

ETHOSFERA

MEJORES EMPRESAS
MEJOR DEMOCRACIA

Cuarta edición

Ética deliberativa: una herramienta para la empresa del futuro

Tres miradas de la IA y su impacto
en la empresa y la democracia

ethosfera

ÉTICA E
INNOVACIÓN
CRÍTICA



Center for
Business
in Society



MEJORES EMPRESAS
MEJOR DEMOCRACIA

Cuarta edición

Ética deliberativa: una herramienta para la empresa del futuro

Tres miradas de la IA y su impacto
en la empresa y la democracia

Este informe se ha realizado con el patrocinio del Instituto de la Empresa Familiar y la colaboración del IESE Business School.

Ha sido editado y redactado por Elena Herrero-Beaumont, directora de Ethosfera, y Rocío de Lange, directora de Research y Comunicación.Fotografía: Nicolás Paniagua

2026

© Ethosfera, *do the right think*

Índice

Agradecimientos	5
Prólogo	6
Introducción	8
SESIÓN 1: Diálogo entre ingenieros y filósofos	9
Ponencia principal	9
Deliberación	12
SESIÓN 2: Diálogo entre consejeros y filósofos	15
Ponencia principal	15
Deliberación	18
SESIÓN 3: Diálogo entre CEOs y filósofos	22
Ponencia principal	22
Deliberación	25
Conclusiones	29
Anexo 01: Política de la deliberación pública de Ethosfera	31
Anexo 02: La comunidad de Mejores Empresas, Mejor Democracia	33

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento al Instituto de la Empresa Familiar (IEF) por su patrocinio, y en particular a José Luis Blanco, director general del IEF, y a Inés Rovira, directora de Fórum Familiar, por su apoyo constante y confianza en el valor de este foro.

Agradecemos igualmente la colaboración académica e institucional del IESE Center for Business in Society, y el compromiso de todas las personas implicadas en esta iniciativa: Joan Fontrodona, director de la Cátedra de Ética Empresarial; Ricardo Calleja, profesor de Ética Empresarial; y Carlos Rodríguez-Lluesma, profesor y doctor en Filosofía.

Nuestro reconocimiento a los ponentes externos por sus valiosas intervenciones y su liderazgo moral e intelectual: Juan Antonio Cordero Fuertes, profesor de la École Polytechnique; Lucía Ortiz de Zárate, profesora de la Universidad Autónoma de Madrid; José Sancho, fundador de HWK Tech Investment; José Manuel Inchausti, vicepresidente del Consejo de Administración de Mapfre; David Mejía, profesor de CUNEF Universidad; e Ignacio Rivera, CEO de Corporación Hijos de Rivera.

Gracias también a nuestra comunidad de deliberantes, los verdaderos protagonistas de esta iniciativa, por su generosidad al compartir experiencias, su pensamiento crítico y su compro-

miso abierto y constructivo.

Un agradecimiento especial a Julio Aranovich, presidente de honor de la Fundación Ethosfera, por haber impulsado con determinación la continuidad de este foro en colaboración con el IESE Business School.



Prólogo

Por Joan Fontrodona,
director de la Cátedra de Ética Empresarial
del IESE Business School

Me complace dar la bienvenida a este informe, fruto de la cuarta edición del Foro Mejores Empresas, Mejor Democracia, dedicada en esta ocasión a reflexionar sobre la inteligencia artificial y su impacto en la empresa y en la sociedad. Mi felicitación más sincera a Elena Herro-Beaumont y a todo el equipo de Ethosfera por haber impulsado, un año más, un espacio de encuentro en el que profesionales, académicos y representantes de la sociedad civil pueden pensar juntos sobre algunos de los desafíos más relevantes de nuestro tiempo.

Ha sido una satisfacción para el IESE acoger las sesiones de esta edición y seguir acompañando una iniciativa que sitúa la ética en el lugar que le corresponde: no como un añadido posterior a las decisiones empresariales, sino como una dimensión constitutiva de la buena dirección. En un contexto marcado por la aceleración tecnológica, la presión competitiva y una creciente incertidumbre, necesitamos espacios que nos permitan detenernos, formular las preguntas adecuadas y contrastar nuestras respuestas con las experiencias y perspectivas de otros.

La inteligencia artificial es quizá el mejor ejemplo de esta necesidad. Su extraordinaria capacidad para procesar información, automatizar tareas y ampliar nuestras posibilidades de acción puede llevarnos a contemplarla como una cuestión fundamentalmente técnica. Sin embargo, detrás de cada sistema existen decisiones humanas: qué objetivo se persigue, qué datos se seleccionan, qué variables se consideran relevantes, qué resultados se premian y qué dimensiones de la realidad quedan fuera del modelo.

La tecnología puede ayudarnos a responder con mayor rapidez y precisión, pero no puede decidir por nosotros qué fines merecen ser perseguidos. Esa es una tarea moral y política que corresponde a las personas y a las instituciones.

Antes de preguntarnos qué puede hacer la inteligencia artificial, debemos preguntarnos para qué queremos utilizarla y qué tipo de empresa y de sociedad deseamos construir con ella.

Uno de los aciertos de esta edición ha sido abordar esta reflexión desde tres planos complementarios. El primero se refiere al diseño de los sistemas. Ingenieros, desarrolladores y empresas tecnológicas tienen una responsabilidad que no se limita a garantizar su funcionamiento. También deben reconocer las consecuencias que sus decisiones pueden producir sobre la autonomía, la igualdad, la privacidad o la dignidad de las personas. Ninguna innovación es completamente neutral, porque toda innovación transforma el entorno en el que vivimos y condiciona nuestras posibilidades de acción.

El segundo plano es el del gobierno corporativo. Cuando la inteligencia artificial se incorpora a procesos relevantes para empleados, clientes o ciudadanos, su uso deja de ser una decisión exclusiva de los departamentos tecnológicos. Los consejos de administración y los equipos directivos deben definir los objetivos, los límites y los mecanismos de supervisión que orientarán su despliegue.

No basta con cumplir la regulación ni con aprobar una política general. Gobernar la inteligencia artificial exige comprender sus posibilidades y limitaciones, revisar sus efectos a lo largo del tiempo y asignar responsabilidades claras. Exige también resistir la tentación de confundir eficiencia con buen gobierno. Una decisión puede ser técnicamente impecable y económicamente rentable y, sin embargo, resultar injusta, deshumanizadora o contraria al propósito de la organización.

La tercera mirada nos conduce al liderazgo. Cuanto más potentes sean las herramientas que tenemos a nuestra disposición, mayor será la responsabilidad de quienes deciden cómo utilizarlas. La inteligencia artificial puede ofrecernos información, anticipar escenarios y mostrarnos alternativas, pero no puede reemplazar la prudencia, la humildad o la valentía necesarias para decidir bien cuando existen intereses en conflicto y las reglas no proporcionan una



respuesta suficiente.

Necesitamos líderes capaces de reconocer los límites de su conocimiento, escuchar perspectivas diferentes y asumir personalmente las consecuencias de sus decisiones. Pero este informe recuerda también que no podemos hacer descansar la ética de una organización únicamente sobre las virtudes de una persona. Las buenas intenciones necesitan instituciones que las sostengan: consejos independientes, culturas que permitan disentir, mecanismos de rendición de cuentas y estructuras capaces de preservar los principios más allá de cada líder.

Este equilibrio entre virtud personal y fortaleza institucional resulta especialmente importante en el ámbito de la inteligencia artificial. Uno de sus riesgos es que la complejidad técnica termine diluyendo la responsabilidad: que nadie pueda explicar por qué se tomó una decisión o que todos atribuyan el resultado al sistema, al proveedor o a los datos. Frente a ello, las organizaciones deben garantizar que siempre haya alguien capaz de escuchar, explicar, revisar y responder.

El foro Mejores Empresas, Mejor Democracia nos recuerda que la deliberación ética no consiste en frenar la innovación ni en contemplarla desde el miedo. Consiste en elevar la calidad de las decisiones que acompañan al progreso. Deliberar es reconocer que los problemas complejos raramente admiten soluciones automáticas y que necesitamos incorporar conocimiento, experiencia, principios y una pluralidad de voces para aproximarnos a la mejor respuesta posible.



La inteligencia artificial puede ampliar extraordinariamente nuestras capacidades, pero no nos libera de nuestra condición de agentes morales. Al contrario, cuanto mayor es el poder de nuestras herramientas, más necesario resulta fortalecer el juicio de quienes las diseñan, gobiernan y utilizan.

Ojalá las reflexiones recogidas en estas páginas nos ayuden a orientar la inteligencia artificial hacia fines genuinamente humanos y a construir organizaciones capaces de innovar sin renunciar a su responsabilidad. Porque el futuro no vendrá determinado únicamente por la tecnología que seamos capaces de desarrollar, sino por la sabiduría con la que decidamos ponerla al servicio de las personas, de las empresas y del bien común.

Introducción

Por José Luis Blanco,
director del Instituto de la Empresa Familiar

La inteligencia artificial está transformando la manera en que producimos conocimiento, organizamos el trabajo y tomamos decisiones. Pero su avance no plantea únicamente preguntas técnicas. Nos obliga también a revisar qué entendemos por progreso, qué responsabilidades estamos dispuestos a delegar en sistemas automatizados y qué capacidades humanas queremos preservar en nuestras organizaciones y democracias.

La cuarta edición de Mejores Empresas, Mejor Democracia partió de esta premisa: la inteligencia artificial no es una realidad externa que simplemente debamos aprender a utilizar, sino una transformación que exige criterio ético, responsabilidad institucional y capacidad de deliberación. Su impacto dependerá no solo de las posibilidades que ofrece la tecnología, sino también de los fines hacia los que decidamos orientarla, de los límites que establezcamos y de la calidad de las decisiones humanas que acompañen su desarrollo.

Para abordar estas cuestiones, el foro propuso un recorrido a través de tres niveles de responsabilidad. La primera sesión reunió a ingenieros y filósofos para reflexionar sobre las decisiones que se incorporan al diseño y entrenamiento de los sistemas de inteligencia artificial. La segunda trasladó el debate a los consejos de administración y examinó cómo deben gobernar las empresas la adopción de estas herramientas. La tercera se centró en la figura del CEO y en las virtudes necesarias para tomar decisiones prudentes en contextos de aceleración tecnológica e incertidumbre.

Cada encuentro combinó una conversación entre profesionales y filósofos con un ejercicio posterior de deliberación entre los participantes. Este método no pretende ofrecer respuestas definitivas ni convertir los dilemas éticos en una sucesión de reglas cerradas. Busca cultivar

la capacidad de formular mejores preguntas, contrastar perspectivas diferentes y desarrollar el juicio práctico necesario para actuar cuando las normas o los conocimientos técnicos no bastan.

A lo largo de las tres sesiones apareció una convicción compartida: la inteligencia artificial puede ampliar extraordinariamente las capacidades humanas, pero no elimina la responsabilidad de quienes diseñan, adoptan o utilizan estos sistemas. Al contrario, cuanto mayor es su capacidad de influencia, mayor es la necesidad de explicabilidad, supervisión, propósito y rendición de cuentas. La eficiencia no puede sustituir al juicio; la automatización no debe diluir la responsabilidad; y la innovación necesita estar orientada por una reflexión previa sobre el tipo de empresa y de sociedad que queremos construir.

Este informe recoge los principales argumentos de las ponencias y las conclusiones surgidas de las mesas de deliberación. Su recorrido avanza desde la tecnología hacia las instituciones y desde las instituciones hacia las personas. Porque el desafío de la inteligencia artificial no consiste únicamente en desarrollar sistemas cada vez más capaces, sino en fortalecer el criterio humano y las estructuras de gobierno necesarias para ponerlos al servicio del bien común.



SESIÓN 1

Diálogo entre ingenieros y filósofos¹

¿Qué estándares éticos deben regir el desarrollo y entrenamiento de la IA?
¿Tienen los ingenieros una responsabilidad moral en el diseño de IA?

La primera sesión de la IV edición del foro Mejores Empresas, Mejor Democracia estuvo dedicada a reflexionar sobre los desafíos éticos, políticos y humanos que plantea el desarrollo de la inteligencia artificial. Más allá de las aplicaciones concretas de estas tecnologías, la deliberación se centró en preguntas más fundamentales relacionadas con la idea de progreso y de la inteligencia y la responsabilidad moral en el diseño de sistemas que son cada vez más influyentes en la vida económica, política y social.

El foro comenzó con un diálogo entre **Lucía Ortiz de Zárate**, profesora de filosofía de la Universidad Autónoma de Madrid, y **Juan Antonio Cordero Fuertes**, moderado por el filósofo del derecho **Ricardo Calleja**, lecturer de Ética Empresarial en IESE Business School. A lo largo de la sesión se abordaron cuestiones como la lógica de la optimización tecnológica, los sesgos, la opacidad de los sistemas automatizados y la necesidad de incorporar una formación más humanística en el diseño y gobernanza de la tecnología.

PONENCIA PRINCIPAL

La idea del progreso tecnológico

La conversación comenzó con una pregunta aparentemente sencilla planteada por Ricardo: ¿qué sentimos cuando leemos un titular que anuncia un nuevo avance en inteligencia artificial? ¿Alegría, preocupación o simplemente cautela antes de emitir un juicio?

A partir de esta cuestión emergió una primera reflexión crítica sobre la propia idea de progreso tecnológico. Lucía señaló que la mayoría de los supuestos avances en inteligencia artificial suelen estar asociados a una lógica de optimización y eficiencia. Sin embargo, advirtió que este tipo de progreso no posee, por sí mismo, un significado ético o moral. Para ella, la cuestión central no es únicamente cuánto crece la capacidad tecnológica, sino hacia dónde queremos dirigirla y qué costes estamos dispuestos a asumir para lograrlo, especialmente en términos ecológicos y sociales.

Juan Antonio introdujo entonces una cuestión terminológica fundamental: ¿de qué métricas hablamos exactamente cuando afirmamos que una inteligencia artificial “mejora”? ¿Velocidad de procesamiento? ¿Capacidad de cómputo? ¿Consumo energético? A su juicio, toda discusión sobre optimización implica necesariamente una decisión política previa acerca de qué variables queremos optimizar y por qué. La inteligencia artificial no puede separarse de las decisiones humanas que determinan sus objetivos, los datos que utiliza y la forma en que se modela la realidad. Cada proceso de modelización implica, inevitablemente, dejar fuera dimensiones de la realidad que no pueden ser fácilmente cuantificadas.

La problemática del término “inteligencia”

Uno de los grandes ejes del diálogo giró en torno al propio concepto de “inteligencia artificial”. Ambos ponentes coincidieron en cuestionar el uso del término, aunque desde perspectivas diferentes.

Juan Antonio sostuvo que lo que hoy denominamos inteligencia artificial no es realmente inteligencia, sino procesamiento masivo de datos. El auge actual responde a la convergencia de varios factores: la existencia de algoritmos avanzados, la capacidad masiva de recolección de datos, la infraestructura global de internet y la enorme potencia de procesamiento alcanzada por los microprocesadores contemporáneos.

¹ La primera sesión de la cuarta edición del foro Mejores Empresas, Mejor Democracia se celebró el jueves, 20 de noviembre del 2025 en IESE Business School.



La revolución actual, señaló, es fundamentalmente una revolución de computación, automatización y digitalización.

Desde Platón y Aristóteles, la idea de inteligencia ha estado históricamente vinculada a relaciones de dominio: unos nacen para gobernar y otros para obedecer.

Lucía fue aún más lejos al afirmar que el propio término “inteligencia” resulta profundamente problemático porque genera expectativas desproporcionadas y desplaza el debate moral hacia lugares equivocados. Recordó que, desde Platón y Aristóteles, la idea de inteligencia ha estado históricamente vinculada a relaciones de dominio: unos nacen para gobernar y otros para obedecer. Bajo esa lógica, si una inteligencia artificial llegara a ser “más inteligente” que los seres humanos, deberíamos aceptar su dominación como algo natural. Sin embargo, advirtió que esa concepción de la inteligencia es extraordinariamente estrecha y excluye atributos fundamentales como el cuidado, la benevolencia, la intuición o la capacidad de comprender emocionalmente a los demás. Precisamente, varias de las habilidades tradicionalmente menos valoradas en el ámbito profesional —y frecuentemente asociadas al ámbito femenino— comienzan ahora a adquirir una nueva relevancia en un contexto en el que las máquinas parecen capaces de automatizar muchas tareas vinculadas al cálculo, el análisis o el razonamiento lógico.



Neutralidad, objetividad y sesgos

Otro de los temas centrales del diálogo fue si la IA puede ser neutral. En una encuesta antes de la ponencia principal, se preguntó a los participantes sobre los problemas morales o ético-políticos que plantea la IA, y la respuesta más común fue “sesgos”. Juan Antonio defendió que el núcleo matemático de los algoritmos de optimización sí puede considerarse neutral. El problema aparece en las decisiones políticas y sociales que rodean al sistema: qué datos se utilizan, cómo se clasifican y qué variables se consideran relevantes. Puso como ejemplo sistemas de selección de personal entrenados exclusivamente con datos históricos de hombres, reproduciendo así sesgos estructurales ya presentes en la sociedad. Matizó esta posición distinguiendo entre ciencia y tecnología. La ciencia puede aspirar a cierta neutralidad metodológica; sin embargo, la tecnología deja de ser neutral en el momento en que se aplica a fines concretos dentro de una sociedad determinada.

Mientras que en un medio de comunicación se puede intuir desde qué posición ideológica se construye un discurso, en la inteligencia artificial esa perspectiva suele permanecer oculta.

Lucía introdujo a continuación una distinción importante entre neutralidad y objetividad. A su juicio, los procesos técnicos pueden aspirar a la objetividad en la medida en que siguen metodologías verificables y contrastables. Sin embargo, la neutralidad es otra cuestión distinta. Toda tecnología “habla desde algún lugar”, in-

corpora una determinada visión del mundo y refleja prioridades concretas, aunque muchas veces estas permanezcan invisibles para el usuario. Mientras que en un medio de comunicación se puede intuir desde qué posición ideológica se construye un discurso, en la inteligencia artificial esa perspectiva suele permanecer oculta.

Por ello, insistió en la necesidad de abandonar la idea de que la tecnología es neutral. La opacidad tecnológica genera una falsa sensación de objetividad y contribuye a construir un aura de misterio alrededor de la inteligencia artificial. En muchos casos, señaló, aquello que interpretamos como “inteligencia” es simplemente el resultado de no comprender realmente cómo funcionan estos sistemas.

Tecnología, burocracia y dilución de la responsabilidad política

Los participantes reflexionaron también sobre el riesgo de que la creciente complejidad tecnológica contribuya a diluir responsabilidades individuales e institucionales. Juan Antonio describió algunas de las declaraciones públicas de líderes tecnológicos contemporáneos como discursos propios de un burócrata más que de un científico, que consisten en intervenciones cargadas de lenguaje oscuro y opaco. Citó también el ejemplo del “ministro” hecho por IA en Albania, que demuestra que la tecnología se convierte frecuentemente en un mecanismo utilizado por gobiernos y organizaciones para evitar asumir directamente determinadas decisiones.

A partir de referencias al castillo kafkiano, describió el riesgo de construir sistemas donde “no hay nadie al otro lado”: estructuras tecnológicas opacas ante las cuales los ciudadanos no encuentran interlocutores capaces de explicar o justificar las decisiones adoptadas. Esta lógica se agrava cuando la tecnología añade capas crecientes de distancia entre las personas y los procesos que organizan su vida cotidiana. Cuanto mayor es la eficiencia del sistema, mayor suele ser también la desconexión respecto a aquello que ocurre detrás de la interfaz tecnológica.

“No vale con que sean transparentes; tienen que ser explicables, tienen que ser entendibles”

Frente a ello, defendió la necesidad de que los algoritmos de toma de decisiones sean públicos, auditables y estén sometidos a responsabilidades humanas claras. Lucía coincidió en la importancia de la transparencia, aunque advirtió que hay que ir más allá y que “no vale con que sean transparentes; tienen que ser explicables, tienen que ser entendibles”. La ciudadanía necesita entender cómo y por qué se toman determinadas decisiones para poder cuestionarlas, aceptarlas o rechazarlas democráticamente.

¿Estamos empezando a pensar como máquinas?

La conversación concluyó con una reflexión sobre la formación humanística de ingenieros y responsables de toma de decisiones. El problema de fondo, señaló Ricardo, no es únicamente cuándo las máquinas llegarán a pensar como los seres humanos, sino cuándo los seres humanos empezamos a pensar como máquinas.

Juan Antonio Cordero Fuertes sostuvo que la inteligencia artificial representa la culminación de un modelo civilizatorio basado en la protocolización de problemas: convertir tareas complejas en procedimientos repetibles y automatizables. La IA no transforma radicalmente nuestra civilización, sino que lleva hasta sus últimas consecuencias una lógica que las sociedades industriales vienen desarrollando desde hace siglos. La verdadera cuestión no es únicamente qué hará la máquina, sino qué haremos nosotros con la capacidad excedente que genera.

Deberíamos invertir el razonamiento y comenzar preguntándonos qué tipo de sociedad queremos construir y solo después decidir qué tecnologías son compatibles con ella.

Lucía Ortiz de Zárate cuestionó, por su parte, la tendencia contemporánea a conceder automáticamente legitimidad a cualquier innovación



tecnológica bajo la promesa de que sus posibles daños podrán corregirse en el futuro. Tal vez, propuso, deberíamos invertir el razonamiento y comenzar preguntándonos qué tipo de sociedad queremos construir y solo después decidir qué tecnologías son compatibles con ella. No todas las tecnologías, advirtió, son necesariamente coherentes con ideales de libertad, igualdad o justicia.

Ambos coincidieron en la importancia de incorporar formación humanística en el desarrollo tecnológico y en la toma de decisiones empresariales y políticas. Sin embargo, Lucía recordó que la responsabilidad no recae únicamente sobre ingenieros o científicos: existen múltiples actores implicados —empresas, gobiernos, inversores y reguladores—, aunque algunos posean una capacidad mucho mayor que otros para orientar el rumbo tecnológico de nuestras sociedades.

DELIBERACIÓN

Tras la ponencia, los participantes se distribuyeron en mesas de deliberación para analizar las oportunidades y riesgos que plantea la IA para sus organizaciones y la democracia. Las deliberaciones reflejaron una valoración ampliamente positiva del potencial de estas tecnologías, aunque también pusieron de manifiesto preocupaciones relevantes relacionadas con la gobernanza, la desinformación y el impacto sobre determinadas capacidades humanas.



1. ¿Para qué consideras que puede ser útil utilizar la IA en tu organización?

Las deliberaciones mostraron un amplio consenso respecto a la utilidad práctica de la inteligencia artificial. Aunque los ejemplos variaron en función del sector y de la experiencia profesional de los participantes, la mayoría coincidió en identificar tres grandes ámbitos de aplicación.

La aplicación más inmediata señalada por los participantes fue la automatización de tareas repetitivas o de escaso valor añadido. Se mencionaron usos relacionados con la elaboración de documentos, el análisis de información, la redacción de borradores, la programación informática y la gestión de procesos administrativos.

En distintos sectores se compartieron experiencias que apuntan en la misma dirección: liberar tiempo para que los profesionales puedan concentrarse en tareas que requieren mayor capacidad de análisis, creatividad o juicio.

Más allá de la automatización, muchos participantes destacaron la capacidad de la IA para sintetizar grandes volúmenes de información y facilitar la toma de decisiones. Esta utilidad fue especialmente valorada en ámbitos como la inversión, los servicios jurídicos, la investigación o la administración pública, donde los profesionales deben trabajar habitualmente con grandes cantidades de datos y documentación. La posibilidad de identificar patrones, comparar

escenarios o generar análisis preliminares fue considerada una de las contribuciones más prometedoras de estas herramientas.

Un tercer ámbito de utilidad señalado durante las deliberaciones fue la capacidad predictiva de determinados modelos. Algunos participantes destacaron el potencial de la IA para elaborar escenarios futuros, detectar tendencias emergentes o identificar riesgos que resultarían difíciles de anticipar mediante métodos tradicionales. Esta función de apoyo a la prospectiva apareció como una de las capacidades más valiosas para organizaciones que operan en entornos complejos e inciertos.

En conjunto, las mesas coincidieron en que la utilidad de la inteligencia artificial depende menos del sector concreto de actividad que de la naturaleza de las tareas desempeñadas. Allí donde existen procesos repetitivos, grandes volúmenes de información o necesidad de analizar múltiples variables simultáneamente, la IA ofrece oportunidades significativas de mejora.

2. A la luz de la ponencia que acabamos de escuchar, ¿cómo visualizas el impacto que va a tener la IA en el futuro de nuestra sociedad y de nuestra democracia?

A diferencia de la primera pregunta, donde predominó el consenso, esta segunda cuestión generó una discusión más abierta. Los participantes reconocieron importantes oportunidades asociadas al desarrollo de la inteligencia artificial, pero también identificaron riesgos que podrían afectar a la calidad de la democracia, la cohesión social y determinadas capacidades humanas.

Uno de los temas que apareció con más fuerza fue la preocupación por la desinformación. Los participantes señalaron que la capacidad creciente para generar imágenes, vídeos y contenidos sintéticos dificulta cada vez más distinguir entre información auténtica y manipulada.

Esta situación podría erosionar la confianza en medios de comunicación, instituciones públicas y procesos electorales, al tiempo que amplifica fenómenos de polarización ya presentes en muchas democracias.

También surgió preocupación por el papel de los algoritmos en la configuración del espacio público. Algunos participantes advirtieron que los sistemas de recomendación pueden reforzar dinámicas de aislamiento informativo y reducir la exposición a puntos de vista diversos, dificultando la deliberación democrática.

El impacto sobre el empleo constituyó otro de los grandes temas de discusión. A diferencia de anteriores revoluciones tecnológicas, varios participantes destacaron que la inteligencia artificial afecta especialmente a tareas de carácter intelectual y profesional.

Una preocupación recurrente fue la situación de los perfiles más jóvenes. Si las tareas de entrada desaparecen o se reducen significativamente, ¿cómo adquirirán los futuros profesionales la experiencia necesaria para desarrollar criterio propio? La cuestión fue planteada no solo como un desafío laboral, sino también como un problema de formación y transmisión del conocimiento.

Las deliberaciones reflejaron asimismo cierta inquietud sobre los posibles efectos de la IA en hábitos vinculados al aprendizaje, la lectura y el pensamiento crítico.

Algunos participantes expresaron preocupación por una posible dependencia creciente de sistemas capaces de proporcionar respuestas inmediatas, reduciendo el esfuerzo intelectual necesario para comprender problemas complejos. Otros señalaron que determinadas funciones tradicionalmente asociadas a las relaciones humanas —como el acompañamiento, la escucha o el apoyo emocional— comienzan a ser parcialmente ocupadas por asistentes conversacionales y sistemas inteligentes. Aunque estas tendencias fueron interpretadas de formas diferentes, existió un acuerdo amplio en que el desafío no es únicamente tecnológico, sino también cultural y educativo.



Junto a estos riesgos, los participantes identificaron numerosas oportunidades. La inteligencia artificial fue vista como una herramienta capaz de acelerar avances científicos, mejorar diagnósticos médicos, impulsar la investigación y aumentar la productividad en múltiples sectores.

También se destacó su potencial para democratizar el acceso al conocimiento y facilitar que personas y organizaciones dispongan de capacidades que anteriormente estaban reservadas a grandes instituciones o equipos especializados.

En la votación final realizada durante la sesión predominó una visión moderadamente optimista sobre el impacto de la inteligencia artificial. Aunque las preocupaciones fueron numerosas y significativas, la mayoría de los participantes consideró que los beneficios potenciales superan los riesgos, siempre que el desarrollo y despliegue de estas tecnologías vaya acompañado de mecanismos adecuados de gobernanza, supervisión y responsabilidad.



SESIÓN 2

Diálogo entre consejeros y filósofos²

¿Qué riesgos plantea la IA para las empresas? ¿Cómo influye la IA en la agencia moral, la toma de decisiones y la deliberación en los consejos?

La segunda sesión de la IV edición de *Mejores Empresas, Mejor Democracia* abordó el impacto de la inteligencia artificial desde la perspectiva del gobierno corporativo. Si la primera conversación se centró en los desafíos éticos asociados al diseño de estas tecnologías, esta sesión puso el foco en las responsabilidades que asumen los consejos de administración y los equipos directivos cuando la inteligencia artificial comienza a formar parte de procesos críticos de negocio.

El diálogo reunió a **José Sancho**, inversor y fundador de HWK Tech Investment, y a **José Manuel Inchausti**, vicepresidente del Consejo de Administración de Mapfre, bajo la moderación de **David Mejía**. A lo largo de la conversación se analizaron las implicaciones empresariales, sociales y geopolíticas de la inteligencia artificial, prestando especial atención a los riesgos asociados a su adopción, la creciente concentración de poder tecnológico, los retos de gobernanza y el impacto de estas herramientas sobre el empleo y la competitividad.

PONENCIA PRINCIPAL

Una transformación comparable a la revolución industrial

El diálogo comenzó con una reflexión sobre el carácter estructural de la transformación que está provocando la inteligencia artificial. José Sancho defendió que el fenómeno actual no puede compararse simplemente con la expan-

sión de internet a comienzos de los años 2000, sino que constituye una transformación mucho más profunda, comparable a la revolución industrial.

Nos encontramos ante un cambio de paradigma capaz de alterar profundamente la estructura productiva de las sociedades contemporáneas.

Mientras internet permitió conectar personas, acceder a información y desarrollar nuevas formas de comunicación y consumo, la inteligencia artificial está modificando directamente la manera en que se produce conocimiento, se toman decisiones y se organiza la actividad económica. En su opinión, nos encontramos ante un cambio de paradigma capaz de alterar profundamente la estructura productiva de las sociedades contemporáneas.

Desde la perspectiva de la inversión y el análisis financiero, explicó cómo la inteligencia artificial ya ha transformado radicalmente su propio sector. El trabajo tradicional de estudiar empresas a partir de documentación, relaciones y análisis manuales ha sido sustituido progresivamente por sistemas capaces de procesar cantidades masivas de información mediante distintos modelos especializados. En este contexto, quienes no incorporen la inteligencia artificial a sus procesos de trabajo sufrirán rápidamente una desventaja competitiva difícilmente reversible.

José Manuel Inchausti coincidió en el carácter estratégico de esta transformación, aunque desde una perspectiva más organizacional. En el caso de Mapfre, señaló que la inteligencia artificial ya se encuentra integrada en prácticamente toda la cadena de valor de la compañía: desde la tarificación de seguros hasta la atención al cliente, la automatización de procesos o la detección de fraude. Sin embargo, insistió en que la incorporación de estas herramientas no puede responder únicamente a una lógica tecnológica, sino que debe estar subordinada a la estrategia, los valores y el propósito de la orga-

2 La segunda sesión se celebró el jueves, 22 de enero del 2026 en IESE Business School.



nización. La cuestión central no es simplemente adoptar inteligencia artificial, sino decidir para qué se utiliza y bajo qué criterios se gobierna.

Infraestructuras, concentración de poder y soberanía tecnológica

Uno de los ejes más relevantes del diálogo giró en torno a la enorme concentración de poder económico y tecnológico que acompaña al desarrollo actual de la inteligencia artificial.

José Sancho describió los grandes centros de datos como las nuevas “factorías” de la economía digital. Frente a la revolución industrial clásica, las infraestructuras estratégicas contemporáneas son hoy las grandes nubes de computación capaces de entrenar y operar modelos avanzados de inteligencia artificial. Estas infraestructuras requieren inversiones multimillonarias, enormes capacidades energéticas y acceso privilegiado a microprocesadores de última generación en un número muy reducido de actores.

En este contexto, advirtió sobre el creciente desequilibrio entre grandes poderes internacionales. Mientras Estados Unidos y China lideran el desarrollo de los grandes modelos fundacionales y las principales infraestructuras de computación avanzada, Europa corre el riesgo de convertirse en una región dependiente de tecnologías desarrolladas fuera de sus fronteras.



La discusión puso de relieve que la competencia en inteligencia artificial ya no se limita al ámbito empresarial, sino que forma parte de una disputa más amplia por el liderazgo económico, tecnológico y geopolítico. El control de infraestructuras, datos y capacidad computacional se ha convertido en un factor estratégico comparable al control de otras materias primas o infraestructuras críticas en etapas anteriores de la historia económica.

Riesgos operativos, regulatorios y reputacionales

Desde una perspectiva empresarial, José Manuel Inchausti identificó diversos tipos de riesgos asociados a la adopción de inteligencia artificial dentro de las organizaciones.

El primero de ellos es el riesgo operativo: cuando la inteligencia artificial pasa a formar parte de procesos críticos de negocio, cualquier error en los modelos puede traducirse directamente en decisiones incorrectas o disfunciones relevantes. En sectores como el asegurador, donde gran parte del negocio descansa sobre la capacidad de evaluar riesgos futuros, la fiabilidad de los sistemas resulta especialmente crítica.

A ello se suman riesgos éticos, reputacionales y regulatorios. Los algoritmos pueden reproducir sesgos, generar resultados difíciles de explicar o producir decisiones incompatibles con las expectativas sociales y normativas que recaen sobre determinadas organizaciones. En sectores altamente regulados, las compañías deben además garantizar trazabilidad, explicabilidad y

cumplimiento normativo en cada uno de sus procesos automatizados.

Los ponentes subrayaron también la importancia de la calidad de los datos. La inteligencia artificial es tan fiable como los datos sobre los que se construye. Datos incompletos, sesgados o mal estructurados generan inevitablemente resultados deficientes, independientemente de la sofisticación del modelo utilizado.

Finalmente, ambos coincidieron en señalar la creciente escasez de talento especializado como uno de los grandes desafíos de los próximos años. Hay una alta demanda de perfiles capaces de combinar conocimiento técnico, criterio empresarial y visión estratégica.

Gobernanza de la IA y propósito organizacional

El diálogo abordó también la necesidad de desarrollar modelos de gobernanza específicos para la inteligencia artificial dentro de las organizaciones. José Manuel Inchausti explicó cómo Mapfre decidió ordenar y estructurar estratégicamente el desarrollo de la inteligencia artificial dentro de la compañía mediante la elaboración de un manifiesto interno sobre IA. El documento articula principios, límites, criterios de decisión y estructuras de gobierno aplicables a toda la organización.

La verdadera diferencia competitiva no dependerá únicamente del acceso a la tecnología, sino de la capacidad de integrarla de manera coherente con el propósito organizacional y con una visión de largo plazo.

El manifiesto parte de la idea central de que la IA debe estar al servicio de las personas y no orientarse exclusivamente a la reducción de costes o sustitución de empleo. A partir de ahí, la compañía desarrolló mecanismos específicos de supervisión, escalabilidad, control de datos, evaluación de riesgos y alineamiento estratégico.

Para Inchausti, este tipo de gobernanza resulta imprescindible en organizaciones complejas y multinacionales. La inteligencia artificial no puede desarrollarse simplemente como una sucesión de experimentos tecnológicos aislados, sino que requiere reflexión institucional, coordinación y criterios claros sobre qué usos son compatibles con la identidad y los valores de la compañía. En este sentido, insistió en que la verdadera diferencia competitiva no dependerá únicamente del acceso a la tecnología, sino de la capacidad de integrarla de manera coherente con el propósito organizacional y con una visión de largo plazo.

Empleo, productividad y transformación del trabajo

La conversación abordó también el impacto de la inteligencia artificial sobre el empleo y sobre la organización del trabajo.

José Sancho señaló que los efectos más visibles comienzan ya a percibirse especialmente entre perfiles junior. Actividades vinculadas a programación básica, elaboración de informes, análisis de datos o producción de contenidos están siendo crecientemente automatizadas mediante herramientas capaces de ejecutar tareas repetitivas con gran eficiencia.

Sin embargo, ambos participantes coincidieron en que el efecto de la inteligencia artificial no debe entenderse únicamente como sustitución directa de trabajadores, sino como una profunda transformación de funciones, capacidades y dinámicas laborales.

La inteligencia artificial permite automatizar determinadas actividades y desplazar el valor añadido hacia funciones relacionadas con la supervisión, la coordinación, la creatividad o la toma de decisiones. En este contexto, la formación continua adquiere una importancia creciente para garantizar que los profesionales puedan adaptarse a nuevas formas de trabajo.

José Manuel Inchausti defendió que, aunque la tecnología permite ofrecer mejor información, mejorar la atención al cliente y aumentar la productividad, sigue siendo necesario el juicio



humano, la relación interpersonal y la capacidad de generar confianza. La clave, señaló Inchausti, no es únicamente incorporar tecnología, sino ayudar a las personas a comprenderla, utilizarla y convivir con ella dentro de un marco de confianza.

Optimismo prudente ante una transformación inevitable

Los ponentes concluyeron con una reflexión sobre el papel que pueden desempeñar las empresas europeas y españolas en este nuevo contexto tecnológico global. Aunque ambos participantes reconocieron la magnitud de los desafíos asociados a la inteligencia artificial, coincidieron en rechazar una visión determinista del futuro.

La inteligencia artificial no sustituye automáticamente la calidad del liderazgo, la cultura corporativa ni la capacidad de generar valor para clientes, empleados y sociedad. Las empresas que sepan integrar estas herramientas manteniendo claridad estratégica, una gobernanza sólida y una orientación clara hacia las personas seguirán teniendo un papel relevante en el nuevo escenario global.

La sesión concluyó reafirmando la necesidad de afrontar la transformación tecnológica desde una combinación de ambición, prudencia y responsabilidad institucional, evitando tanto el inmovilismo como una visión simplista o exclusivamente tecnológica de los desafíos asociados a la inteligencia artificial. La diferencia entre las organizaciones que prosperen y las que queden

rezagadas no dependerá exclusivamente de la tecnología que utilicen, sino de su capacidad para gobernarla con claridad estratégica, una sólida cultura corporativa y una orientación consistente hacia las personas y el largo plazo.

DELIBERACIÓN

Tras el diálogo, los participantes se distribuyeron en mesas para analizar cómo deben responder los consejos de administración ante la incorporación de sistemas de inteligencia artificial. Las deliberaciones giraron en torno a dos grandes cuestiones: por un lado, cómo definir el límite entre lo técnicamente posible y lo moralmente aceptable; por otro, cómo gobernar la IA en un entorno global marcado por la competencia geopolítica y la desigualdad regulatoria.

1. Cuando el Consejo de Administración decide incorporar sistemas de IA que mejoran la eficiencia pero generan riesgos sociales y morales, ¿cómo debería definir el límite ético entre lo técnicamente posible y lo moralmente aceptable y qué debería hacer el propio Consejo para estar en condiciones reales de sostener ese límite en la práctica?

Las deliberaciones coincidieron en una idea de partida: la adopción de sistemas de inteligencia artificial no puede tratarse como una decisión

exclusivamente tecnológica. Cuando estas herramientas afectan a procesos relevantes de negocio, a clientes, empleados o ciudadanos, su incorporación pasa a ser una cuestión estratégica y de gobierno corporativo.

Desde esta perspectiva, el Consejo de Administración debe asumir un papel activo en la definición del marco en el que la IA puede desarrollarse dentro de la organización. Su responsabilidad no consiste en resolver cuestiones técnicas concretas, sino en establecer los principios, criterios y límites que permitan compatibilizar innovación, eficiencia y responsabilidad.

Una de las ideas más repetidas fue que el Consejo debe delimitar el “campo de juego” de la inteligencia artificial dentro de la empresa. Esto implica decidir qué usos son aceptables, qué riesgos no se está dispuesto a asumir y qué mecanismos de supervisión deben existir antes de desplegar determinados sistemas.

Varios participantes señalaron la conveniencia de plasmar estos criterios en documentos de referencia —manifiestos, políticas internas o marcos de actuación— que orienten a la organización y eviten que cada área adopte soluciones de IA de forma aislada. Estos marcos deberían incorporar principios relacionados con la calidad, la confidencialidad, la seguridad, la trazabilidad y la ética.

La discusión puso de relieve que estos documentos solo resultan útiles si existe coherencia entre los principios declarados y las decisiones efectivamente adoptadas. Si la organización afirma que la IA debe estar al servicio de las personas, las decisiones posteriores deben reforzar esa orientación. De lo contrario, la gobernanza de la IA corre el riesgo de convertirse en un ejercicio formal sin verdadera capacidad de generar confianza.

Otro de los consensos más claros fue la necesidad de preservar el juicio humano en los procesos de decisión. Los participantes reconocieron el potencial de la IA para automatizar tareas, mejorar la eficiencia y apoyar el análisis de información compleja. Sin embargo, insistieron en que la responsabilidad última no puede dele-

garse en los algoritmos.

La cuestión no es impedir la automatización, sino distinguir qué decisiones pueden automatizarse y cuáles requieren necesariamente intervención humana. Los procesos rutinarios o de baja complejidad pueden beneficiarse claramente de estas herramientas. En cambio, aquellas decisiones que tienen consecuencias relevantes para personas, clientes, empleados o comunidades exigen discernimiento, responsabilidad y capacidad de explicación.

En este punto, las deliberaciones conectaron directamente con el papel del Consejo. Si el máximo órgano de gobierno no mantiene capacidad crítica frente a la tecnología, existe el riesgo de que la eficiencia termine desplazando al juicio y que decisiones con impacto moral se presenten como simples resultados técnicos.

Las mesas coincidieron también en que los consejos de administración solo podrán ejercer esta responsabilidad si desarrollan una comprensión suficiente de las capacidades, limitaciones y riesgos de la inteligencia artificial. No se espera que los consejeros se conviertan en expertos técnicos, pero sí que estén en condiciones de formular las preguntas adecuadas y de valorar las implicaciones estratégicas y éticas de estas tecnologías.

La formación apareció, por tanto, como una condición necesaria para una gobernanza efectiva. Junto a ella, varios participantes señalaron la utilidad de contar con asesoramiento especializado, comités externos o espacios de contraste con expertos en tecnología, ética y transformación digital.

También se destacó la importancia de establecer estructuras internas de supervisión: comités especializados, controles técnicos y funcionales, revisión periódica de algoritmos, evaluación de resultados y mecanismos de rendición de cuentas. La gobernanza de la IA no puede limitarse a una decisión inicial de aprobación, sino que exige seguimiento continuado.

En conjunto, las deliberaciones apuntaron a que el límite entre lo técnicamente posible y lo



moralmente aceptable no se define una vez para siempre. Debe revisarse de forma dinámica, a medida que evolucionan la tecnología, la regulación, los riesgos y las expectativas sociales. Para sostener ese límite, el Consejo necesita liderazgo, formación, estructuras de control y una voluntad explícita de preservar el juicio humano en aquellas decisiones que afectan de forma significativa a las personas y a la sociedad.

2. En un contexto de competencia geopolítica y presión regulatoria desigual entre regiones, ¿cómo puede un Consejo de Administración gobernar el uso de la IA de modo que garantice la buena marcha empresarial sin renunciar a su responsabilidad social y democrática como empresa global?

La segunda pregunta amplió el foco de la deliberación. Los participantes analizaron cómo pueden los consejos de administración gobernar la inteligencia artificial cuando las empresas operan en un entorno internacional marcado por diferencias regulatorias, tensiones geopolíticas y ritmos de innovación muy desiguales.

El debate puso de manifiesto una tensión central: las empresas necesitan seguir siendo competitivas, pero no pueden renunciar a los prin-



cipios éticos, sociales y democráticos que sustentan su legitimidad.

Una de las cuestiones más debatidas fue el posible impacto de la regulación europea sobre la competitividad empresarial. Algunos participantes expresaron preocupación ante la posibilidad de que las empresas europeas queden en desventaja frente a competidores de Estados Unidos o China, sometidos a marcos regulatorios distintos o menos exigentes.

Sin embargo, la discusión no se centró únicamente en si existe “demasiada” regulación, sino en cómo debe diseñarse. Los participantes subrayaron que la velocidad de evolución de la IA supera con frecuencia los tiempos tradicionales de elaboración normativa. Por ello, defendieron la necesidad de marcos regulatorios capaces de ofrecer seguridad jurídica sin bloquear la innovación.

Para las empresas, especialmente aquellas que operan en sectores altamente regulados, el reto no consiste solo en cumplir la norma, sino en poder demostrar de forma clara y transparente cómo se cumple. La trazabilidad, la documentación y la capacidad de explicación se convierten así en elementos centrales de la gobernanza.

Las deliberaciones abordaron también el riesgo de que las diferencias entre jurisdicciones generen incentivos para desplazar determinadas actividades hacia entornos más permisivos. Algunos participantes establecieron paralelismos con otros ámbitos, como la competencia fiscal, para señalar que la presión competitiva puede llevar a buscar ventajas regulatorias si no exis-

ten criterios sólidos de gobierno.

Desde esta perspectiva, la diligencia del Consejo debe extenderse a cuestiones como el uso de datos, la ubicación de infraestructuras tecnológicas, la contratación de proveedores y el cumplimiento de normativas internacionales. La inteligencia artificial no solo introduce riesgos técnicos, sino también riesgos jurídicos, reputacionales y geopolíticos.

La discusión mostró que una empresa global no puede limitarse a cumplir la regulación mínima de cada mercado. Debe preguntarse también qué estándares quiere sostener como organización, incluso cuando opera en contextos donde las exigencias formales son menores.

Otro de los temas recurrentes fue cómo deben responder las organizaciones a un entorno geopolítico cada vez más inestable. Algunos participantes plantearon la necesidad de adaptar las estrategias empresariales a los cambios del contexto internacional. Otros insistieron en la importancia de mantener una orientación estable basada en principios y objetivos de largo plazo.

La tensión entre adaptación y coherencia atravesó buena parte de la deliberación. Las empresas necesitan agilidad para operar en mercados cambiantes, pero también una brújula clara que evite que cada decisión quede determinada exclusivamente por la presión competitiva o por la coyuntura geopolítica.

En este sentido, varios grupos señalaron que los consejos deberán desarrollar una comprensión más profunda de los distintos entornos políticos, regulatorios y culturales en los que operan. La gobernanza de la IA exige mirar más allá del cumplimiento normativo inmediato e incorporar una visión estratégica sobre la evolución del poder económico y tecnológico global.

Pese a las dificultades identificadas, las deliberaciones reafirmaron que la responsabilidad del Consejo no puede reducirse a la maximización de resultados económicos. Las empresas, especialmente aquellas con presencia global y capacidad de influencia social, desempeñan un papel relevante en la calidad institucional y de-

mocrática de las sociedades en las que operan.

Por ello, los participantes defendieron que principios como la no discriminación, la transparencia, la explicabilidad y el respeto a las personas deben mantenerse incluso en contextos de presión competitiva. La IA puede contribuir a mejorar la eficiencia y reducir barreras de entrada para organizaciones más pequeñas, pero también puede amplificar desigualdades, concentrar poder y debilitar la confianza si no se gobierna adecuadamente.

En conjunto, la deliberación mostró que gobernar la inteligencia artificial exige navegar entre exigencias potencialmente contrapuestas: competitividad, cumplimiento normativo, adaptación geopolítica y responsabilidad social. La tarea del Consejo consiste precisamente en sostener ese equilibrio, evitando tanto una adopción acrítica de la tecnología como una actitud defensiva que impida aprovechar sus oportunidades.

SESIÓN 3

Diálogo entre CEOs y filósofos³

¿Cómo se cultiva la sabiduría práctica en la alta dirección? ¿Qué distingue la toma de decisiones de un líder ético en contextos de incertidumbre?

La tercera sesión de la IV edición de Mejores Empresas, Mejor Democracia abordó el liderazgo ético en un contexto marcado por la aceleración tecnológica, la incertidumbre geopolítica y la creciente desconfianza institucional. Tras haber analizado la inteligencia artificial desde la perspectiva de su diseño y de su gobierno corporativo, esta sesión se centró en una cuestión más directamente vinculada al ejercicio del liderazgo: cómo tomar decisiones prudentes cuando las reglas no bastan y el entorno exige criterio, responsabilidad y sentido de propósito.

El diálogo reunió a **Ignacio Rivera**, presidente ejecutivo de Corporación Hijos de Rivera, y a **Carlos Rodríguez-Lluesma**, profesor de IESE Business School y doctor en Filosofía, bajo la moderación de **Elena Herrero-Beaumont**, directora de Ethosfera. A lo largo de la conversación se abordaron cuestiones como la sabiduría práctica en la alta dirección, el propósito empresarial, la dignidad del trabajo humano en la era de la inteligencia artificial y el papel de las empresas como actores morales en la sociedad contemporánea.

PONENCIA PRINCIPAL

Liderazgo ético y sabiduría práctica

La conversación comenzó abordando una cuestión fundamental: qué significa realmente ejercer un liderazgo ético en el mundo contemporáneo. La definición de liderazgo ético elaborada por Ethosfera lo describe como un liderazgo que

se “compromete con una institucionalidad basada en códigos de conducta, y fortalecida con el cultivo sistemático a través de la deliberación de una sabiduría práctica por parte de los consejeros, directivos y empleados, que orienta su pensamiento y acción hacia el bien común de la organización y su entorno en escenarios de incertidumbre”.

Carlos Rodríguez-Lluesma planteó que hablar de “liderazgo ético” resulta, en cierto modo, redundante, porque un liderazgo que no sea ético está inevitablemente incompleto. El liderazgo auténtico implica necesariamente ejemplaridad moral y capacidad de orientar a otros hacia bienes compartidos.

Desde esta perspectiva, defendió una concepción de la ética basada en tres dimensiones inseparables: los bienes, las normas y las virtudes. Toda organización persigue determinados bienes —por ejemplo, elaborar un producto excelente o prestar un servicio valioso para la sociedad—, pero esos bienes deben protegerse mediante instituciones y procedimientos adecuados, evitando que el prestigio, el dinero o el poder terminen desplazando aquello que da sentido a la propia actividad empresarial.

En este equilibrio, la virtud más importante es la prudencia, entendida como sabiduría práctica. No se trata simplemente de cumplir normas, sino de desarrollar la capacidad de discernir qué decisión es correcta en cada contexto concreto. La prudencia permite orientar la acción en situaciones de incertidumbre y complejidad, integrando propósito, contexto y responsabilidad.

Ignacio Rivera coincidió en la importancia de esta dimensión práctica del liderazgo, aunque desde una perspectiva más empresarial y experiencial. Para él, uno de los valores más difíciles —y al mismo tiempo más necesarios— de cultivar en una organización es la humildad. Innovar exige aceptar el error, tolerar la equivocación y asumir que nadie posee todas las respuestas. Una empresa incapaz de reconocer sus errores acaba condenada a copiar en lugar de crear.



Junto a la humildad, destacó también la importancia de conservar el “hambre”: la ambición de seguir creciendo, mejorando y generando impacto positivo. Sin embargo, matizó que esta ambición no debe responder únicamente a una lógica de lucro económico, sino al deseo de construir organizaciones útiles para las personas y para la sociedad.

El propósito como brújula moral de la empresa

Uno de los conceptos centrales de la conversación fue el de propósito empresarial. Ignacio Rivera defendió que una empresa sin propósito claro es como “un coche Fórmula 1 circulando de noche sin luces”, una organización extremadamente potente, pero sin orientación ni dirección moral.

El propósito, explicó, actúa como un faro compartido que permite a las personas tomar decisiones coherentes incluso en entornos de gran incertidumbre. Más allá de los procedimientos formales, el propósito genera una intuición colectiva sobre qué debe priorizarse y cómo actuar ante situaciones complejas. En este sentido, el liderazgo no consiste únicamente en controlar o supervisar, sino en construir una cultura compartida capaz de orientar autónomamente las decisiones de la organización.

“La venta es consecuencia del amor”

En el caso de Hijos de Rivera, ese propósito se expresa en la aspiración de ser una “big craft global” capaz de crecer internacionalmente sin



perder el espíritu artesanal ni la conexión con el origen. Pero, sobre todo, Ignacio insistió en que “la venta es consecuencia del amor”, y que en su compañía aspiran a ser “los más queridos, no los más vendidos”.

Esta visión del liderazgo implica aceptar costes y renuncias. Rivera recordó, por ejemplo, la decisión de mantener toda la plantilla durante la pandemia pese al colapso del canal hostelero, o la construcción de una nueva fábrica en Galicia a pesar de que otras localizaciones habrían sido financieramente más eficientes. En ambos casos, la decisión respondía a la voluntad de mantenerse fieles al propósito y al origen de la compañía, incluso cuando ello implicaba asumir mayores costes económicos.

Poder, virtud y liderazgo en tiempos de incertidumbre

La conversación derivó también hacia una reflexión más amplia sobre el ejercicio del poder en contextos de creciente tensión geopolítica y transformación tecnológica.

No todo es poder, ni es precisamente el poder aquello que nos hace más humanos.

Carlos Rodríguez-Lluesma señaló que el poder ha sido siempre una dimensión constitutiva de la vida humana y de las organizaciones. Sin embargo, advirtió que reducir la realidad exclusivamente a relaciones de poder empobrece profundamente la comprensión de lo humano. El problema, explicó, es que no todo es poder, ni es precisamente el poder aquello que nos hace

³ La tercera y última sesión de la cuarta edición de Mejores Empresas, Mejor Democracia se celebró el 26 de febrero del 2026 en IESE Business School.

más humanos. Frente a una visión puramente instrumental de la vida social, recordó que las personas no solo actuamos y producimos —las “manos”—, sino que también buscamos comprender la verdad —la “cabeza”— y construir vínculos afectivos y morales —el “corazón”—.

Desde esta perspectiva, el liderazgo ético exige desarrollar virtudes vinculadas a esas tres dimensiones de la experiencia humana. La humildad intelectual permite reconocer los límites del propio conocimiento y aprender de otros; la humildad afectiva se expresa en la compasión y en el reconocimiento de la dignidad inherente de cada persona; y la “humildad de las manos” se puede entender como la justicia, que orienta el ejercicio del poder.

Frente a sociedades crecientemente polarizadas y atravesadas por dinámicas de confrontación, defendió la necesidad de construir “islas de cordura” dentro de las organizaciones: espacios donde las personas puedan reconocerse mutuamente más allá de sus diferencias ideológicas, funcionales o jerárquicas, y donde la diversidad no sea vista como una amenaza, sino como una oportunidad de aprendizaje mutuo y construcción de comunidad.

Inteligencia artificial, automatización y dignidad del trabajo

La sesión abordó posteriormente el impacto de la IA y de la automatización sobre el trabajo humano y la dignidad de las personas dentro de las organizaciones.

Carlos Rodríguez-Lluesma advirtió que muchas de las lógicas que hoy acompañan al desarrollo de la inteligencia artificial responden a una visión extremadamente centrada en la eficiencia y en la reducción de fricciones. En cierto modo, señaló, la inteligencia artificial puede representar una nueva forma de “taylorismo digital”, donde los trabajadores corren el riesgo de convertirse en piezas subordinadas a sistemas algorítmicos cada vez más sofisticados.

La cuestión de fondo no es solamente cuánto trabajo podrá automatizarse, sino qué tipo de relación queremos que las personas mantengan con su trabajo y con la sociedad de la que forman parte.

Sin embargo, recordó que la dignidad del trabajo humano no depende únicamente de la productividad, sino también de dimensiones subjetivas fundamentales: la posibilidad de desarrollar capacidades propias, la conexión con los demás, la autoestima, el sentido de utilidad y la percepción de contribuir significativamente a la vida colectiva. La cuestión de fondo no es solamente cuánto trabajo podrá automatizarse, sino qué tipo de relación queremos que las personas mantengan con su trabajo y con la sociedad de la que forman parte.

La inteligencia artificial puede utilizarse tanto para degradar como para humanizar el trabajo. Puede reforzar dinámicas de control, vigilancia y dependencia algorítmica, pero también liberar tiempo para tareas más humanas y relacionales. Como ejemplo, se mencionaron sistemas de IA aplicados al ámbito sanitario capaces de automatizar tareas burocráticas y permitir así que médicos y profesionales dediquen más tiempo al cuidado directo de las personas.

Ignacio Rivera defendió una aproximación centrada en entender la IA como una nueva capacidad complementaria del ser humano, una especie de “tercer cerebro” que amplía nuestras posibilidades de acción. No obstante, insistió en que la creatividad, la intuición y la capacidad de diferenciación siguen dependiendo profundamente de la experiencia y de la sensibilidad humanas.

Desde esta perspectiva, la IA puede ayudar a mejorar procesos o identificar patrones, pero no sustituye necesariamente la capacidad humana de imaginar lo que todavía no existe. El verdadero riesgo no reside tanto en la tecnología en sí misma como en la tentación de delegar completamente el criterio humano en sistemas automatizados.



En este contexto, ambos ponentes coincidieron en que las personas necesitan sentirse útiles y experimentar que contribuyen de algún modo a la sociedad. El trabajo no constituye únicamente una fuente de ingresos, sino también una forma de participación social, desarrollo personal y construcción de sentido. Por ello, uno de los grandes desafíos del liderazgo ético en la era tecnológica consiste en preservar espacios donde las personas puedan seguir desarrollando capacidades humanas esenciales: creatividad, responsabilidad, vínculos significativos y compromiso con el bien común.

Liderazgo, coherencia y construcción de comunidad

En la parte final del diálogo, Ignacio Rivera insistió en la importancia de la coherencia entre propósito y decisiones concretas. Una organización pierde credibilidad cuando sus acciones contradicen sistemáticamente los valores que proclama. El liderazgo ético exige, por tanto, coherencia práctica y fidelidad sostenida a determinados principios incluso en contextos difíciles.

También subrayó la importancia de **rodearse de personas mejores que uno mismo** y construir organizaciones altamente autónomas y descentralizadas. El papel del CEO no consiste en controlar cada detalle, sino en coordinar, animar y dar sentido a un ecosistema complejo de talentos diversos.

En este modelo de liderazgo, la autoridad no se ejerce exclusivamente desde la jerarquía for-



mal, sino desde la capacidad de generar confianza, cohesión y sentido compartido. El líder actúa menos como un controlador y más como alguien capaz de orientar, conectar y dar estabilidad a un sistema en permanente movimiento.

La sesión concluyó reafirmando la necesidad de un liderazgo empresarial capaz de combinar propósito, pensamiento crítico, prudencia y responsabilidad social en un contexto histórico marcado por la aceleración tecnológica, la incertidumbre política y la creciente necesidad de reconstruir vínculos de confianza dentro de las organizaciones y de la sociedad.

DELIBERACIÓN

Tras el diálogo, los participantes se distribuyeron en mesas para reflexionar sobre las implicaciones prácticas del liderazgo ético en sus propias organizaciones. Las deliberaciones giraron en torno a dos cuestiones: qué cambios concretos deberían introducir los líderes para fortalecer la dimensión ética de su organización y hasta qué punto el liderazgo ético depende más de la virtud personal del CEO o de la existencia de contrapesos institucionales.

1. Después de escuchar el diálogo, ¿qué cambio concreto deberías introducir en tu forma de liderar para fortalecer la dimensión ética de tu organización?

Las deliberaciones apuntaron hacia una transformación del liderazgo basada menos en el

control jerárquico y más en la influencia, la escucha, la ejemplaridad y la construcción de un propósito compartido. Aunque las respuestas fueron diversas, emergieron varios ejes comunes.

Una de las ideas más repetidas fue la importancia de la humildad como virtud central del liderazgo. Los participantes señalaron la necesidad de reconocer los propios límites, abandonar la pretensión de tener siempre las respuestas y desarrollar una mayor disposición a aprender de otros, con independencia de su posición dentro de la organización. La humildad apareció también vinculada a la capacidad de cuestionar las propias convicciones y formular mejores preguntas ante dilemas complejos. El liderazgo ético exige convivir con la incertidumbre, escuchar perspectivas distintas y resistir la tentación de imponer respuestas prematuras.

Otro de los temas recurrentes fue la necesidad de aumentar la conciencia sobre el impacto social de las decisiones empresariales. Varios participantes señalaron que los líderes tienden a subestimar las consecuencias que sus decisiones generan sobre empleados, clientes, proveedores y comunidades. Fortalecer la dimensión ética de una organización implica, por tanto, ampliar el campo de visión del liderazgo. No basta con evaluar las decisiones desde su impacto económico inmediato; es necesario considerar también sus efectos sobre las personas y sobre la confianza que la organización genera en su entorno.

El propósito apareció como uno de los principales elementos orientadores del liderazgo. Los participantes coincidieron en que una finalidad compartida ayuda a tomar decisiones en contextos de incertidumbre o presión competitiva. Sin embargo, también se insistió en que el propósito no puede reducirse a una declaración formal ni a un ejercicio de comunicación corporativa. Para resultar creíble, debe integrarse en la estrategia, en las decisiones cotidianas y en la forma en que la organización mide, reconoce y recompensa el desempeño.

La ética no puede quedar limitada a códigos o documentos. Debe formar parte de las conver-

saciones, prioridades y comportamientos que configuran la vida diaria de la empresa. Todas las personas, con independencia de su función o nivel jerárquico, deben comprender cómo contribuyen al propósito colectivo y sentirse parte de él.

La ejemplaridad fue identificada como uno de los mecanismos más poderosos para construir culturas éticas. El comportamiento de los líderes transmite mensajes más influyentes que cualquier declaración formal. La forma de tratar a las personas, las prioridades que se establecen y las conductas que se toleran o corrigen acaban definiendo la cultura real de una organización. En este contexto, varios participantes señalaron que una de las mayores amenazas para la credibilidad ética es la distancia entre los valores proclamados y las prácticas observadas. Cuando existe una brecha significativa entre discurso y realidad, la confianza se erosiona y los compromisos éticos pierden legitimidad.

Las deliberaciones también subrayaron la importancia de fortalecer la valentía moral. Liderar éticamente exige estar dispuesto a cuestionar decisiones, expresar desacuerdos y decir “no” cuando determinadas prácticas entran en conflicto con los principios de la organización, incluso si ello implica costes económicos o profesionales.

Otro de los consensos fue la necesidad de crear entornos donde el conocimiento, la experiencia y los argumentos tengan más peso que la jerarquía formal. Algunos participantes señalaron que determinadas estructuras organizativas favorecen la autocensura e inhiben la discrepancia, dificultando que las personas alerten sobre riesgos o expresen opiniones críticas.

Frente a ello, se defendió la conveniencia de fomentar espacios de debate, escucha y deliberación. La capacidad de sostener conversaciones difíciles y confrontar puntos de vista distintos fue considerada una condición necesaria para fortalecer el juicio ético colectivo.

La confianza apareció también como una práctica concreta de liderazgo. Delegar responsabilidades, permitir márgenes razonables de auto-



nomía y aceptar el error como parte del aprendizaje fueron algunas de las acciones señaladas para favorecer culturas más abiertas, innovadoras y responsables.

En conjunto, las deliberaciones apuntaron hacia una evolución desde modelos de liderazgo centrados en el control hacia formas de influencia basadas en la humildad, la coherencia, la valentía moral y la capacidad de construir organizaciones guiadas por un propósito compartido.

2. ¿Crees que el liderazgo ético depende más de la virtud personal del CEO o de la existencia de contrapesos y mecanismos institucionales bien diseñados?

La segunda pregunta generó un amplio consenso en torno a una idea: el liderazgo ético necesita tanto líderes con convicciones personales sólidas como estructuras institucionales capaces de sostener esas convicciones en el tiempo. La discusión no se planteó como una elección excluyente, sino como una reflexión sobre la relación entre carácter e institución.

Una primera corriente de opinión destacó la importancia de la virtud personal del líder como punto de partida de cualquier cultura ética. Resulta difícil construir organizaciones íntegras si quienes las dirigen no creen genuinamente en los valores que proclaman.

La ejemplaridad, la autenticidad y la coherencia personal del CEO desempeñan un papel deci-



vo en la configuración de la cultura organizativa. Varios participantes insistieron en la relevancia del “tono desde arriba”: cuando los líderes actúan de forma consistente con los principios que defienden, las normas y procedimientos adquieren credibilidad para el conjunto de la organización. Esta dimensión resulta especialmente visible en empresas familiares o estrechamente vinculadas a la figura de un fundador. En estos contextos, la ética suele estar muy relacionada con la identidad, los valores y el legado personal de quienes lideran la organización.

Sin embargo, las deliberaciones también pusieron de relieve los riesgos de confiar exclusivamente en las virtudes individuales. Cualquier organización que dependa de una sola persona se expone a una elevada vulnerabilidad. Los líderes cambian, pueden equivocarse o verse condicionados por el propio ejercicio del poder. Desde esta perspectiva, la ética organizativa no puede descansar únicamente sobre las cualidades morales de un individuo, por valiosas que sean. Necesita mecanismos capaces de preservar determinados principios más allá de las personas concretas que ocupan posiciones de poder.

Por ello, buena parte de la discusión se centró en la necesidad de institucionalizar la ética mediante mecanismos de control, supervisión y rendición de cuentas. Los participantes destacaron el papel de los consejos independientes, los sistemas de auditoría, los canales de denuncia, los comités especializados y otros espacios destinados a evitar que las decisiones relevantes dependan exclusivamente de la voluntad de

una sola persona.

Estos mecanismos resultan especialmente importantes en organizaciones complejas o grandes corporaciones donde la propiedad y la gestión están separadas. En esos contextos, los contrapesos institucionales son necesarios para evitar que los incentivos de corto plazo o los intereses particulares de determinados directivos prevalezcan sobre los intereses de la organización y de sus grupos de interés.

La cuestión del poder ocupó un lugar destacado en varias mesas. La concentración excesiva de autoridad puede facilitar que los límites éticos se desdibujen progresivamente. Por ello, se defendió la importancia de promover estructuras que favorezcan el diálogo, la deliberación y la capacidad de cuestionar decisiones incluso cuando proceden de los máximos responsables de la organización.

Uno de los argumentos más interesantes de la deliberación fue que los mecanismos institucionales no deben entenderse únicamente como herramientas de control. Una institucionalidad sólida también puede ayudar a los líderes a sostener decisiones éticas en contextos competitivos o de fuerte presión económica.

Desde esta perspectiva, las normas, regulaciones y sistemas de supervisión no solo limitan comportamientos inadecuados, sino que ofrecen un marco de protección para quienes deseen actuar de forma responsable. Una organización bien diseñada puede moldear conductas, crear incentivos adecuados y favorecer una cultura ética más estable en el tiempo.

Las deliberaciones también advirtieron contra una confianza excesiva en los procedimientos. Las estructuras burocráticas, por sí solas, no garantizan resultados éticos. Una organización puede cumplir formalmente con sus controles y, aun así, alejarse de los principios que justifican su existencia.

La conclusión compartida fue que el liderazgo ético no puede sostenerse únicamente mediante la virtud personal ni exclusivamente a través de mecanismos institucionales. Necesita la in-

teracción entre ambas dimensiones: líderes capaces de actuar con ejemplaridad y organizaciones dotadas de contrapesos, normas y estructuras de supervisión que preserven los principios éticos más allá de las personas concretas. En última instancia, la fortaleza ética de una organización depende tanto del carácter de quienes la lideran como de la solidez de las instituciones que ordenan, limitan y sostienen su ejercicio del poder.

Conclusiones

La cuarta edición de Mejores Empresas, Mejor Democracia permitió abordar la inteligencia artificial desde tres perspectivas complementarias: la de quienes participan en su diseño, la de quienes deben gobernar su incorporación en las organizaciones y la de quienes ejercen el liderazgo en contextos de incertidumbre.

1. A través de estos tres diálogos, el foro puso de manifiesto que la inteligencia artificial no puede entenderse únicamente como una herramienta tecnológica, sino como una transformación que interpela directamente a nuestra idea de progreso, a la calidad de nuestras instituciones y al modo en que tomamos decisiones.

La primera sesión mostró que toda tecnología incorpora premisas sobre qué merece ser optimizado, qué problemas deben resolverse y qué dimensiones de la realidad quedan fuera de los modelos.

2. Por ello, el debate ético sobre la IA no puede limitarse a corregir sesgos o aumentar la transparencia de los sistemas. Exige preguntarse antes qué fines humanos, sociales y democráticos queremos preservar en el desarrollo tecnológico.

La segunda sesión trasladó esta reflexión al ámbito del gobierno corporativo. Cuando la inteligencia artificial pasa a formar parte de procesos críticos de negocio, su adopción deja de ser una cuestión exclusivamente técnica y se convierte en una responsabilidad estratégica.

3. Los consejos de administración y los equipos directivos deben estar en condiciones de definir límites, exigir explicabilidad, supervisar riesgos y garantizar que la eficiencia no sustituya al juicio humano ni diluya la responsabilidad.

La tercera sesión permitió profundizar en la dimensión personal e institucional del liderazgo ético. En un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la prudencia, la humildad, la coherencia y el propósito adquieren una relevancia renovada.

4. La inteligencia artificial puede ampliar capacidades, mejorar procesos y liberar tiempo para tareas de mayor valor, pero no sustituye la necesidad de líderes capaces de discernir, generar confianza y orientar sus organizaciones hacia bienes compartidos.

En conjunto, las deliberaciones mostraron una actitud moderadamente optimista ante las oportunidades de la inteligencia artificial, pero también una conciencia clara de sus riesgos.

5. La IA puede contribuir a mejorar la productividad, acelerar la investigación, democratizar el acceso al conocimiento y ayudar a resolver problemas complejos. Al mismo tiempo, puede amplificar desigualdades, erosionar capacidades humanas, debilitar la deliberación democrática o concentrar poder si no se gobierna adecuadamente.

La cuestión decisiva, por tanto, no es si la inteligencia artificial transformará nuestras empresas y democracias, sino cómo queremos orientar esa transformación. Para hacerlo, serán necesarias instituciones más sólidas, empresas más conscientes de su responsabilidad social y líderes capaces de combinar ambición tecnológica con prudencia moral.

6. El desafío de la IA no consiste solo en construir sistemas más inteligentes, sino en fortalecer el juicio humano necesario para ponerlos al servicio de una sociedad más libre, responsable y democrática.

Espacios de reflexión compartida como *Mejores Empresas, Mejor Democracia* resultan imprescindibles para comprender en profundidad las implicaciones de la inteligencia artificial y orientar su desarrollo con criterio y responsabilidad. Permiten contrastar perspectivas diversas, integrar conocimientos técnicos con consideraciones éticas y sociales, y generar consensos informados que faciliten la toma de decisiones en entornos complejos. Además, contribuyen a anticipar riesgos, identificar oportunidades y fortalecer la capacidad de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto para adaptarse de manera consciente y deliberada a los cambios que introduce esta tecnología.

ANEXO 01

Política de la deliberación pública de Ethosfera

Nuestro objetivo como *think tank* es fomentar un espacio de deliberación pública de confianza y respeto mutuo, donde los participantes puedan expresar libremente sus ideas sin que sus identidades sean reveladas o sus opiniones individualizadas sean atribuidas públicamente. El elemento diferencial de este foro de deliberación es la incorporación de la variable ética en las discusiones.

A continuación resumimos los elementos de nuestra política.

1. Grabación de las sesiones

Las sesiones organizadas bajo esta política pueden ser grabadas exclusivamente con fines internos y de documentación para la elaboración de informes de conclusiones. Las grabaciones estarán restringidas al equipo de Ethosfera que esté a cargo de la redacción y análisis de las discusiones, y no se compartirán ni publicarán bajo ninguna circunstancia. Al inicio de cada sesión, los participantes serán informados sobre la grabación y podrán optar por no ser grabados en momentos específicos, si así lo prefieren.

2. Reglas de Atribución

De acuerdo con esta política, los participantes podrán utilizar y referirse a las ideas y conclusiones compartidas durante la sesión, pero sin atribuir directamente esas ideas a ninguna persona ni mencionar la identidad de los participantes. Esta regla de atribución permite la libre circulación de información derivada de la sesión sin comprometer la identidad de quienes contribuyeron, respetando así su privacidad y

fomentando la participación honesta.

3. Publicación del Informe de Conclusiones y Material Audiovisual Resultante de la Sesión

Ethosfera elaborará un informe final de conclusiones basado en las discusiones de las sesiones. Este informe será de acceso público y orientado a presentar los temas principales, conclusiones y posibles recomendaciones sin revelar identidades específicas de los participantes. Además, para dar visibilidad a la iniciativa y fomentar el debate público, se generarán los siguientes materiales audiovisuales:

- Video general de la iniciativa: Un video de 50 segundos que presenta la iniciativa en conjunto, con una introducción de Elena Herro-Beaumont, directora de Ethosfera. Este video incluirá recursos visuales de ponentes, asistentes, y momentos del cóctel.
- Video resumen de cada sesión: Un video de 50 segundos para cada sesión específica, con voz en off, resaltando los aspectos clave y conclusiones de la discusión.
- Grabación de testimonios breves: Durante el cóctel, se recopilarán testimonios en video de los asistentes y participantes, los cuales serán editados y formateados para ajustarse a futuras estrategias de difusión.
- Fotografías: Se tomarán fotografías durante el evento para documentar la participación y el desarrollo de las sesiones, las cuales se utilizarán en publicaciones de Ethosfera y en redes sociales.

Todos estos materiales serán preparados para su difusión en los canales oficiales de Ethosfera y en redes sociales, siguiendo la misma norma de no atribución directa a los participantes y respetando su anonimato. El enfoque visual permite expandir el impacto de la iniciativa, presentando los contenidos y conclusiones de manera atractiva para un público amplio, mientras se respeta la confidencialidad de los asistentes.

4. Continuación de la deliberación *online* a través de una Plataforma de Tecnología Descentralizada, Seed Hypermedia

Para dar continuidad a la deliberación y permitir un intercambio de ideas a largo plazo, Ethosfera ofrecerá acceso a la comunidad de Mejores Empresas, Mejor Democracia a un espacio de debate online en una plataforma descentralizada llamada Seed Hypermedia. Esta plataforma permitirá a los participantes seguir colaborando, compartiendo puntos de vista y construyendo sobre las ideas de la sesión inicial de manera segura y privada. Cada usuario podrá interactuar bajo un pseudónimo, si así lo desea, para garantizar la confidencialidad y la libertad de expresión. Las contribuciones en esta plataforma seguirán los mismos principios de no atribución establecidos en la Política de Deliberación Pública de Ethosfera.

Esta política respalda los principios de Ethosfera para promover un diálogo constructivo y seguro, preservando la integridad y privacidad de todos los participantes.

ANEXO 02

La comunidad de Mejores Empresas, Mejor Democracia

ALTA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

Raphaelle Aubert, head of IFC Paris del World Bank

Rafael Chamorro, jefe de Gabinete del Vicepresidente del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información

Jorge Gambín López, administrador civil del Estado en el Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible

Paz Guzmán, senior economic advisor del European Investment Bank

Raquel Hurtado Soto, letrada del Consejo de Estado

Alberto Merchante González, subdirector de Comercio Interior del Ministerio de Economía y Comercio

Milagros Paniagua San Martín, asesora de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) del Ministerio de Hacienda

José Rubio Vela, vocal asesor de la Secretaría General del Tesoro

Leonor Torres Moreno, presidenta de Astic

EMPRESARIOS

Guillermo Aláez Pérez, director comercial de Transtel S.A.

Francisco Albella, secretary to the Board of Directors de Alantra

Natalia Álvarez Calvo, consejera delegada de Santalucía Seguros

Alberto Álvarez Fernández, secretario del Consejo de Administración de Santalucía Seguros

Sergio Álvarez Teleña, CEO de SciTheWorld

Salvador Bautista Enciso, secretario general de Bergé y Compañía

José Luis Blanco, director del Instituto de la Empresa Familiar

Victoriano Casajús López, socio director de Lysys Real S.L.

Guadalupe de la Mata, consejera de Redeia

Loreto de las Heras, directora de A Name Like This

Nagore de Ugarte, senior partner de Paragon Partners

María García Argüelles, directora de Sustainable Energy Renova S.L.

María García Nielsen, consejera independiente de MiBanco (NYSE: CREDICORP) y de Lontana Group

Miguel Garrido de la Cierva, presidente de CEIM

Rebeca Godoy Chinchilla, managing director y head of Public Sector Europe de Deutsche Bank

Daniel Gómez-Olano González, director del área fiscal de FCC

Ana González Barranco, departamento de gestión de Familia La Ancha y periodista gastronómica freelance

Gabriel Herrero-Beaumont, CEO de Seed Hypermedia

Gonzalo López, head del departamento legal de Alantra

Santiago Martínez Calvo, director de PwC

José Mateo, CEO de IRoute

Jorge Medina Aznar, presidente no ejecutivo de Bankinter Gestión de Activos

Bárbara Navarro, directora de investigación, políticas públicas y relaciones institucionales de Santander

María Teresa Nieto Galán, senior manager de Telefónica Tech

Carolina Pina, socia de Garrigues

Inés Rovira García, directora del Fórum Familiar de Jóvenes del Instituto de la Empresa Familiar

Alberto Sánchez Navalpotro, CEO de Inbonis Rating

Marisa Sánchez Santamaría, CEO de Sobrinsa

Enrique Sendagorta Carsi, accionista y CEO de Pictet & Cie Iberia

Maribel Solanas, chief data officer de Mapfre

Sandra Sotillo, directora ejecutiva de TrustMaker

SOCIEDAD CIVIL

Ignacio Álvaro Benito, coordinador de la Fundación Talento 58

Maite Arcos, CEO de la Fundación ESYS

Silvina Bacigalupo, presidenta de Transparencia Internacional

Juan Antonio Cordero Fuertes, profesor de la École Polytechnique

Helena Diez-Fuentes, founder de Media Minds

Rafael Fernández Campos, presidente del Club CDO Spain&Latam

María Guerrero Sanz, fundadora y presidenta de Acción por la Música

Rosa Kariger, consejera y asesora independiente, experta en gestión de riesgos y resiliencia digital

Miguel López-Quesada Gil, presidente de Dircom

Javier Martín Cavanna, director de la Fundación Haz

Blanca Narváez, directora general de la Fundación Mutualidad

Ailen Rubio Arrieta, investigadora de Transparencia Internacional España

Luca Torre, founder and co-CEO de GAWA Capital

Vicente Trelles Villanueva, abogado de Mas y Calvet Abogados

FILÓSOFOS Y EXPERTOS EN ÉTICA EMPRESARIAL

Ricardo Calleja, profesor del IESE Business School

Joan Fontrodona, director del departamento de ética empresarial en IESE Business School

Óscar Gallego, profesor del IESE Business School

Javier Gómez Alonso, research assistant y profesor de humanidades del IESE Business School

Elena Herrero-Beaumont, directora de Ethosfera

David Mejía, profesor de CUNEF Universidad

Lucía Ortiz de Zárate, profesora de la Universidad Autónoma de Madrid

Mijaíl Oyarzabal Zabiyaka, fellow de Ethosfera

Teresa Ruano Mochales, profesora del IE Business School

ÉTICA DELIBERATIVA: UNA HERRAMIENTA PARA LA EMPRESA DEL FUTURO

ethosfera

ÉTICA E
INNOVACIÓN
CRÍTICA



IESE
Business School
University of Navarra

Center for
Business
in Society



Instituto de la  Empresa Familiar

