empresariales que se produjeron a partir de la década de los 2000 (como el fraude fiscal y la quiebra de Enron, la estafa piramidal de Bernie Madoff, el vertido de crudo de BP en el Golfo de México o, más recientemente, el *dieselgate* de Volkswagen, por citar algunos de los casos más sonados) y, muy especialmente, la gran crisis de 2008, que se inició con las hipotecas *subprime*, provocó la caída del Lehman Brothers y sumió a las principales economías del

mundo en una larga y profunda crisis financiera, situando el nivel de confianza en las instituciones en mínimos históricos.

Desde entonces, y aunque el concepto de «responsabilidad social corporativa» (RSC) es anterior, el número de iniciativas y acciones que han impulsado las empresas para demostrar su compromiso social, ambiental y con el buen gobierno corporativo ha experimentado un crecimiento espectacular. Como también lo han hecho la comunicación, el *reporting* y la publicación de todo tipo de índices, métricas e informes relacionados con este tipo de actividades. Por ejemplo: según los datos del Governance & Accountability Institute, en 2020 nueve de cada diez de las compañías del índice S&P 500 ya publicaban informes corporativos de sostenibilidad, mientras que esa cifra se situaba apenas en el 20 % en el año 2011.

La evolución hacia un nuevo modelo de capitalismo

Sin embargo, y a pesar de los notables y variados esfuerzos que las empresas han hecho por satisfacer esta mayor demanda de transparencia y responsabilidad social, y por mejorar su reputación corporativa, el debate de fondo sobre el papel que deben jugar las empresas va mucho más allá. Hasta el punto, incluso, de cuestionar las propias bases del sistema capitalista tradicional.

Pues cada vez son más las voces que abogan por la necesidad de evolucionar hacia un nuevo modelo de capitalismo que ponga los intereses de todos los grupos de interés o *stakeholders* de las compañías al mismo nivel, evitando que los intereses de una sola parte (los accionistas o *shareholders* de una compañía) se antepongan e incluso perjudiquen a los del resto de partes implicadas, ya sean sus empleados, clientes y proveedores, el medio ambiente o el conjunto de la sociedad.

Abrazar este nuevo capitalismo refundado, el llamado «capitalismo de los grupos de interés» o «capitalismo de los *stakeholders*», implica que las empresas adopten como propósito central la creación de valor compartido, sostenible y a largo plazo para todas las partes interesadas. Algunos organismos e instituciones de gran relevancia ya se han posicionado al respecto, dando a un debate que no es nuevo un protagonismo renovado.

Uno de los primeros en hacerlo fue Larry Fink, fundador, presidente y consejero delegado de BlackRock, la mayor gestora de fondos del mundo. En una carta dirigida a los CEO de las empresas que gestiona, titulada precisamente «Un sentido de propósito», exhortaba a todas las compañías a adoptar un propósito que articule cómo benefician a todos sus grupos de interés, porque «la sociedad demanda que las compañías, tanto públicas como privadas, sirvan a un propósito social». Para prosperar en el tiempo, añadía, las compañías no solo deben entregar resultados económicos, sino también «mostrar cómo hacen una contribución positiva a la sociedad. Las empresas deben beneficiar a todas sus partes interesadas, incluidos los accionistas, los empleados, los clientes y las comunidades en las que operan».

Pocos meses después fue el poderoso *lobby* Business Roundtable, que agrupa a más de 180 directores ejecutivos de las principales compañías estadounidenses (Amazon, Apple, Google, General Electric, Johnson & Johnson, Goldman Sachs o Netflix, entre muchas otras), quien emitió una carta abierta titulada *Declaración sobre el propósito de una corporación* en la que se comprometían a liderar sus empresas en beneficio de todas las partes interesadas: clientes, empleados, proveedores, comunidades y accionistas. La carta en cuestión terminaba así: «Cada uno de nuestros *stakeholders* es esencial. Nos comprometemos a entregar

valor a todos ellos, para el éxito futuro de nuestras empresas, nuestras comunidades y nuestro país».

Con este compromiso asumían un cambio de enfoque radical en la política que habían mantenido durante varias décadas, la cual priorizaba la maximización de los beneficios de los accionistas por encima de cualquier otra consideración. O, lo que es lo mismo, rompían con las tesis sobre la primacía de los accionistas de Milton Friedman, quien en 1970 llegó a publicar un artículo en *The New York Times* con el elocuente título de *La responsabilidad social de una empresa es aumentar sus beneficios*. Una doctrina polémica pero que, *de facto* y salvo honrosas excepciones, ha sido la dominante durante todo el siglo XX y hasta ahora.

Finalmente, hay que destacar también la contribución del Foro de Davos de 2020, en cuyo manifiesto sobre *El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial* se asume que el propósito de las empresas es «colaborar con todos sus *stakeholders* en la creación de valor compartido y sostenido», porque una empresa «es algo más que una unidad económica generadora de riqueza» y, por tanto, su rendimiento «no debe medirse tan solo como los beneficios de los accionistas, sino también en relación con el cumplimiento de los objetivos ambientales, y sociales».

Triple sostenibilidad y estrategias de valor compartido

Todas estas ideas no son nuevas, sino que beben de las de otros autores que ya defendieron antes la creación de un modelo de valor sostenible y a largo plazo que beneficie al conjunto de la sociedad. Entre otros, John Elkington, quien en 2004 desarrolló el concepto de la «triple sostenibilidad», argumentando que una organización capaz de lograr un buen desempeño en términos

contables de *triple resultado* (económico, social y ambiental) tendría como consecuencia la maximización de su beneficio económico y responsabilidad ambiental, así como la minimización o eliminación de sus externalidades negativas.

También Michael Porter y Mark Kramer, en 2011, introdujeron una interesante diferenciación entre la RSC y las estrategias de *creación de valor compartido*; por ejemplo, si la RSC implica hacer el bien, ahora se trata de conseguir beneficios económicos y sociales en relación al coste; los conceptos de ciudadanía, filantropía y sostenibilidad se sustituyen por la creación de valor conjunto para la compañía y para la sociedad. El cambio persigue guiar las inversiones de las empresas en sus comunidades, porque su alcance va a ser mayor y va a generar mayores beneficios para todas las partes interesadas. Pueden verse algunas diferencias con más detalle en la tabla 1.

Los programas de RSC, según Porter y Kramer, se centran principalmente en la reputación y tienen una conexión limitada con el negocio, lo que dificulta su justificación y mantenimiento a largo plazo. Por el contrario, las acciones de creación de valor compartido se integran en el núcleo mismo de la estrategia y son esenciales para la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa, ya que aprovechan sus recursos únicos y su *expertise* para crear valor económico mediante la creación de valor social.

El valor compartido está definiendo un conjunto completamente nuevo de mejores prácticas que empresas que son un referente en este ámbito como Nestlé, Unilever, Johnson & Johnson (ejemplos que citan los propios autores) ya hace años que han puesto en marcha. Y que han marcado el camino para que muchas otras hayan dado el paso de reorientar sus acciones de RSC hacia la creación de valor compartido, lo que implica integrar la responsabilidad en la propia estrategia empresarial (y no

«alrededor» de ella), y racionalizar las distintas iniciativas que llevan a cabo en este ámbito, enfocándose en aquellos objetivos que tienen un encaje natural con sus fortalezas, modelo de negocio e identidad corporativa.

Tabla 1. Responsabilidad social corporativa *versus* creación de valor compartido

Responsabilidad social corporativa	Creación de valor compartido
Valor: hacer el bien	Valor: beneficios económicos y sociales en relación con el coste
Ciudadanía, filantropía, sostenibilidad	Creación de valor conjunto para la compañía y para la sociedad
Discrecional o en respuesta a la presión externa	Integral para competir
Separado de la maximización del beneficio	Integral a la maximización del beneficio
La agenda viene determinada por el <i>reporting</i> externo y por preferencias personales	La agenda es específica de la compañía y generada de forma interna
Impacto limitado por la huella corporativa y por el presupuesto de RSC	Realigna el presupuesto entero de la compañía
Ejemplo: compras basadas en el comercio justo	Ejemplo: transformar las compras para aumentar la calidad y el rendimiento

Fuente: *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth.* Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2011.

En España, un gran ejemplo de ello lo tenemos en la empresa familiar Isma 2000, que ha hecho del reciclaje del papel y de la economía circular la base de su modelo de negocio y su

principal ventaja competitiva. Producen 30.000 toneladas al año de papel reciclado y ecológico, y lo hacen sin talar un solo árbol.

¿Cómo? Extraen el 100% de su materia prima de lo que ellos llaman el «bosque urbano» (el papel y el cartón que se desecha en los contenedores azules de las ciudades), lo procesan utilizando equipos de depuración del agua, que reciclan para minimizar el consumo de este bien tan esencial, transforman la pasta de celulosa recuperada en grandes bobinas de papel y, finalmente, lo convierten en el producto final reciclado de la marca Ismax: papel higiénico, papel de cocina, servilletas o tisús, ya sean para uso doméstico o industrial, tal como se observa en la figura 1.

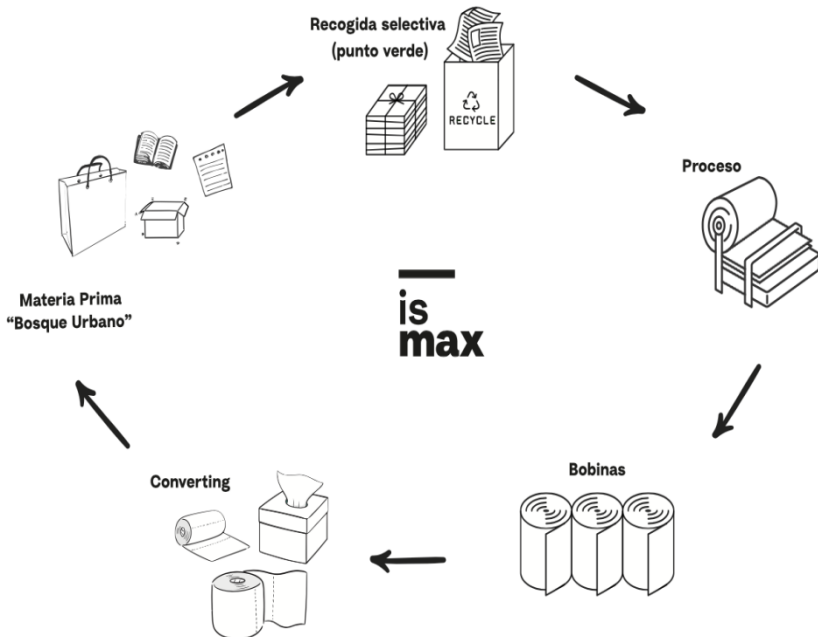


Figura 1. El modelo de negocio basado en la economía circular de Isma 2000.

Fuente: Isma 2000 (<https://ismaeco.com/ismax-y-la-economia-circular/>).

Su propósito, «cuidar el medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible basándose en la innovación constante que aplican a todo el proceso de producción, desde la recuperación de la materia prima hasta el producto final, está perfectamente alineado con su estrategia.

La importancia del propósito

En los últimos años, el concepto de propósito corporativo ha emergido como la respuesta casi unánime de teóricos y prácticos del *management* como la mejor forma de abordar algunos de los grandes retos que plantea el actual escenario competitivo. Porque, como veremos más adelante, el propósito no solo tiene el potencial para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, sino que cumple una función transversal e integradora que abarca otros muchos aspectos críticos para el negocio como la atracción de talento, la captación y fidelización de los clientes, la relación con los distintos *stakeholders* de la compañía, la construcción de su cultura e identidad corporativa, e incluso la orientación estratégica a medio y largo plazo de la compañía.

El concepto de propósito, sin embargo, no es nuevo. Ya en la década de los noventa, Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett, profesores e investigadores de la London Business School y de Harvard, respectivamente, ya sugerían que los altos directivos deberían dedicar menos tiempo a desarrollar y refinar estrategias que resulten incompletas o puedan quedar rápidamente desfasadas, y más tiempo a crear una cultura corporativa que permita a los propios empleados, desde niveles inferiores, desarrollar más iniciativas estratégicas. Crear una misión, un propósito corporativo vigorizante que permita a los empleados identificarse con la empresa, que dé sentido a sus trabajos y con la que estén dispuestos a comprometerse.

También James Collins y Jerry Porras destacaban la importancia de un propósito como parte integrante de la ideología central que compone esa visión de futuro que explica el éxito de las compañías a largo plazo, que analizaron exhaustivamente en su superventas *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, publicado en 1994.

La definición de consenso, aunque con matices según los autores, identifica el propósito con la razón de ser de una empresa: explica por qué está en ese negocio y cómo pretende aportar valor a sus distintos *stakeholders*. Cuando está correctamente definido y es asumido por los miembros de la organización, proporciona un contexto para la toma de decisiones diarias y también orientación a largo plazo, por lo que aporta coherencia, unidad de acción y también motivación, ya que la creación de valor con la que se compromete va más allá de la obtención de beneficios.

En los últimos años el propósito de las compañías ha alcanzado un protagonismo inusitado que la crisis provocada por la pandemia mundial no ha hecho más que reforzar. Porque, si bien es cierto que el capitalismo del accionista ha catalizado buena parte del progreso durante la mayor parte del siglo XX, no lo es menos que también ha demostrado reiteradamente su incapacidad para abordar problemáticas sociales emergentes como el cambio climático, la creciente desigualdad en los niveles de renta o el aumento de las tensiones geopolíticas.

Los consumidores están boicoteando los productos de las compañías cuyos valores son vistos como contrarios a los suyos. Los inversores están migrando a fondos que invierten basándose en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG por sus siglas en inglés: *environmental, social and governance*). Y la mayoría de los empleados en las empresas se sienten desconectados o poco comprometidos con su trabajo, como hemos

visto recientemente con ese fenómeno que se ha dado en llamar la Gran Renuncia o la Gran Dimisión. Una dimisión laboral generalizada que comenzó en Estados Unidos tras la pandemia de covid-19, cuando millones de estadounidenses insatisfechos con su trabajo o su salario renunciaron a él, y posteriormente se fue extendiendo, en mayor o menor medida, por otros países del mundo.

De ahí que cada vez más empresas estén construyendo un propósito o reorientándolo para tratar de satisfacer a un número más amplio de grupos de interés, en línea con lo que la sociedad demanda y con lo que propugna ese capitalismo refundado que se ha convenido en llamar, precisamente, «capitalismo de los *stakeholders*».

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

Engagement

La mayoría de los empleados, según indican las encuestas, se sienten desconectados o poco comprometidos con su trabajo. Entre las razones que explican esa falta de conexión y entusiasmo hay algunas que tienen que ver con un problema de liderazgo, pero

hay otras que están relacionadas directamente con la identificación del empleado con la cultura, los valores y el propósito (o la falta de uno) de las organizaciones para las que trabajan.

Sabemos, por ejemplo, que los *millennials* se sienten atraídos por empresas con una cultura y valores sólidos que están en línea con sus propios ideales y estilo de vida. Y que necesitan sentir que lo que hacen vale la pena y tiene un significado más allá de ganar dinero, porque les motiva ser parte de algo importante que afecta positivamente a su entorno. Sin embargo, una encuesta realizada por la consultora Strategy & de PwC ya reveló en 2019 que el 28 % de los trabajadores reconocía no sentirse conectado con el propósito de su compañía, y que el 61 % no era capaz de ver claramente el valor que ésta creaba. Por el contrario, en las compañías que habían conseguido definir y comunicar claramente cómo creaban valor, el 63 % de los empleados decía estar motivados y un 65 % afirmaba que les apasionaba su trabajo, frente al 31 % y el 32 %, respectivamente, de las compañías que no habían hecho explícito su propósito o que carecían de uno. Los datos de Gallup también confirman que las organizaciones que logran hacer que su misión sea personal para los empleados tienen un desempeño superior.

De hecho, sus investigaciones apuntan que con solo una mejora del 10 % en la conexión de los empleados con la misión o el propósito de su organización se llega a observar una disminución del 8,1 % en la rotación y un aumento del 4,4 % en la rentabilidad.

La evidencia empírica confirma, por tanto, la existencia de una fuerte correlación entre la satisfacción de los empleados y el sentido de propósito de una empresa, que se observa de manera muy especial entre los empleados más jóvenes. Según los datos de Deloitte, por ejemplo, el 77 % de los *millennials* afirma que el propósito de la empresa es una de las razones por las que elige

trabajar en ella. Pero el propósito no solo desata el potencial de los empleados, mejorando su nivel de motivación y compromiso, sino que también mejora la capacidad de la compañía para atraer talento. Sus encuestas también revelan que dos tercios de los *millennials* y miembros de la Generación Z consideran los compromisos sociales y ambientales de la compañía al decidir dónde trabajar.

Sin embargo, para que el propósito institucional tenga los efectos deseados sobre la motivación y el compromiso de los empleados, es imprescindible que apele específicamente a sus intereses e inquietudes y que se haga operativo y visible en el día a día de la organización y en el trabajo de sus colaboradores.

Es uno de los errores que cometen habitualmente las organizaciones cuando tratan de definir y articular un propósito: elegir uno que no apela directamente a las motivaciones idealistas de sus miembros y que, en consecuencia, no logra el objetivo de inspirarlos y motivarlos para la acción. Para los profesores de estrategia de la prestigiosa Kellogg School of Management Sally Blount y Paul Leinwand, una declaración de propósito verdaderamente poderosa es aquella que logra dos objetivos: articular claramente las metas estratégicas de la compañía y motivar a su fuerza laboral. Dos objetivos, aclaran, que son importantes de forma individual y también de forma sinérgica: «cuando los empleados comprenden y adoptan el propósito de su organización, se sienten inspirados para hacer un trabajo que no solo es bueno, a veces incluso excelente, sino que también cumple con los objetivos establecidos».

Orientación estratégica

El propósito, por tanto, no solo sirve para inspirar y motivar a los miembros de la organización, sino que sirve también para orientar estratégicamente el futuro de la organización a medio y largo plazo. De hecho, hay estudios que han detectado que muchas compañías de alto crecimiento utilizan el propósito para generar un crecimiento sostenible y rentable, seguir siendo relevantes en un mundo que cambia rápidamente y estrechar lazos con sus grupos de interés. Uno de ellos, cuyos resultados se publicaron en un artículo de *Harvard Business Review* en 2019, fue el que llevaron a cabo Thomas Malnight e Ivy Buche, docentes e investigadores de la IMD Business School de Lausana. Tras analizar durante ocho años un total de 25 compañías con un alto rendimiento (con un crecimiento promedio del 30 % o más en cinco años), se dieron cuenta de que estas compañías habían trasladado el propósito desde la periferia hasta el núcleo mismo de su estrategia, de modo que el propósito jugaba dos importantes roles estratégicos:

1. *Redefinir el terreno de juego.* Las compañías de alto crecimiento no se limitan a su terreno de juego actual, sino que piensan sobre ecosistemas enteros en los que la conexión de intereses y las relaciones entre múltiples *stakeholders* crean más oportunidades. Pero estas compañías no se aproximan a estos ecosistemas al azar, sino que dejan que sea su propósito el que las guíe.
2. *Redefinir la propuesta de valor.* Dado que el enfoque conducido por el propósito facilita su crecimiento en nuevos ecosistemas, las compañías utilizan el propósito para crear una propuesta de valor holística y ofrecer a sus clientes beneficios que perduran en el tiempo.

Además, poniendo el propósito en el centro de la estrategia, concluyen, las empresas pueden obtener otros beneficios específicos que pueden ayudar con el lado blando de la gestión, es

decir, con aquellos aspectos más relacionados con las personas. Particularmente, una mayor unidad para la organización, una motivación adicional para sus *stakeholders* y una base para definir cómo contribuirá cada unidad a la organización y cómo la organización contribuirá al conjunto de la sociedad en la generación de un impacto positivo.

Aunque los expertos coinciden en que es conveniente formular y comunicar de forma explícita el propósito de una organización, lo que verdaderamente marca la diferencia es la convicción, la honestidad y la prioridad estratégica que se le da al compromiso con la creación de un valor compartido con todos los grupos de interés o *stakeholders* de una compañía.

Es el caso de Costco, la cadena de hipermercados norteamericana que ha situado su formato de club de precios en lo más alto de la distribución mundial, donde compite de tú a tú con Amazon, Wal-Mart, Schwarz Group y The Home Depot. Aunque Costco no cuenta con un propósito corporativo formulado como tal, sí tiene una misión muy clara y bien definida que le aporta un gran foco estratégico y una idea muy precisa sobre cómo aportar valor a sus distintos grupos de interés.

En 1995, Costco introdujo su marca propia Kirkland Signature. Al contrario de lo que suele ocurrir con las llamadas marcas blancas, Kirkland Signature aglutina bajo una única enseña todos los productos con la marca del distribuidor, ya sean alimentos, productos de limpieza o ropa. Kirkland representa la quintaesencia de los valores y de la filosofía Costco: ofrecer a sus miembros productos y servicios de calidad al precio más bajo posible. En promedio, los precios suelen ser entre un 10 y un 20 % más bajos que los del fabricante. Pero (y esta es otra diferencia significativa que desmarca a Costco de sus competidores), los

productos del distribuidor solo se añaden al surtido si son iguales o netamente superiores en calidad a la alternativa del fabricante.

Dicho de otro modo: si un producto no aporta un gran valor para los socios de Costco, no hay producto Kirkland. Eso explica, en gran medida, el éxito que ha tenido Costco en su expansión (en los últimos diez años ha duplicado sus ventas) y la legión de fans que tienen los productos de la marca Kirkland, cuyas ventas suponen más del 30 % de la facturación total de Costco.

Un éxito, sin embargo, que difícilmente habría podido conseguir y mantener en el tiempo si no hubiera hecho extensivo su compromiso con la calidad y la creación de valor al resto de grupos de interés de la compañía. A sus socios y clientes (más de 120 millones en el mundo, con una tasa de renovación de su membresía superior al 90 %), Costco les ofrece la mejor calidad al mejor precio; a sus empleados, un salario significativamente superior a la media del sector y oportunidades de desarrollo (lo que se traduce en una tasa de rotación también muy por debajo de los estándares del *retail*); a sus proveedores, un trato justo basado en el respeto y en la colaboración mutua, y a la comunidad, distintas iniciativas de responsabilidad ambiental, social y de gobierno corporativo entre las que destacan la puesta en marcha de un Plan de Acción Climática, para reducir la huella ambiental de su cadena de suministro y mejorar la sostenibilidad de sus productos, la creación del Costco Scholarship Fund (un programa de becas universitarias para estudiantes de minorías infrarrepresentadas que lleva más de veinte años funcionando) o, más recientemente, el establecimiento de un plan de retribución para vincular la compensación de sus directivos con la consecución de objetivos en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI), consumo de recursos, reducción de residuos y clima.

Consumidores

El propósito de una compañía también tiene un papel importante en la captación y fidelización de clientes: aumenta la confianza en la marca y genera consumidores más fieles, mejora la reputación de la compañía y su capacidad de diferenciarse de sus competidoras, e incluso eleva la disposición de los consumidores a pagar más por sus productos.

Las investigaciones llevadas a cabo en los últimos años revelan que cada vez más consumidores toman sus decisiones de compra considerando la responsabilidad social y el impacto ambiental de las compañías que producen esos bienes y servicios. Según una encuesta de Deloitte realizada en 2020 entre 4.000 consumidores de distintos países, a la hora de elegir una marca, un 28 % valoraba cómo trata a sus propios empleados, un 20 % cómo trata al medio ambiente y un 19 % cómo apoya a las comunidades en las que opera.

Por otra parte, y según un estudio de la consultora Simon-Kucher & Partners, más de un tercio de los consumidores (34 %) ya están dispuestos a pagar más por productos y servicios sostenibles, y aquellos dispuestos a pagar más aceptarían una prima del 25 % en promedio. Y, aunque una cosa es lo que se dice y otra lo que se hace, un estudio conjunto realizado por McKinsey y Nielsen revelaba recientemente que los productos que utilizan como reclamo la aplicación de criterios ESG crecen a un ritmo superior que los que no apelan a ese tipo de argumentos.

En concreto, y tras analizar más de 600.000 referencias de productos de consumo envasados, observaron que los primeros registraron un crecimiento promedio del 28 % en los últimos cinco años, frente al 20 % de los segundos. Puede parecer poco, pero en un sector tan maduro y competido, esos ocho puntos pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso comercial.

Stakeholders

La incorporación del propósito a la estrategia también facilita la gestión de riesgos; el desarrollo de nuevos mercados, y la construcción de relaciones de confianza con consumidores, inversores y otros *stakeholders*: proveedores, socios estratégicos, fuentes de financiación... De hecho, en un informe publicado recientemente, los analistas de Deloitte argumentaban la existencia de lo que ellos han llamado la «prima del propósito», demostrando con cifras que las empresas más orientadas a un propósito superan a sus pares en seis factores clave relacionados directamente con la creación de valor empresarial asociada al propósito: marca y reputación, ventas e innovación, acceso al capital, eficiencia operativa, talento y control de riesgos (Schoenwaelder, Silverstein, et al., 2021).

A pesar de las numerosas evidencias que ha aportado la literatura más reciente sobre la capacidad demostrada del propósito para crear valor empresarial, algunos escépticos todavía piensan que existen ciertos *trade-offs* inherentes entre propósito y resultado, entre valores y valor. En efecto, esos *trade-offs* se dan con cierta frecuencia: según los datos de McKinsey, el 33 % de los CEO los ha experimentado al frente de sus organizaciones. Es inevitable que se planteen tensiones y conflictos entre los intereses de las distintas partes interesadas.

Con todo, las ventajas parecen superar ampliamente los inconvenientes. Especialmente cuando no solo existe un propósito, sino que este se incorpora en el núcleo mismo de la estrategia y se respalda con inversiones estratégicas. Pues está demostrado que las empresas conducidas claramente con un propósito son más rentables, obtienen mayores niveles de crecimiento y beneficios y tienen mayores niveles de innovación y de retención de su fuerza laboral, entre otras ventajas.

LOS NUEVOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Con todo lo expuesto hasta ahora, los directivos de las organizaciones del siglo XXI ya no pueden limitarse a comunicar los objetivos de la organización a sus equipos y a motivarlos con los mecanismos que tradicionalmente habían utilizado para lograr que pusieran el máximo empeño en ello. En primer lugar, porque las expectativas de las nuevas generaciones de empleados son distintas. Ya no se conforman con las motivaciones de carácter extrínseco, sino que tienen aspiraciones más idealistas.

En un trabajo buscan, además de un medio de vida, realizarse como personas, sentir que su labor contribuye a alcanzar un propósito superior, crecer profesionalmente, sentirse identificados con la misión y los valores de la organización para la que trabajan, y valorados por sus colegas y supervisores. Y también políticas y beneficios que les ayuden a conciliar su vida personal con su vida profesional.

De forma análoga, los consumidores y el resto de *stakeholders* de las empresas, también esperan algo más de las organizaciones que va más allá de los productos y servicios que producen y comercializan. También sus expectativas han aumentado, y ahora se les exige que se impliquen y trabajen activamente en la búsqueda de soluciones a los grandes desafíos que enfrenta la sociedad. Que generen un impacto positivo más allá de los beneficios o la creación de empleo.

La forma en que los directivos más competentes están articulando la respuesta a estas demandas es la formulación de un propósito compartido que actúa como un elemento integrador de la propuesta de valor de la empresa.

Asimismo, los nuevos retos de un entorno de cambios en el mundo, de nuevas coordenadas, marcados por la sostenibilidad, la digitalización, la globalización y la responsabilidad social corporativa, pero también por otros factores de influencia como la transparencia, la innovación, los nuevos consumidores, la inmediatez, la comunicación, los nuevos competidores o la optimización de los datos, requieren nuevos liderazgos que sepan incorporar estos vectores competitivos en su propuesta de valor, y sobre todo, situarlos en el centro de la estrategia y transformarlos en objetivos concretos y medibles.

Unas nuevas coordenadas que marcan el liderazgo empresarial del siglo XXI. Resumidamente, los cambios que se han venido produciendo en los últimos quince años son de tres tipos y podemos sintetizarlos así:

- **Cambios en el entorno competitivo**
 - ✓ Globalización de la economía y sociedad de la información.
 - ✓ Cambios en los hábitos y preferencias del consumidor.
 - ✓ Cambio tecnológico, digitalización e innovaciones disruptivas.
 - ✓ Convergencia de tecnologías, mercados e industrias.
 - ✓ Cambio en el mercado de trabajo.
 - ✓ Demanda de una mayor transparencia y legitimidad social a las empresas.

- **Cambios en la organización y gestión de las empresas**
 - ✓ El conocimiento y el talento como recursos estratégicos clave.
 - ✓ Mayor presión competitiva y necesidad de diferenciación.
 - ✓ Digitalización de procesos.
 - ✓ Mayor complejidad interdependencia de los factores que inciden en el negocio.

- ✓ Flexibilización de las estructuras organizativas y mayor autonomía en el trabajo.
- ✓ Nuevas estrategias para la captación, el desarrollo y la retención de talento.
- ✓ Importancia estratégica de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, lo que se conoce con las siglas ESG.
- **Cambios en las prácticas y estilos de dirección**
 - ✓ De «establecer objetivos» a «modelar una visión de futuro».
 - ✓ De «asignar tareas y recursos» a «empoderar equipos».
 - ✓ De «motivar y comunicar» a «maximizar el potencial del capital humano».
 - ✓ De «desarrollar personas» a «liderar como *coach*».

En este contexto de cambios que ya se consolidan, el nuevo CEO también deberá ser capaz de alinear los intereses de las distintas partes implicadas, de motivarlas y comprometerlas en la persecución de un fin común. Un fin que, además, ayuda a definir las mejores estrategias de futuro para el crecimiento a largo plazo de la organización y que incluso las puede llevar a descubrir nuevas oportunidades y fuentes de creación de valor.

Veamos en siete puntos cómo actualizar las tareas básicas del director general adaptadas a la realidad competitiva del siglo XXI.

Énfasis en propósito, visión, misión y valores

El crecimiento rentable y sostenible, entendido como la creación de valor a largo plazo y para todos los grupos de interés de la compañía, es el nuevo mantra directivo. Los mejores directivos trabajan para dotar a la organización de un sentido de propósito que oriente el futuro estratégico de la compañía hacia la creación de valor sostenible y a largo plazo para todos los

stakeholders, capaz de alinear los intereses de todas las partes implicadas y de proveer inspiración y motivación a todos los miembros de la organización. Ello no solo mejora la motivación y el compromiso de los empleados, sino que es apreciado por los consumidores, enriquece las relaciones con los distintos grupos de interés y genera resultados empresariales positivos.

Varios estudios han constatado ya que las empresas conducidas por un propósito tienen mayores niveles de innovación, compromiso de los empleados, retención y rentabilidad. En concreto, de los resultados de una investigación realizada por mi equipo de trabajo y que incluyó encuestas a 300 directivos en ejercicio sobre la percepción de su labor en la alta dirección, siete de cada diez afirmaron que su compañía estaba trabajando o había trabajado recientemente en la formulación de un propósito corporativo que diera sentido a su labor más allá de los resultados económicos. Aunque también observé que no todos ellos tenían claro cómo articular un propósito claro, diferencial y efectivo.

Creación y desarrollo de una identidad corporativa potente y atractiva

Los directivos más competentes entienden la importancia de construir una cultura empresarial y una identidad corporativa que actúe como un reclamo para atraer y captar al mejor talento disponible, para fidelizar a los consumidores y para constituirse como un referente de buenas prácticas ante los grupos de interés de la organización y ante la sociedad en su conjunto.

Las compañías con una sólida reputación corporativa, construida sobre el estricto respeto de los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno que la sociedad demanda, tienen un mejor desempeño y están mejor preparadas para lidiar con el cambio constante que implica la disrupción tecnológica y con la

ubicuidad de una competencia que se intensifica con el avance de la digitalización y de la globalización de la economía.

Además, los estudios confirman que cada vez más trabajadores (y especialmente los millennials y generación Z) necesitan sentirse identificados personalmente con los valores, la cultura y el propósito de la empresa para la que trabajan, e incluso eligen dónde aplicar basándose en ese tipo de consideraciones.

Conscientes de esta nueva realidad, ocho de cada diez directivos encuestados reconoció que los valores y la cultura corporativa de su organización habían tenido que evolucionar para adaptarse a los cambios. En particular, a aquellos relacionados con la construcción de una cultura ágil, digital, abierta, inclusiva y comprometida con el bienestar de las personas y del planeta, que es la que demandan las nuevas generaciones de empleados.

Nuevos estilos de liderazgo

En las organizaciones del siglo XXI se imponen los liderazgos compartidos, las decisiones colegiadas y el empoderamiento de personas y equipos. No hay sitio para los liderazgos autoritarios ni para los estilos de dirección basados en el «orden y mando».

La complejidad y la velocidad de los cambios en el entorno hacen que sea imposible, y una muy mala idea, tratar de dirigirlo y de controlarlo todo.

Además, las nuevas generaciones de empleados demandan líderes próximos, empáticos y más humanos, capaces de conectar con las motivaciones más profundas de las personas y de aprovecharlas para desarrollar todo su potencial.

Todo eso exige de una nueva habilidad por parte de los altos directivos: la de actuar como entrenadores o *coaches* de aquellos a quienes supervisan, implicándose intensa y personalmente en su capacitación, y enfocándose en el desarrollo de sus fortalezas, más que en la corrección de sus debilidades. En las encuestas con directivos, siete de cada diez aseguraron que su estilo de dirección personal ha evolucionado hacia un modelo «mucho más colaborativo» y de «mayor delegación y autonomía» para sus equipos, lo que refuerza sus niveles de motivación y compromiso.

En este sentido, cabe destacar los datos de Gallup, que ha constatado que las empresas con equipos más comprometidos tienen hasta un 81% menos de absentismo, logran un 18% más de productividad, son un 23% más rentables y el bienestar de sus empleados es un 66% más alto.

Dirección más orientada al exterior y mayor atención a las relaciones con los distintos *stakeholders*

Liderar organizaciones en el siglo XXI requiere adoptar un enfoque de gestión más orientado al exterior y con un mayor peso de las relaciones con los distintos grupos de interés de la compañía. La convergencia de tecnologías e industrias y la complejidad y velocidad de los cambios hacen que cada vez sea más necesario intensificar la colaboración con *partners* estratégicos e integrarse en ecosistemas más amplios para regenerar las estrategias y reinventar las formas de crear y capturar valor.

Eso implica para los altos directivos aprender a mirar más allá de su propia empresa, más allá incluso de su propio sector, y desarrollar la capacidad de construir una red de contactos y de relaciones de desarrollo con terceras partes (un «capital social»)

que ayude a la organización a afrontar los cambios y, si es posible, a capitalizarlos.

«Necesitas conocer ecosistemas más amplios porque todo es más complejo e interdependiente», comentó uno de los altos directivos a los que entrevistamos. De hecho, la mayoría de ellos coincidieron en señalar que en los últimos años ha aumentado mucho su dedicación a los distintos *stakeholders* de la compañía y a la comunicación institucional.

Foco en las personas y en su desarrollo

En un contexto caracterizado por el cambio constante y por la complejidad y la hiperespecialización del conocimiento, la clave de la competitividad reside, más que nunca, en el talento, la actitud, la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje del capital humano.

Los CEO más admirados siempre priorizan el desarrollo de personas y equipos. Dirigen pensando en maximizar el potencial del capital humano de la organización porque saben que esa es la clave para la rentabilidad y el éxito de las compañías a largo plazo.

Un objetivo que consiguen enfocando la gestión de personas a la optimización de la «experiencia del empleado» en todas sus interacciones con la organización y en todas las fases de su relación con la misma, para reforzar su motivación y compromiso con el proyecto, y adaptando los mecanismos de evaluación y compensación a las nuevas demandas de la fuerza laboral: oportunidades de crecimiento y desarrollo, flexibilidad, evaluación continua y *feedback* constante por parte de los supervisores, sentido de propósito...

Saben darle al factor humano toda la importancia que se merece, y hacen todo lo posible por asegurarse de que cuentan en todo momento con el mejor talento disponible en el mercado. La

gran mayoría de CEO que encuesté afirmó que en los últimos años había aumentado notablemente su dedicación a las personas. Porque, como dijo uno de ellos, «todo se puede comprar o alquilar excepto un equipo unido y motivado».

Importancia de la capacitación y del aprendizaje organizativo

Cuando la disrupción es la norma y la única constante es el cambio continuo, la única garantía de supervivencia de las empresas es su propia capacidad para transformarse en «organizaciones que aprenden». Los líderes de las compañías con un mejor desempeño se preocupan por desarrollar la capacidad de «aprender a aprender», tanto a nivel individual como a nivel organizativo, pues es la única forma de incorporar sistemáticamente nuevos conocimientos y habilidades.

Según los datos de Gallup, las organizaciones que han hecho una inversión estratégica en el desarrollo de sus empleados reportan un 11% más de rentabilidad y tienen más del doble de probabilidades de retener a sus trabajadores. Pero estas compañías no solo invierten de forma sostenida en la capacitación de sus colaboradores y en planes de formación y desarrollo personalizados, sino que practican la transparencia, la accesibilidad y el libre acceso al conocimiento, fomentan la comunicación transversal y la libre circulación de ideas para romper silos y favorecer el aprendizaje organizativo, aprenden constantemente de los *insights* que proporciona el propio consumidor, se preocupan por desarrollar las *soft skills* de todos los empleados y, sobre todo, saben crear un entorno de confianza y seguridad que anima a las personas a experimentar, aunque en ocasiones eso implique fallar.

Decisiones más rápidas y frecuentes

La velocidad se ha convertido en un elemento clave de la competitividad de las empresas, que deben acelerar el metabolismo de toda la organización para acompasarse con el ritmo de los cambios.

Para lograrlo, los directivos más eficaces no dudan en introducir cambios en los métodos de trabajo (descentralizar la toma de decisiones, fomentar la iniciativa individual y el emprendimiento colectivo, simplificar procesos, transformaciones Agile...), en las estructuras organizativas (estructuras planas, grupos de trabajo multifuncionales, cooperación transversal para romper silos entre departamentos...) y en las formas de aprovechar el talento disponible (reubicar perfiles y responsabilidades, invertir en capacitación, detectar talento oculto, identificar y preparar a los futuros líderes...).

Todo ello con el objetivo, en última instancia, de conseguir organizaciones más flexibles, adaptables y resilientes, capaces de responder de forma rápida y ágil a los nuevos retos que constantemente plantea el mercado. La evidencia empírica confirma que los mejores CEO destacan por su capacidad de tomar decisiones, incluso con información incompleta y en entornos de gran complejidad e incertidumbre.

En palabras de una de las directivas a las que entrevisté: «Antes tenías que tomar buenas decisiones. Ahora tienes que tomar buenas decisiones a tiempo. O las mejores decisiones con el conocimiento que tienes en ese momento, porque una perfecta decisión tomada tarde ha puesto a tu empresa fuera del mercado».

CONCLUSIÓN

A mi entender, las líneas de actuación propuestas definen

las nuevas coordenadas para dirigir con éxito en entornos muy cambiantes, dinámicos y volátiles. Por supuesto, muchos CEO ya han tomado buena nota de los cambios y han adaptado sus estilos de dirección a las nuevas circunstancias. Pero todavía hay muchos altos directivos que siguen liderando sus organizaciones con prácticas y estilos caducos.

Me refiero, por ejemplo, a que no ven más allá de los resultados inmediatos, que piensan que un propósito en la empresa, más allá de la cuenta de resultados y la estrategia corporativa, no es importante, que tratan a sus empleados como un recurso más, que se limitan a poner en marcha reestructuraciones en tiempos difíciles, o que todavía creen que el presupuesto es el principal medidor de la marcha de la empresa. Es hora de trazar un nuevo rumbo.

Aunque estemos en otoño de 2023, y nos parezca lejana la pandemia, no podemos olvidar que el liderazgo en la era de los *stakeholders* ha venido precedido por esa crisis global que puso en jaque a todas las empresas. Pero que también sirvió para demostrar que son capaces de contemperizar con los problemas de la sociedad, de asumir con éxito los enormes retos que se plantean y de generar un impacto positivo haciendo lo que mejor saben hacer.

La mayoría de análisis apuntan que la pandemia no hizo sino reforzar la necesidad y la conveniencia de migrar hacia ese nuevo capitalismo refundado que ha de conducirnos hacia un futuro más sostenible y socialmente responsable. De todas las partes interesadas depende conseguirlo.

Muchas gracias.

BIBLIOGRAFÍA

Blount, S., Leiwand, P. (2019). Why are we here? *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 2019.

Briscoe, J. P., Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80015-7](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80015-7).

Business Roundtable (2018, 19 agosto). *Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote “an economy that serves all Americans.”* www.businessroundtable.org.
<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). *Organizational learning: observations toward a theory*. Carnegie Institute of Technology.

Capelli, P., Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52. Marzo-Abril 2018.

Clifton, J., Harter, J. (2019). *It's the manager: moving from boss to coach*. Gallup Press.

Collins, J., Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 1996.

Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets. Sherry Frey, Jordan Bar Am, Vinit Doshi, Anandi Malik and Steve Noble. McKinsey, 6 de febrero de 2023.

Cunningham, L., McGregor, J. (2015, 17 agosto). Why big business is falling out of love with the annual performance review. *The Washington Post*.

Deloitte (2021). *The Deloitte global millennial survey: a decade in review*. <https://>

www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-decade-review.pdf.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper Business.

Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom line. En: *The triple bottom line: Does it all add up?* Routledge, pp.1-16.

EY Beacon Institute & HBS Analytical Services, (2015). EY Beacon Institute y Harvard Business Review Analytic Services. (2015). *The business case for purpose*.
<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ey/19392HBRReportEY.pdf>.

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, controle, coordination*. Dunod & Pinat.

Fink, L. (2018, enero). *A sense of purpose*. BlackRock.com.
<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>

Gartenberg, C., Prat, A., Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-8.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>.

Gast, A., Illanes, P., et al. (2020). *Corporate purpose: Shifting from why to how*. McKinsey & Company. En:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>.

Ghoshal, S., Bartlett, C. A. (1994). Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1994.

Ghoshal, S., Bartlett, C. A. (1997). *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management*. Harperbusiness.

Governance & Accountability Institute, 2020.

Herway, J. (2021). *To get your people's best performance, start with purpose*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/350060/people-best-performance-start-purpose.aspx>

Hieatt, D. (2014). *Do Purpose: Why brands with a purpose do better and matter more*. Chronicle Books LLC.

Llopis, J. (2022). *La dirección general en la era de la hiperconectividad: las nuevas coordenadas*. Tesis de Doctorado, Universitat Ramon Llull.

Llopis, J., Ricart, J. E. (2013). *Qué hacen los buenos directivos: el reto del siglo XXI*. Pearson Educación.

Malnight, T. W., Buche, I., Dhanaraj, C. (2019). Put purpose at the core of your strategy. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 2019.

McKinsey (2012). *The state of human capital 2012. Why the human capital function still has far to go*. McKinsey & Company.

McKinsey (2019). *McKinsey Organizational Purpose Survey*. McKinsey & Company.

Moss-Kanter, R. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre 1989.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
<https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>.

O'Brien, D., Main, A., Kounkel, S., Stephan, A. R. (2019). *Purpose is everything*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>.

Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, enero-febrero 2011.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review. Enero-Febrero 2011

Robison, J. (2019). What millennials want is good for your business. In *Gallup.com*. Gallup, Inc.
<https://www.gallup.com/workplace/248009/millennials-good-business.aspx>.

Robison, J. (2020, 13 noviembre). *Will millennials finally get the workplace they want?*
<https://www.gallup.com/workplace/324218/millennials-finally-workplace.aspx>.

Rodríguez-Lluesma, C. (2001). Estilos de dirección. In *Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas*. McGraw-Hill.

Rodríguez-Lluesma, C., Corral, J. (2018, julio). 11 cambios en la dirección de personas a causa de la digitalización. *IESE Insight*.
<https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2153&ar=20&idi=1&idioma=1>. Artículo basado en la Nota Técnica “Digitalización y dirección de personas” IESE DPON-146, IESE Business School.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Salesforce (2021). *Millennials vs. Generación Z: ¿En qué se diferencian?*
https://www.salesforce.com/es/blog/2021/07/millennials_vs_generacion_z.html.

Schoenwaelder, T., Silverstein, A., Mennel, J., Beery, S. (2020). *The purpose premium*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/purpose-premium-pov.pdf>.

Schwab, K. (2019, 2 diciembre). *Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de>

davos-2020-el-proposito-universal-de- las-empresas-en-la-cuarta-
revolucion-industrial/.

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

Sisodia, R. S., Sheth, J. N., Wolfe, D. B. (2014). *Firms of endearment: how world-class companies profit from passion and purpose*. Pearson Education, Cop.

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

COLECCIÓN:
DISCURSOS ACADÉMICOS

Coordinación: **Dominga Trujillo Jacinto del Castillo**

1. *La Academia de Ciencias e Ingenierías de Lanzarote en el contexto histórico del movimiento académico.* (Académico de Número). **Francisco González de Posada**. 20 de mayo de 2003. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
2. *D. Blas Cabrera Topham y sus hijos.* (Académico de Número). **José E. Cabrera Ramírez**. 21 de mayo de 2003. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
3. *Buscando la materia oscura del Universo en forma de partículas elementales débiles.* (Académico de Honor). **Blas Cabrera Navarro**. 7 de julio de 2003. Amigos de la Cultura Científica.
4. *El sistema de posicionamiento global (GPS): en torno a la Navegación.* (Académico de Número). **Abelardo Bethencourt Fernández**. 16 de julio de 2003. Amigos de la Cultura Científica.
5. *Cálculos y conceptos en la historia del hormigón armado.* (Académico de Honor). **José Calavera Ruiz**. 18 de julio de 2003. INTEMAC.
6. *Un modelo para la delimitación teórica, estructuración histórica y organización docente de las disciplinas científicas: el caso de la matemática.* (Académico de Número). **Francisco A. González Redondo**. 23 de julio de 2003. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
7. *Sistemas de información centrados en red.* (Académico de Número). **Silvano Corujo Rodríguez**. 24 de julio de 2003. Ayuntamiento de San Bartolomé.
8. *El exilio de Blas Cabrera.* (Académica de Número). **Dominga Trujillo Jacinto del Castillo**. 18 de noviembre de 2003. Departamento de Física Fundamental y Experimental, Electrónica y Sistemas. Universidad de La Laguna.
9. *Tres productos históricos en la economía de Lanzarote: la orchilla, la barrilla y la cochinilla.* (Académico Correspondiente). **Agustín Pallarés Padilla**. 20 de mayo de 2004. Amigos de la Cultura Científica.
10. *En torno a la nutrición: gordos y flacos en la pintura.* (Académico de Honor). **Amador Schüller Pérez**. 5 de julio de 2004. Real Academia Nacional de Medicina.
11. *La etnografía de Lanzarote: "El Museo Tanit".* (Académico Correspondiente). **José Ferrer Perdomo**. 15 de julio de 2004. Museo Etnográfico Tanit.
12. *Mis pequeños dinosaurios. (Memorias de un joven naturalista).* (Académico Correspondiente). **Rafael Arozarena Doblado**. 17 diciembre 2004. Amigos de la Cultura Científica.
13. *Laudatio de D. Ramón Pérez Hernández y otros documentos relativos al Dr. José Molina Orosa.* (Académico de Honor a título póstumo). 7 de marzo de 2005. Amigos de la Cultura Científica.

14. *Blas Cabrera y Albert Einstein*. (Acto de Nombramiento como Académico de Honor a título póstumo del Excmo. Sr. D. **Blas Cabrera Felipe**). **Francisco González de Posada**. 20 de mayo de 2005. Amigos de la Cultura Científica.
15. *La flora vascular de la isla de Lanzarote. Algunos problemas por resolver*. (Académico Correspondiente). **Jorge Alfredo Reyes Betancort**. 5 de julio de 2005. Jardín de Aclimatación de La Orotava.
16. *El ecosistema agrario lanzaroteño*. (Académico Correspondiente). **Carlos Lahora Arán**. 7 de julio de 2005. Dirección Insular del Gobierno en Lanzarote.
17. *Lanzarote: características geoestratégicas*. (Académico Correspondiente). **Juan Antonio Carrasco Juan**. 11 de julio de 2005. Amigos de la Cultura Científica.
18. *En torno a lo fundamental: Naturaleza, Dios, Hombre*. (Académico Correspondiente). **Javier Cabrera Pinto**. 22 de marzo de 2006. Amigos de la Cultura Científica.
19. *Materiales, colores y elementos arquitectónicos de la obra de César Manrique*. (Acto de Nombramiento como Académico de Honor a título póstumo de **César Manrique**). **José Manuel Pérez Luzardo**. 24 de abril de 2006. Amigos de la Cultura Científica.
20. *La Medición del Tiempo y los Relojes de Sol*. (Académico Correspondiente). **Juan Vicente Pérez Ortiz**. 7 de julio de 2006. Caja de Ahorros del Mediterráneo.
21. *Las estructuras de hormigón. Debilidades y fortalezas*. (Académico Correspondiente). **Enrique González Valle**. 13 de julio de 2006. INTEMAC.
22. *Nuevas aportaciones al conocimiento de la erupción de Timanfaya (Lanzarote)*. (Académico de Número). **Agustín Pallarés Padilla**. 27 de junio de 2007. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
23. *El agua potable en Lanzarote*. (Académico Correspondiente). **Manuel Díaz Rijo**. 20 de julio de 2007. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
24. *Anestesiología: Una especialidad desconocida*. (Académico Correspondiente). **Carlos García Zerpa**. 14 de diciembre de 2007. Hospital General de Lanzarote.
25. *Semblanza de Juan Oliveros. Carpintero – imaginero*. (Académico de Número). **José Ferrer Perdomo**. 8 de julio de 2008. Museo Etnográfico Tanit.
26. *Estado actual de la Astronomía: Reflexiones de un aficionado*. (Académico Correspondiente). **César Piret Ceballos**. 11 de julio de 2008. Iltre. Ayuntamiento de Tías.
27. *Entre aulagas, matos y tabaibas*. (Académico de Número). **Jorge Alfredo Reyes Betancort**. 15 de julio de 2008. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
28. *Lanzarote y el vino*. (Académico de Número). **Manuel Díaz Rijo**. 24 de julio de 2008. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
29. *Cronobiografía del Dr. D. José Molina Orosa y cronología de acontecimientos conmemorativos*. (Académico de Número). **Javier Cabrera Pinto**. 15 de diciembre de 2008. Gerencia de Servicios Sanitarios. Área de Salud de Lanzarote.

30. *Territorio Lanzarote 1402. Majos, sucesores y antecesores.* (Académico Correspondiente). **Luis Díaz FERIA.** 28 de abril de 2009. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
31. *Presente y futuro de la reutilización de aguas en Canarias.* (Académico Correspondiente). **Sebastián Delgado Díaz.** 6 de julio de 2009. Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información.
32. *El análisis del tráfico telefónico: una herramienta estratégica de la empresa.* (Académico Correspondiente). **Enrique de Ferra Fantín.** 9 de julio de 2009. Excmo. Cabildo de Fuerteventura.
33. *La investigación sobre el fondo cósmico de microondas en el Instituto de Astrofísica de Canarias.* (Académico Correspondiente). **Rafael Rebolo López.** 11 de julio de 2009. Instituto de Astrofísica de Canarias.
34. *Centro de Proceso de Datos, el Cerebro de Nuestra Sociedad.* (Académico Correspondiente). **José Damián Ferrer Quintana.** 21 de septiembre de 2009. Museo Etnográfico Tanit.
35. Solemne Sesión Académica Necrológica de Homenaje al Excmo. Sr. D. Rafael Arozarena Doblado, Académico Correspondiente en Tenerife. *Laudatio Académica* por **Francisco González de Posada** y otras *Loas*. 24 de noviembre de 2009. Ilte. Ayuntamiento de Yaiza.
36. *La Cesárea. Una perspectiva bioética.* (Académico Correspondiente). **Fernando Conde Fernández.** 14 de diciembre de 2009. Gerencia de Servicios Sanitarios. Área de Salud de Lanzarote.
37. *La “Escuela Luján Pérez”: Integración del pasado en la modernidad cultural de Canarias.* (Académico Correspondiente). **Cristóbal García del Rosario.** 21 de enero de 2010. Fundación Canaria “Luján Pérez”.
38. *Luz en la Arquitectura de César Manrique.* (Académico Correspondiente). **José Manuel Pérez Luzardo.** 22 de abril de 2010. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
39. *César Manrique y Alemania.* (Académico Correspondiente). **Bettina Bork.** 23 de abril de 2010. Ilte. Ayuntamiento de Haría.
40. *La Química Orgánica en Canarias: la herencia del profesor D. Antonio González.* (Académico Correspondiente). **Ángel Gutiérrez Ravelo.** 21 de mayo de 2010. Instituto Universitario de Bio-Orgánica “Antonio González”.
41. *Visión en torno al lenguaje popular canario.* (Académico Correspondiente). **Gregorio Barreto Viñoly.** 17 de junio de 2010. Ilte. Ayuntamiento de Haría.
42. *La otra Arquitectura barroca: las perspectivas falsas.* (Académico Correspondiente). **Fernando Vidal-Ostos.** 15 de julio de 2010. Amigos de Écija.
43. *Prado Rey, empresa emblemática. Memoria vitivinícola de un empresario ingeniero agrónomo.* (Académico Correspondiente). **Javier Cremades de Adaro.** 16 de julio de 2010. Real Sitio de Ventosilla, S. A.

44. *El empleo del Análisis Dimensional en el proyecto de sistemas pasivos de acondicionamiento térmico.* (Académico Correspondiente). **Miguel Ángel Gálvez Huerta.** 26 de julio de 2010. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid.
45. *El anciano y sus necesidades sociales.* (Académico Correspondiente). **Aristides Hernández Morán.** 17 de diciembre de 2010. Excmo. Cabildo de Fuerteventura.
46. *La sociedad como factor impulsor de los trasplantes de órganos abdominales.* (Académico de Honor). **Enrique Moreno González.** 12 de julio de 2011. Amigos de la Cultura Científica.
47. *El Tabaco: de producto deseado a producto maldito.* (Académico Correspondiente). **José Ramón Calvo Fernández.** 27 de julio de 2011. Dpto. Didácticas Espaciales. ULPGC.
48. *La influencia de la ciencia en el pensamiento político y social.* (Académico Correspondiente). **Manuel Medina Ortega.** 28 de julio de 2011. Grupo Municipal PSOE. Ayuntamiento de Arrecife.
49. *Parteras, comadres, matronas. Evolución de la profesión desde el saber popular al conocimiento científico.* (Académico Numerario). **Fernando Conde Fernández.** 13 de diciembre de 2011. Italfármaco y Pfizer.
50. *En torno al problema del movimiento perpetuo. Una visión histórica.* (Académico Correspondiente). **Domingo Díaz Tejera.** 31 de enero de 2012. Ayuntamiento de San Bartolomé
51. *Don José Ramírez Cerdá, político ejemplar: sanidad, educación, arquitectura, desarrollo sostenible, ingeniería de obras públicas viarias y de captación y distribución de agua.* (Académico Correspondiente). **Álvaro García González.** 23 de abril de 2012. Excmo. Cabildo de Fuerteventura.
52. *Perfil biográfico de César Manrique Cabrera, con especial referencia al Municipio de Haría.* (Académico Numerario). **Gregorio Barreto Viñoly.** 25 de abril de 2013. Ilte. Ayuntamiento de Haría.
53. *Tecnología e impacto social. Una mirada desde el pasado hacia el futuro.* (Académico Correspondiente). **Roque Calero Pérez.** 26 de abril de 2013. Mancomunidad del Sureste de Gran Canaria.
54. *Historia del Rotary Club Internacional: Implantación y desarrollo en Canarias.* (Académico Correspondiente). **Pedro Gopar González.** 19 de julio de 2013. Construcciones Lava Volcánica, S.L.
55. *Ensayos en vuelo: Fundamento de la historia, desarrollo, investigación, certificación y calificación aeronáuticas.* (Académico Correspondiente). **Antonio Javier Mesa Fortún.** 31 de enero de 2014. Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial.
56. *El cielo nocturno de Fuerteventura: Recurso para la Ciencia y oportunidad para el Turismo.* (Académico Numerario). **Enrique de Ferra Fantín.** 20 de mayo de 2015.
57. *La Unión Europea ante las crisis internacionales.* (Académico Numerario). **Manuel**

- Medina Ortega.** 24 de julio de 2015.
58. *Seguridad alimentaria y disruptores endocrinos hoy.* (Académico Correspondiente). **Antonio Burgos Ojeda.** 14 de diciembre de 2015.
59. *El Dr. Tomás Mena y Mesa: Médico filántropo majorero.* (Académico Numerario). **Aristides Hernández Morán.** 15 de diciembre de 2015.
60. *Callejero histórico de Puerto de Cabras - Puerto del Rosario.* (Académico Numerario). **Álvaro García González.** 20 de abril de 2016.
61. *El moderno concepto de Probabilidad y su aplicación al caso de los Seguros/Il moderno concetto di Probabilità e il suo rapporto con l'Assicurazione.* (Académico Correspondiente en Italia). **Claudio de Ferra.** 25 de julio de 2016.
62. *Comentarios históricos sobre la obra de Boccaccio. "De Canaria y de las otras islas nuevamente halladas en el océano allende España".* (Académico Numerario). **Cristóbal García del Rosario.** 25 de julio de 2016.
63. «*Literatura Viva*», Una iniciativa en Lanzarote para fomentar la práctica de la *Lectura en VozAlta*. (Académico Correspondiente). **Manuel Martín-Arroyo Flores.** 26 de julio de 2016.
64. *La herencia centenaria de un soñador. Huella y legado de Manuel Velázquez Cabrera (1863-1916).* (Académico Correspondiente). **Felipe Bermúdez Suárez.** 17 de octubre de 2016.
65. *Propuesta para la provincialización de las islas menores del archipiélago canario.* (Académico Correspondiente). **Fernando Rodríguez López-Lannes.** 18 de octubre de 2016.
66. *Cambio Climático y Tabaco: El negocio está en la duda.* (Académico Numerario). **José Ramón Calvo Fernández.** 12 de diciembre de 2016.
67. *Los RPAS, un eslabón más en la evolución tecnológica.* (Académico Numerario). **Juan Antonio Carrasco Juan.** 30 de enero de 2017.
68. *La Seguridad de los Medicamentos.* (Académico Numerario). **José Nicolás Boada Juárez.** 31 de enero de 2017.
69. *Teoría de Arrecife.* (Académico Numerario). **Luis Díaz Feria.** 26 de abril de 2017.
70. *Sistemas críticos en aeronaves no tripuladas: Un ejemplo de optimización y trabajo en equipo.* (Académico Numerario). **Antonio Javier Mesa Fortún.** 28 de abril de 2017.
71. *1878 – 1945: La Arquitectura en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria en tiempos de Blas Cabrera Felipe.* (Académico Numerario). **José Manuel Pérez Luzardo.** 17 de mayo de 2017.
72. *Energía osmótica: una renovable prometedora en desarrollo.* (Académico Numerario). **Sebastián N. Delgado Díaz.** 20 de julio de 2017.
73. *El descubrimiento de Lanzarote y de Canarias por parte del navegante italiano Lanzarotto*

- Malocello*. (Académico Correspondiente). **Alfonso Licata**. 21 de julio de 2017.
74. *La Palma Canaria: Una cultura agrícola-artesanal*. (Académico Correspondiente). **Gerardo Mesa Noda**. 25 de septiembre de 2017.
75. *El Reloj de Sol del Castillo de San Gabriel en Arrecife: Su carácter primicial y la difusión del modelo*. (Académico Numerario). **Juan Vicente Pérez Ortiz**. 22 de diciembre de 2017.
76. *Mis recuerdos de César Manrique*. (Académico Numerario). **José Dámaso Trujillo -“Pepe Dámaso”-**. 23 de abril de 2018.
77. *Un nuevo modelo de desarrollo sostenible: necesidad y características*. (Académico Numerario). **Roque Calero Pérez**. 24 de abril de 2018.
78. *Reserva de la Biosfera de Fuerteventura en la red mundial de Reservas de la Biosfera. Logros y retos de futuro*. (Académico Correspondiente). **Antonio Gallardo Campos**. 25 de abril de 2018.
79. *La Extraposofía o la Arquitectura del Universo*. (Académico Correspondiente). **Antonio Padrón Barrera**. 25 de abril de 2018.
80. *La huella del Vaticano II en Fuerteventura*. (Académico Numerario). **Felipe Bermúdez Suárez**. 16 de julio de 2018.
81. *La construcción de la nueva comisaría de Arrecife*. (Académico Numerario). **Fernando Rodríguez López-Lannes**. 19 de julio de 2018.
82. *Acupuntura médica occidental / Western medical acupuncture*. (Académico Correspondiente en el Reino Unido). **Bill Ferguson**. 12 de diciembre de 2018.
83. *Leonardo da Vinci. Quinto centenario de su fallecimiento*. (Académico Numerario). **Alfonso Licata**. 22 de mayo de 2019.
84. *De Lanzarote a la Luna y a Marte: Claves geológicas y astrobiológicas*. (Académico Correspondiente). **Jesús Martínez Frías**. 30 de enero de 2020.
85. *Remembranza de un académico poeta, Rafael Arozarena*. (Académico Numerario). **Manuel Martín-Arroyo Flores**. 10 de diciembre de 2020.
86. *La conservación del patrimonio paleontológico de Lanzarote*. (Académica Correspondiente). **Esther Martín González**. 18 de mayo de 2021.
87. *El Geoparque Mundial de la UNESCO Lanzarote y Archipiélago Chinijo*. (Académica Correspondiente). **María Elena Mateo Mederos**. 19 de mayo de 2021.
88. *Los ángeles en la obra fresquista de Francisco de Goya*. (Académica Correspondiente). **María Teresa Fernández Talaya**. 8 de septiembre de 2021.
89. *Integración en edificios de viviendas de la tecnología de enfriamiento pasivo (o de bajo gasto energético) por re-irradiación de onda larga*. (Académico Numerario). **Miguel Ángel Gálvez Huerta**. 9 de septiembre de 2021.

90. *Medio ambiente y salud, reflexiones post pandémicas*. (Académico Numerario). **Antonio Gallardo Campos**. 13 de diciembre de 2021.
91. *Control sanitario del tráfico marítimo en los puertos canarios occidentales: Epidemias*. (Académico Numerario). **Antonio Burgos Ojeda**. 14 de diciembre de 2021.
92. *Interlingua: La lengua global*. (Académico Numerario). **Domingo Díaz Tejera**. 3 de febrero de 2022.
93. *Los recuerdos de Blas Cabrera en Lanzarote hasta 1978*. (Académico Correspondiente). **Enrique Díaz Herrera**. 26 de mayo de 2022.
94. *Canarias: Cuando el magma alcanza el Cosmos*. (Académico Numerario). **Jesús Martínez Frías**. 27 de mayo de 2022.
95. *Consideraciones en torno al lenguaje. Las variedades atlántica y canaria de la Lengua Española*. (Académica Correspondiente). **María Dolores Fajardo Espino**. 27 de mayo de 2022.
96. *Julio Palacios frente a Einstein y a la Relatividad*. (Académico Correspondiente). **Albino Arenas Gómez**. 17 de mayo de 2023.
97. *El reformismo de Felipe V y la derrota atlántica del comercio con las Indias: Una tarea de José Patiño*. (Académico Correspondiente). **Fernando López Rodríguez**. 17 de mayo de 2023.
98. *La globalización: amenazas y oportunidades*. (Académico Correspondiente). **Alfredo Rocafort Nicolau**. 18 de mayo de 2023.
99. *La trimilenaria Cádiz, madre de la Cirugía moderna y contemporánea española*. (Académico Correspondiente). **José Antonio Salido Valle**. 19 de mayo de 2023.
100. *El registro fósil marino de Macaronesia: interpretando eventos de su historia geológica*. (Académica Numeraria). **María Esther Martín González**. 19 de mayo de 2023.
101. *Antonio de Nebrija. El humanista que amaba las palabras. Quinto centenario de su fallecimiento (1444-1522)*. (Académica Correspondiente). **Cecilia Kindelán Amorrich**. 13 de julio de 2023.
102. *La inteligencia artificial y la estupidez natural*. (Académico Correspondiente). **Jordi Martí Pidelaserra**. 14 de julio de 2023.
103. *Liderazgo empresarial en el siglo XXI: creación de valor compartido y nuevos estilos de dirección*. (Académico Correspondiente). **Jaume Llopis Casellas**. 26 de octubre de 2023.

**HOTEL LANCELOT PLAYA
ARRECIFE (LANZAROTE)**
