

Gobernanza, ética e Inteligencia Artificial

Retos para los Consejos de Administración

Dirección: Marlen Estévez

Coordinación: Beatriz Rodríguez

RocaJunyent

ethosfera
ÉTICA E
INNOVACIÓN
CRÍTICA

ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

ÍNDICE

06

Prólogo
e introducción
al informe

10

Nota de la
Directora

68

Insights
claves

76

Recomendaciones
estratégicas

90

Metodología

91

Agradecimientos

12

Introducción

14

Investigación

82

Conclusiones
finales

88

Mensaje
de cierre

92

Sobre
las autoras

94

Sobre
RocaJunyent

PREGUNTAS

01/ Valore del 1 al 10 el nivel de madurez de su organización en la creación de marcos éticos y de gobernanza. /16

02/ Valore del 1 al 10 la alineación de estos marcos con el propósito institucional y los valores declarados. /18

03/ ¿Qué rol juega el departamento jurídico en su diseño y supervisión? /20

04/ Valore del 1 al 10 el grado de formación de los consejeros en cuestiones legales, ética aplicada, gobernanza digital y riesgos tecnológicos. /22

05/ ¿Qué mejoras considera necesarias para fortalecer su capacidad de supervisión estratégica? /24

06/ Valore del 1 al 10 el nivel de gestión de riesgos relacionados con decisiones automatizadas y sesgos algorítmicos. /26

07/ ¿Qué medidas concretas ha implementado para mitigar estos riesgos? /28

08/ Valore del 1 al 10 la existencia en su sector de riesgo de ‘techwashing’ (aparentar ética sin implementación real). /30

09/ ¿Qué medidas ha tomado su organización para evitarlo? /32

10/ Valore del 1 al 10 la preparación de su empresa para operar en un entorno donde la transparencia y explicabilidad de algoritmos sea obligatoria. /34

11/ ¿Cómo afectaría esto a su modelo operativo o reputación? /36

12/ Valore del 1 al 10 el uso de métricas para evaluar impacto social más allá del ESG tradicional. /38

13/ ¿Qué métricas utiliza? /40

14/ ¿Incluyen herramientas de escucha activa o participación ciudadana? /42

15/ ¿Cuentan con perfiles tecnológicos en su consejo de administración? /44

16/ ¿Si la respuesta es sí, qué porcentaje del consejo representan estos perfiles? (en relación a la pregunta 21) /46

17/ ¿Cómo contribuyen estos perfiles a la toma de decisiones responsables, estratégicas e innovadoras? /48

18/ Valore del 1 al 10 la evolución del rol del General Counsel hacia un socio estratégico del consejo y garante de cultura ética e integridad. /50

19/ Valore del 1 al 10 la capacidad de su empresa para gestionar la complejidad normativa internacional en IA, privacidad, ESG y ciberseguridad. /52

20/ Valore del 1 al 10 el grado de preparación de su organización para la transición laboral ante la automatización. /54

21/ ¿Qué políticas implementan para asegurar una transición justa y la reubicación de perfiles vulnerables? /56

22/ Valore del 1 al 10 la efectividad de estas políticas en la práctica. /58

23/ ¿Cuáles son los principales riesgos empresariales derivados de la IA en su organización? /60

24/ Valore del 1 al 10 la evolución de la gestión de riesgos de su empresa frente a estas amenazas emergentes. /62

25/ ¿Qué competencias y servicios considera más valiosos en un asesor jurídico externo? /64

26/ ¿Qué papel debe jugar el asesor externo en la integración de la ética en el modelo de negocio y decisiones tecnológicas? /66



PRÓLOGO

En RocaJunyent, transitamos hacia un nuevo modelo económico, social y empresarial marcado por la digitalización, que está transformando profundamente los negocios y generando nuevas oportunidades, retos y necesidades. La inteligencia artificial, como motor de esta transformación, exige a las organizaciones y a sus Consejos de Administración una revisión constante de sus marcos de gobernanza y ética.

Nuestra visión parte de la convicción de que, en un mundo en constante cambio, la colaboración entre todos los operadores jurídicos es imprescindible. Por ello, asumimos el compromiso de generar seguridad jurídica que inspire confianza y tranquilidad a nuestros clientes, aportando valor añadido a través de la transversalidad, el pragmatismo, el criterio profesional y la capacidad de trabajo en equipo.

Este informe responde a la necesidad de dotar a los órganos de gobierno corporativo de herramientas y reflexiones que les permitan anticipar y gestionar los riesgos tecnológicos, regulatorios y éticos derivados de la adopción de la inteligencia artificial. Los resultados del estudio evidencian que, si bien las empresas han avanzado en la definición de marcos éticos y de gobernanza, persiste una brecha entre la madurez declarativa y la capacidad operativa para supervisar eficazmente los riesgos emergentes.

En RocaJunyent, creemos que la abogacía debe liderar la transición hacia modelos de cumplimiento efectivo, actuando como garante del estado de derecho y catalizador de buenas prácticas éticas y tecnológicas. Invitamos a los Consejos de Administración a reflexionar sobre las conclusiones y recomendaciones de este informe, y a asumir el liderazgo que demanda el momento histórico que vivimos.

El futuro de la gobernanza corporativa se construye hoy. Quienes lideren esta transformación definirán el estándar ético y competitivo de la próxima década.

Joan Roca

Presidente Ejecutivo de RocaJunyent

INTRODUCCIÓN AL INFORME

La Paradoja del Consejero Analógico

Desde Alastria, el consorcio BlockChain que reúne a más de 470 entidades, he sido testigo privilegiado de cómo el ecosistema empresarial español enfrenta el desafío de la transformación digital. Este informe de RocaJunyent ofrece una fotografía nítida y necesaria: datos objetivos sobre dónde estamos y hacia dónde debemos dirigirnos.

Vivimos una paradoja fascinante. Los mismos líderes empresariales que impulsan con energía la digitalización de sus organizaciones reconocen, con admirable honestidad, sus limitaciones en comprensión tecnológica profunda. El estudio muestra que solo el 46,15% de las organizaciones incorpora perfiles tecnológicos en sus consejos de administración. Esto significa que más de la mitad de nuestras empresas están navegando la revolución digital sin expertos tecnológicos en sus máximos órganos de decisión.

Curiosamente, estas organizaciones se otorgan un 8,15 sobre 10 en "coherencia entre ética y propósito institucional", mostrando confianza en sus valores y dirección estratégica. Sin embargo, cuando evaluamos capacidades operativas específicas -formación en riesgos tecnológicos (6,58) o efectividad en gestión de transición laboral (6,02)- emergen áreas claras de desarrollo. No es una crítica sino una oportunidad: tenemos los valores correctos, necesitamos fortalecer las capacidades.

El marco europeo presenta sus propios desafíos. El AI Act y sus 144 páginas, representa un esfuerzo ambicioso por regular la IA, mientras muchas organizaciones aún trabajan en comprender plenamente el GDPR. Es comprensible: la velocidad del cambio regulatorio es vertiginosa. Paralelamente, el dato de que el 67,31% de las empresas carece de herramientas de escucha activa sugiere una oportunidad perdida. En un mundo hiperconectado, la participación ciudadana no es solo deseable, es estratégicamente ventajosa.

La gestión de riesgos muestra una evolución interesante. El 71,15% se preocupa por el impacto reputacional de la IA, mientras el 23,08% prioriza la legitimidad pública. Esta diferencia puede interpretarse como una oportunidad para evolucionar desde la gestión de crisis hacia la construcción proactiva de confianza social.

En cuanto al "techwashing", el 44,23% reporta medidas adicionales, principalmente formación. Es un comienzo positivo, aunque probablemente insuficiente ante la complejidad de los desafíos algorítmicos. La formación debe complementarse con cambios estructurales, nuevos perfiles y herramientas específicas.

El dato sobre participación ciudadana —solo el 32,69% con mecanismos activos— representa quizás la mayor oportunidad inexplorada. Las empresas que logren involucrar genuinamente a sus stakeholders en decisiones sobre IA no solo ganarán legitimidad sino también obtendrán valiosa información para la innovación, y la mayoría se lo están perdiendo.

RocaJunyent ha realizado un servicio invaluable al sector: transformar percepciones en métricas, intuiciones en datos. En Alastria compartimos esta visión de que la transformación digital requiere menos retórica y más acción medible y que *te conviertes en lo que mides*.

El rol del departamento jurídico, evolucionando hacia socio estratégico con una valoración de 7,62, es alentador. Aunque la implementación sea heterogénea, la dirección es correcta: el área legal debe estar en el centro de la estrategia digital, no en la periferia.

Preocupa, eso sí, el 5,9 en preparación para transparencia algorítmica. Con la regulación europea avanzando rápidamente hacia la explicabilidad obligatoria, esta es un área donde la inversión urgente no es opcional sino crítica.

En Alastria creemos que conceptos como BlockChain, tokenización e identidad digital soberana no son jerga técnica sino los cimientos de la nueva economía digital. Son herramientas que permiten construir sistemas más justos, transparentes y eficientes. Pero entendemos que su adopción requiere tiempo, formación y, sobre todo, apertura al cambio.

Mi agradecimiento sincero a las autoras por este trabajo riguroso. Han proporcionado un espejo objetivo donde mirarnos, identificar fortalezas y reconocer áreas de mejora. No es un ejercicio de crítica sino de construcción colectiva.

El mensaje es claro pero esperanzador: tenemos trabajo por hacer, pero también tenemos las capacidades para hacerlo. La transformación digital no es un destino sino un viaje continuo. Este informe es un excelente mapa para navegarlo. La pregunta no es si debemos cambiar —eso está claro— sino qué tan rápido podemos hacerlo manteniendo a todos a bordo.

El futuro es digital, descentralizado y participativo. Aún estamos a tiempo de liderarlo en lugar de simplemente adaptarnos a él renunciando a la soberanía tecnológica mil veces citada y poco perseguida. La decisión, como siempre, es nuestra.



Miguel Ángel Domínguez
Presidente Alastria

NOTA DE LA DIRECTORA

En un contexto donde la inteligencia artificial redefine la manera en que las empresas deciden, operan y se relacionan con la sociedad, la gobernanza ética se ha convertido en un imperativo estratégico.

Este informe —que he tenido el privilegio de dirigir desde la Comisión de Innovación de RocaJunyent— nace de una convicción clara: la tecnología solo será transformadora si está guiada por valores, transparencia y propósito.

Durante los últimos años he trabajado en distintas iniciativas que convergen en esta misma idea: la necesidad de alinear ética, innovación y liderazgo en los órganos de gobierno corporativo. Desde mi experiencia como abogada, consejera y mediadora, he comprobado que la frontera entre la disrupción tecnológica y la responsabilidad institucional se ha vuelto más difusa que nunca.

Por eso este estudio no se limita a analizar tendencias: propone herramientas concretas para que los Consejos de Administración puedan supervisar riesgos algorítmicos, evitar el tech washing y avanzar hacia una gobernanza adaptada a los tiempos que vivimos.

El tech washing —esa tendencia a proyectar una imagen tecnológica más avanzada de la que realmente existe— representa hoy uno de los riesgos más silenciosos y subestimados para los Consejos. Al igual que el greenwashing maquilló durante años la sostenibilidad, el tech washing embellece —sin sustento técnico— la narrativa digital de las organizaciones.

No se trata solo de un problema reputacional: puede derivar en responsabilidades regulatorias y legales, e incluso comprometer la confianza de inversores, empleados y sociedad. La integridad tecnológica se ha convertido, por tanto, en una nueva forma de diligencia debida para los órganos de gobierno.

En este contexto, la formación y la supervisión activa resultan esenciales. Los Consejos no pueden delegar ciegamente la comprensión de los riesgos tecnológicos ni limitarse a validar políticas formales: deben contar con comités tecnológicos multidisciplinares, capaces de auditar capacidades reales, evaluar sesgos algorítmicos y asegurar que la narrativa digital se corresponde con la práctica.

Solo así podrán ejercer un liderazgo informado y ético ante un entorno de innovación que avanza más rápido que la regulación.

La investigación se ha desarrollado junto a Ethosfera y la Asociación de Corporate Counsel (ACC), dos aliados naturales para esta conversación.

Erhosfera aporta la mirada ética y humanista sobre la tecnología, ayudando a reconectar la innovación con los valores que deben guiarla.

ACC, por su parte, ofrece la perspectiva estratégica y jurídica de quienes, desde la empresa, deben garantizar la integridad del modelo empresarial y el cumplimiento normativo en un entorno cada vez más complejo.

Su colaboración ha permitido construir una visión plural, rigurosa y profundamente práctica de cómo la inteligencia artificial está transformando la responsabilidad corporativa y los modelos de supervisión.

Los resultados de este trabajo confirman una tendencia: las empresas han avanzado notablemente en la definición de marcos éticos, pero aún existe una brecha entre la madurez declarativa y la capacidad operativa para supervisar la tecnología con efectividad.

Es ahí donde la función jurídica debe asumir un rol de liderazgo.

El General Counsel emerge como socio estratégico y garante ético, capaz de traducir la complejidad tecnológica en decisiones informadas y responsables, y de impulsar desde dentro la coherencia entre lo que la empresa dice y lo que realmente hace.

La colaboración entre despachos, academia y órganos de gobierno es hoy más necesaria que nunca. Solo desde la unión entre conocimiento técnico, criterio jurídico y reflexión ética podremos anticipar los riesgos y consolidar un modelo de gobernanza verdaderamente sostenible.

Desde RocaJunyent, creemos que la abogacía tiene el deber —y la oportunidad— de liderar esta transición hacia una gobernanza tecnológica sólida, transparente y con propósito.

El desafío no es solo cumplir con la regulación, sino redefinir el estándar de integridad en la era de la inteligencia artificial.

Porque el futuro de la gobernanza no se improvisa: se construye hoy, desde la ética, el conocimiento y el liderazgo compartido.

Y ese futuro —ético, humano y tecnológicamente consciente— será la medida de la confianza que logremos inspirar como sociedad.



Marlen Estévez

Experta en resolución de conflictos, consejera y presidenta de la comisión de innovación de RocaJunyent

INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial está transformando el entorno empresarial y planteando nuevos desafíos para la gobernanza y la ética corporativa. Los Consejos de Administración se enfrentan a la necesidad de adaptar sus modelos de supervisión y toma de decisiones ante la creciente complejidad tecnológica y regulatoria.



Este informe presenta un análisis transversal sobre el grado de madurez ética y técnica de los órganos de gobierno en empresas españolas, basado en los resultados de una encuesta dirigida a perfiles directivos de sectores clave. El estudio incorpora datos sectoriales y una

revisión de tendencias internacionales para ofrecer una visión comparada y actualizada de los retos y oportunidades que afrontan las organizaciones en materia de gobernanza digital. A lo largo del documento se abordan cuestiones como la coherencia entre los



marcos éticos y el propósito institucional, el papel del área jurídica en la supervisión de riesgos tecnológicos, la capacitación de los consejeros en competencias digitales y éticas, la gestión de riesgos algorítmicos y la preparación para la transición laboral derivada de la automatización.

La estructura está diseñada para facilitar la consulta y la toma de decisiones, proporcionando a los Consejos de Administración una guía práctica para anticipar escenarios, reforzar la supervisión y avanzar hacia modelos de gobernanza más sólidos y adaptativos.

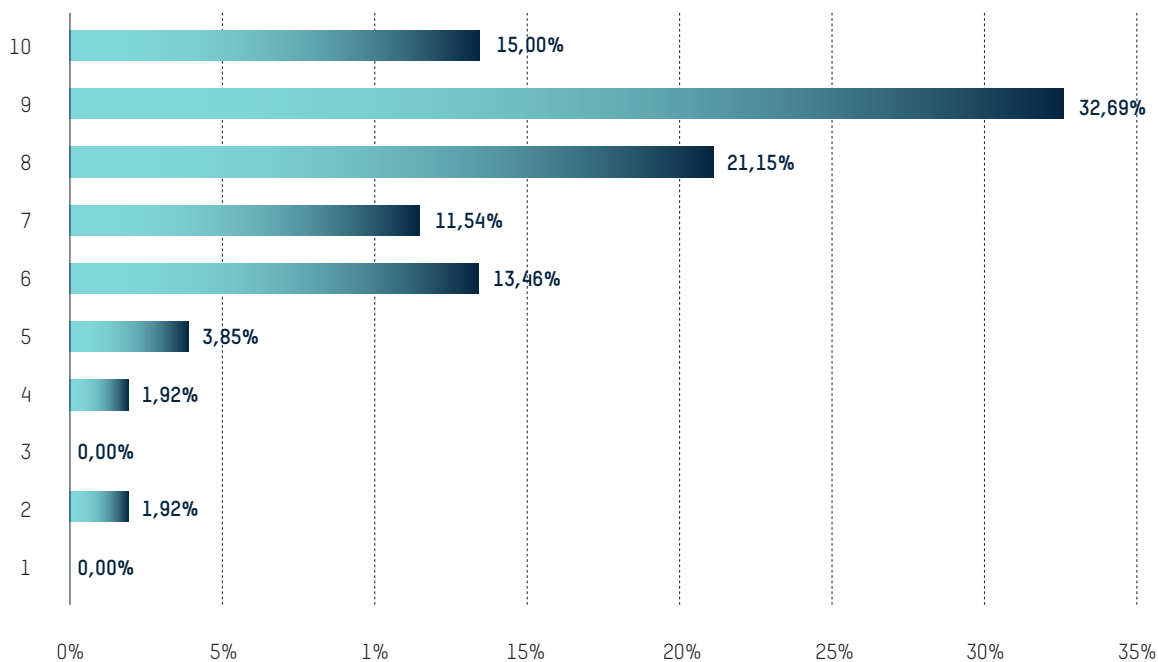


The background is a deep blue gradient with a complex pattern of glowing blue lines and nodes, resembling a circuit board or a network diagram. The lines are of varying thickness and connect various circular nodes, some of which are also glowing. The overall effect is a sense of digital connectivity and technology.

INVESTIGACIÓN

01. Valore del 1 al 10
el nivel de madurez
de su organización
en la creación de
marcos éticos y de
gobernanza.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]



Alta madurez en ética y gobernanza: las organizaciones avanzan hacia marcos sólidos / Las empresas tienen una autopercepción positiva sobre su madurez organizacional en marcos éticos y de gobernanza.

Los Consejos de Administración están cada vez más comprometidos con el desarrollo de estructuras sólidas que garanticen una gobernanza responsable, especialmente en un contexto marcado por la irrupción de la inteligencia artificial y los nuevos desafíos tecnológicos.

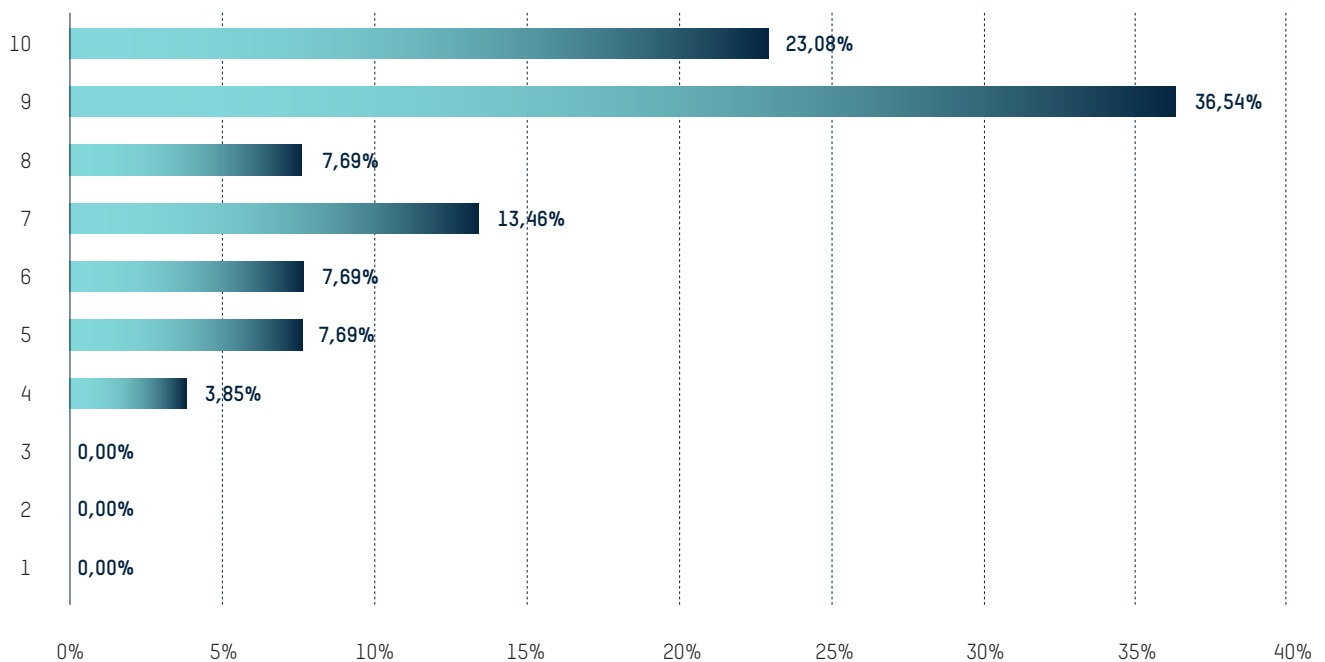
Los resultados reflejan un nivel elevado de madurez en la creación de marcos éticos y de gobernanza dentro de las organizaciones encuestadas, con una media ponderada de 7,9 sobre 10. Más del 65% de los directivos sitúan a sus empresas en los rangos superiores (8, 9 o 10), lo que indica una clara apuesta por integrar principios éticos en la toma de decisiones estratégicas.

La percepción de madurez elevada puede generar complacencia organizacional precisamente cuando la aceleración tecnológica —especialmente en inteligencia artificial— demanda vigilancia reforzada.

02. Valore del 1 al 10
la alineación de estos
marcos con el propósito
institucional y los
valores declarados.

(Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor)

Alineación marcos con propósito institucional / valores declarado



Fuerte coherencia entre ética, gobernanza y propósito institucional.

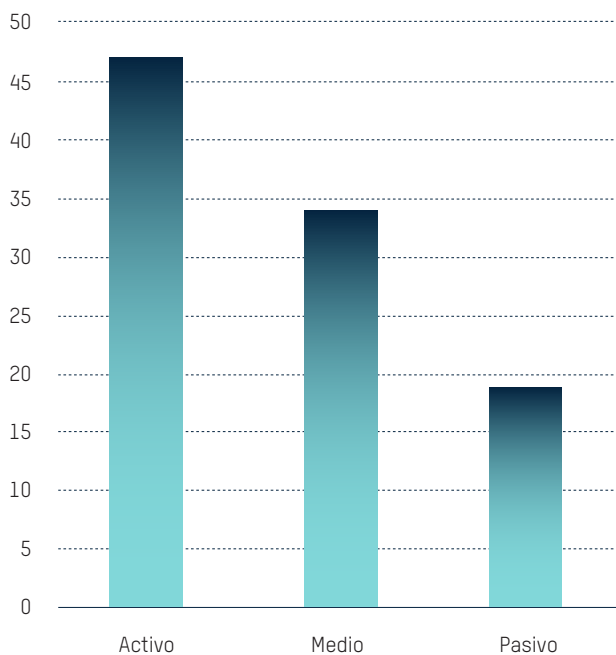
La alineación entre los marcos éticos y de gobernanza y el propósito institucional y los valores declarados alcanza una media ponderada de 8,15 sobre 10, lo que evidencia una sólida coherencia interna en las organizaciones participantes. Más del 59% de los encuestados sitúan esta alineación en los niveles más altos (9 o 10), lo que sugiere que los marcos éticos no se desarrollan de forma aislada, sino que están profundamente integrados en la cultura corporativa y en la visión estratégica de las compañías. Este dato refuerza la idea de que los Consejos de Administración están asumiendo un papel activo en garantizar que la ética y la gobernanza no solo respondan a exigencias normativas, sino que reflejen fielmente el propósito y los valores que definen a cada organización.

Existe coherencia entre las estrategias de gobernanza y el propósito institucional y los valores de las empresas, pero falta capacidad técnica:

las empresas han logrado articular narrativas éticas coherentes con su identidad corporativa, pero la sofisticación técnica de sus sistemas de gobernanza no ha alcanzado el mismo nivel.

03. ¿Qué rol juega el departamento jurídico en su diseño y supervisión?

Rol del Departamento Legal



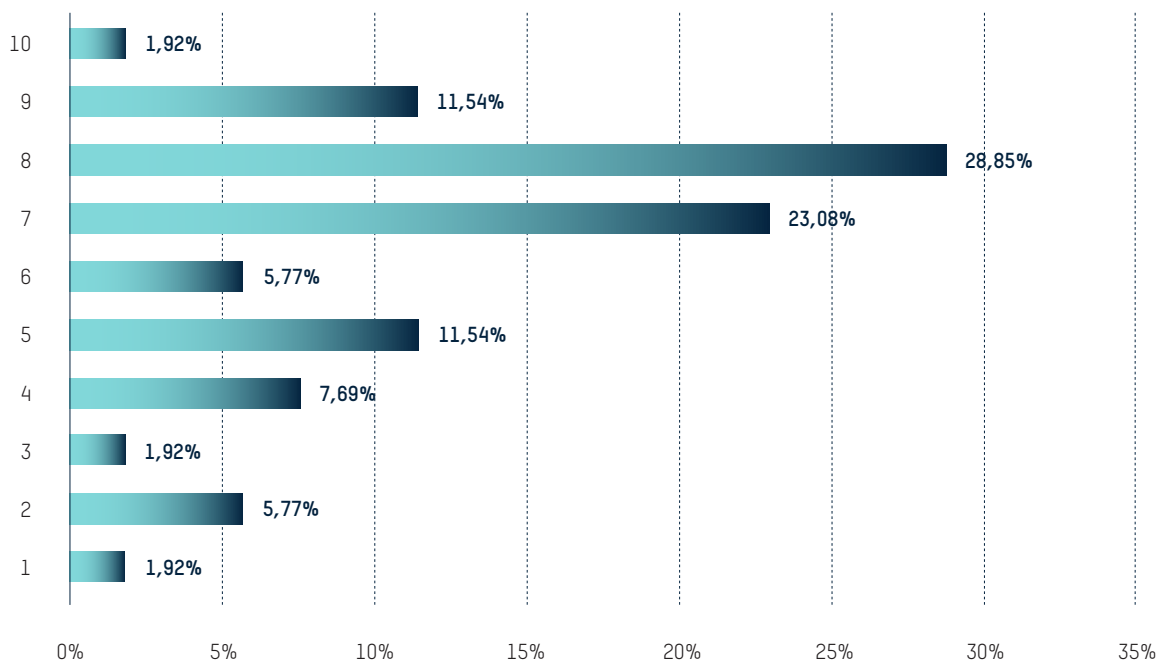
Un rol jurídico diverso: entre liderazgo estratégico y participación limitada.

El papel del departamento jurídico en el diseño y supervisión de marcos éticos y de gobernanza varía significativamente entre organizaciones. Aunque en muchos casos se le atribuye un rol activo y estratégico, especialmente en la redacción de políticas, supervisión normativa y asesoramiento al Consejo, también se identifican situaciones donde su participación es residual o meramente formal, delegada en áreas como Compliance, GRC o auditoría interna. Esta disparidad sugiere que, si bien el área legal puede ser un actor clave en la integración de ética, regulación y propósito empresarial, su grado de implicación depende en gran medida del modelo organizativo y del posicionamiento interno del departamento. En conjunto, el estudio revela una pluralidad de enfoques, desde estructuras donde Legal lidera y coordina, hasta otras donde su función se limita a la revisión final o al cumplimiento bajo demanda.

04. Valore del 1 al 10
el grado de formación
de los consejeros en
cuestiones legales,
ética aplicada,
gobernanza digital y
riesgos tecnológicos.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]

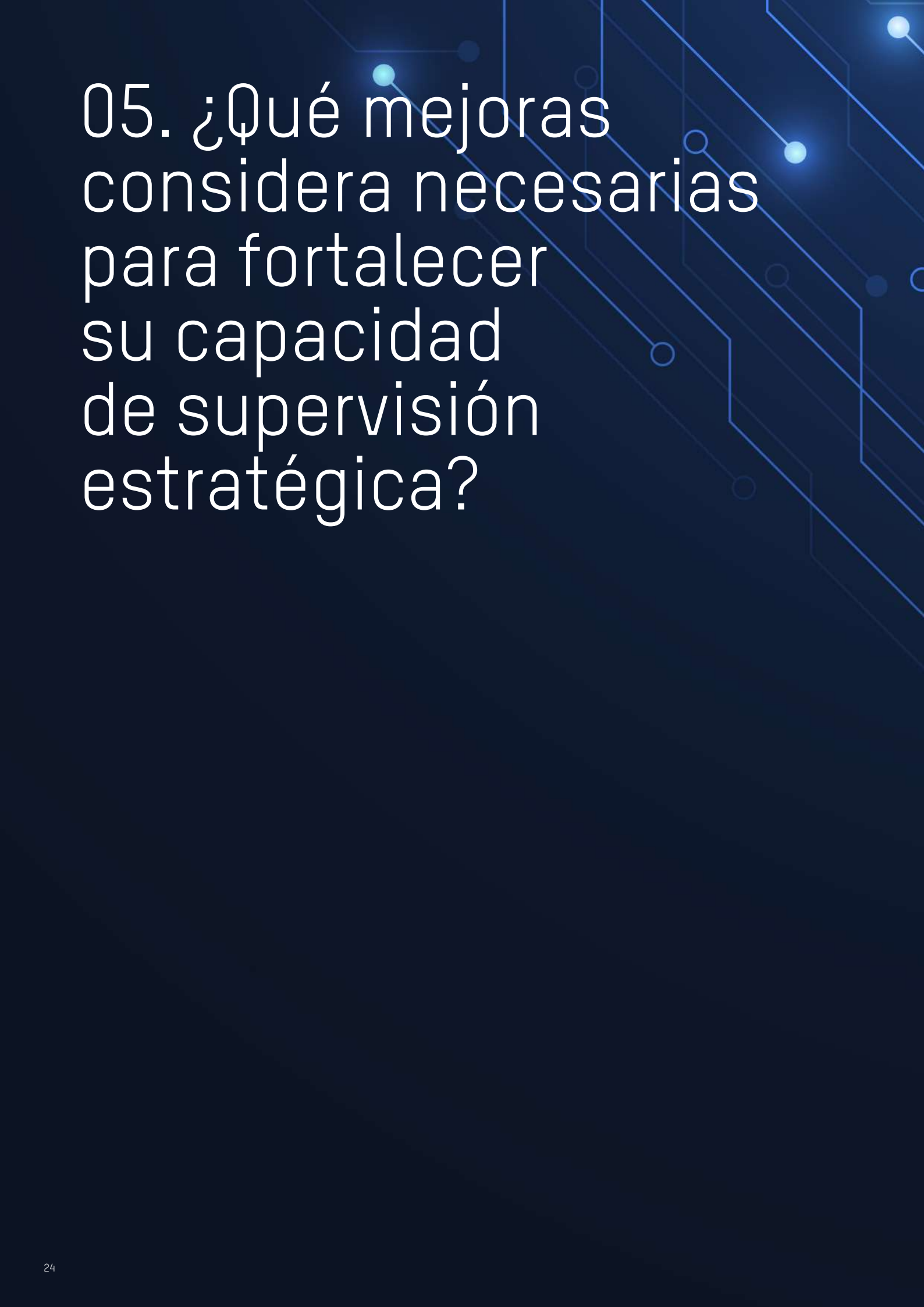
Grado de formación de los consejeros en cuestiones legales, ética aplicada, gobernanza digital y riesgos tecnológicos



Formación desigual en ética, legalidad y riesgos tecnológicos entre los consejeros.

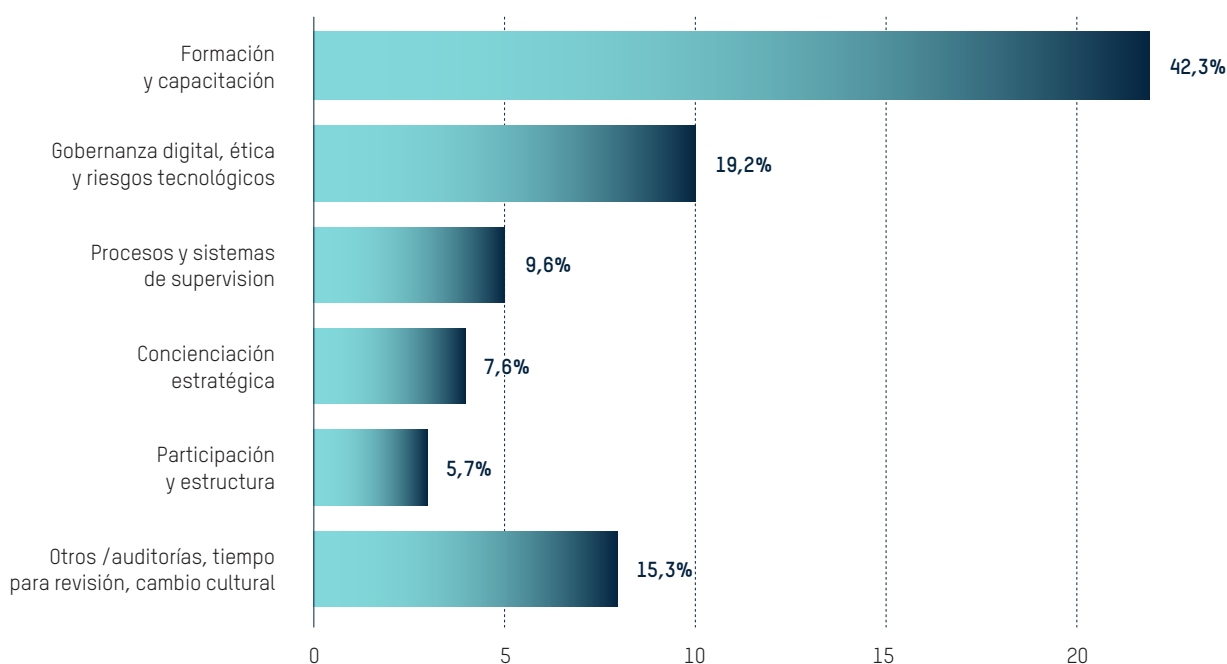
El grado de formación de los consejeros en cuestiones legales, ética aplicada, gobernanza digital y riesgos tecnológicos obtiene una media ponderada de 6,58 sobre 10, lo que indica un nivel de preparación moderado, pero con margen de mejora. Aunque cerca del 65% de los encuestados sitúan esta formación en rangos superiores (7 a 9), apenas un 1,92% la considera excelente (10), y un 17% la valora por debajo de 5. Estos datos sugieren que, si bien existe una base formativa relevante, los Consejos de Administración aún enfrentan retos para consolidar un conocimiento profundo y actualizado en áreas clave para la toma de decisiones responsables en entornos digitales y éticamente complejos. La necesidad de reforzar la capacitación en estos ámbitos se presenta como una oportunidad estratégica para fortalecer la gobernanza corporativa.

La formación tradicional en derecho y ética resulta insuficiente ante la complejidad de la gobernanza digital y los riesgos algorítmicos. Un consejo insuficientemente formado en gobernanza digital y riesgos tecnológicos no puede ejercer supervisión efectiva sobre decisiones de inversión en infraestructura tecnológica crítica, evaluación de riesgos de ciberseguridad y privacidad, cumplimiento de regulaciones tecnológicas complejas (AI Act, NIS2, GDPR) e implantación de tecnologías innovadoras o gestión de crisis reputacionales derivadas de fallos tecnológicos, entre otros.



05. ¿Qué mejoras
considera necesarias
para fortalecer
su capacidad
de supervisión
estratégica?

Mejoras necesarias para fortalecer la supervisión estratégica



Formación y gobernanza digital: claves para reforzar la supervisión estratégica.

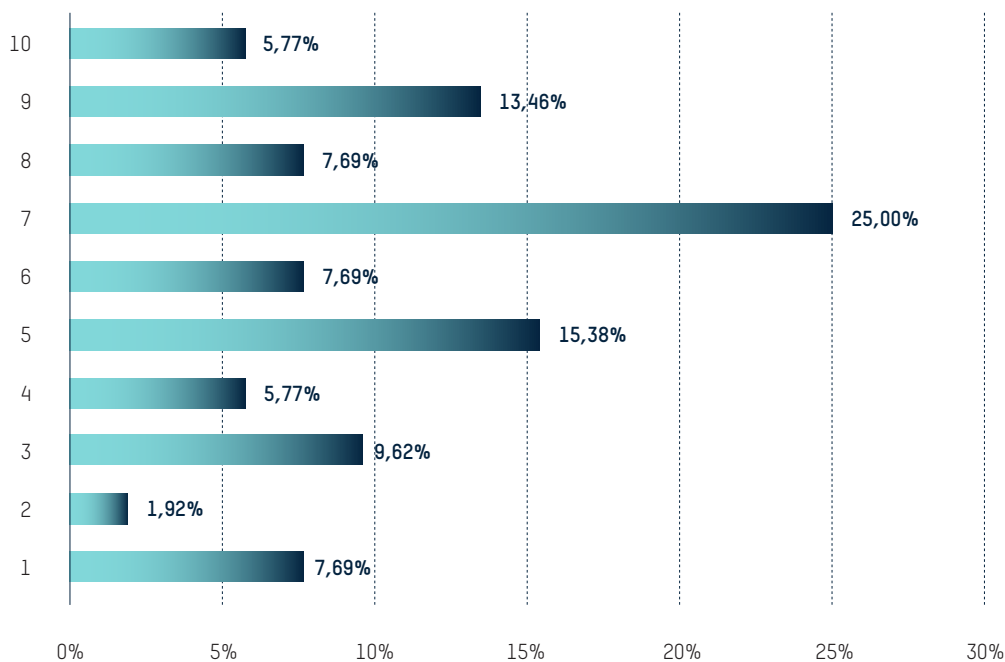
Las respuestas apuntan con claridad a dos grandes áreas de mejora para fortalecer la capacidad de supervisión estratégica: por un lado, la formación y capacitación continua, especialmente en gobernanza, ética empresarial, riesgos tecnológicos, inteligencia artificial, NIS2 y derecho digital; y por otro, la necesidad de profundizar en la gobernanza digital, la ética aplicada y la comprensión de los riesgos tecnológicos. Estas dos dimensiones concentran la mayoría de las menciones, pero también se recogen aportaciones más específicas como la definición de parámetros éticos claros, la concienciación sobre el uso real de la IA, y la formación adaptada a entornos no jurídicos.

En conjunto, el estudio revela una demanda transversal de conocimiento estratégico y técnico que permita a los órganos de gobierno ejercer una supervisión más informada, ética y adaptada a los desafíos del entorno digital.

Se identifica, por tanto, como hallazgo crítico una brecha entre conocimiento y aplicación práctica, en tanto la formación teórica resulta insuficiente sin entrenamiento práctico en escenarios reales y simulaciones de crisis.

06. Valore del 1 al 10
el nivel de gestión de
riesgos relacionados
con decisiones
automatizadas
y sesgos algorítmicos.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]



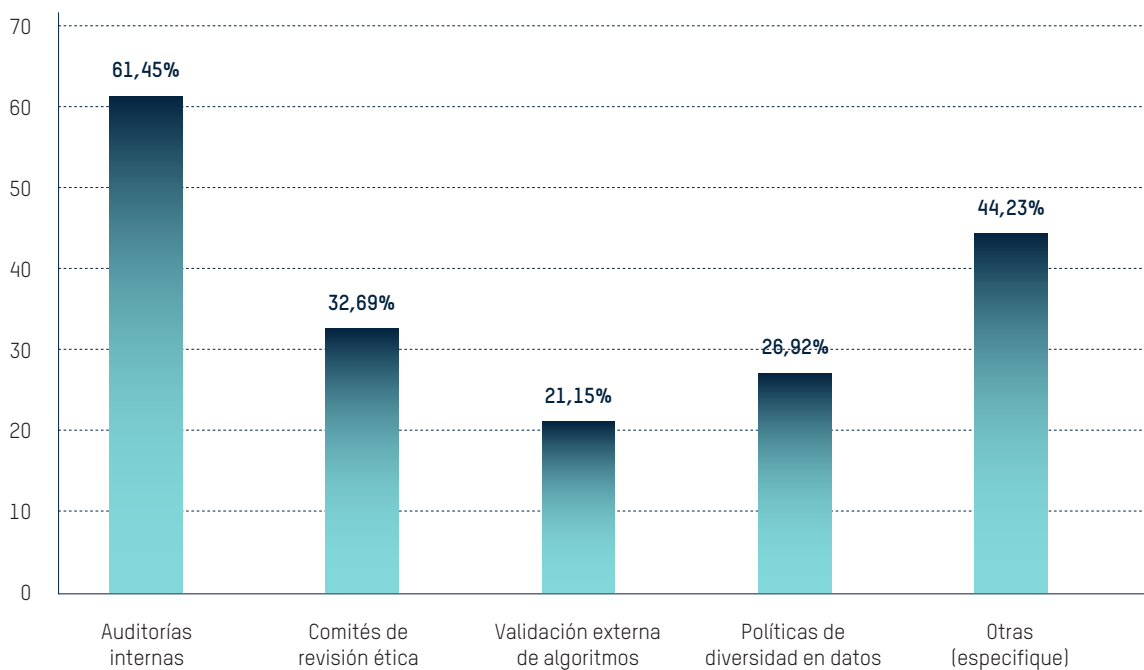
Gestión de riesgos algorítmicos: un desafío pendiente para las organizaciones.

El nivel de gestión de riesgos relacionados con decisiones automatizadas y sesgos algorítmicos obtiene una media ponderada de 6,02 sobre 10, lo que refleja un grado de preparación moderado y claramente mejorable. Aunque un 25% de los encuestados sitúan a sus organizaciones en un nivel 7, las valoraciones más bajas (1 a 4) suman cerca del 25%, evidenciando una falta de madurez homogénea en este ámbito. Este resultado indica que, pese a los avances en gobernanza y ética, la gestión de riesgos derivados de la inteligencia artificial y los algoritmos sigue siendo un reto crítico, especialmente en lo relativo a la prevención de sesgos y la transparencia en la toma de decisiones automatizadas.

La dispersión de respuestas sugiere que algunas organizaciones han desarrollado capacidades sofisticadas mientras otras permanecen en estadios iniciales, creando desigualdades competitivas y regulatorias significativas.

07. ¿Qué medidas concretas ha implementado para mitigar estos riesgos?

¿Qué medidas concretas ha implementado para mitigar estos riesgos?



Auditorías y formación: principales medidas para mitigar riesgos algorítmicos.

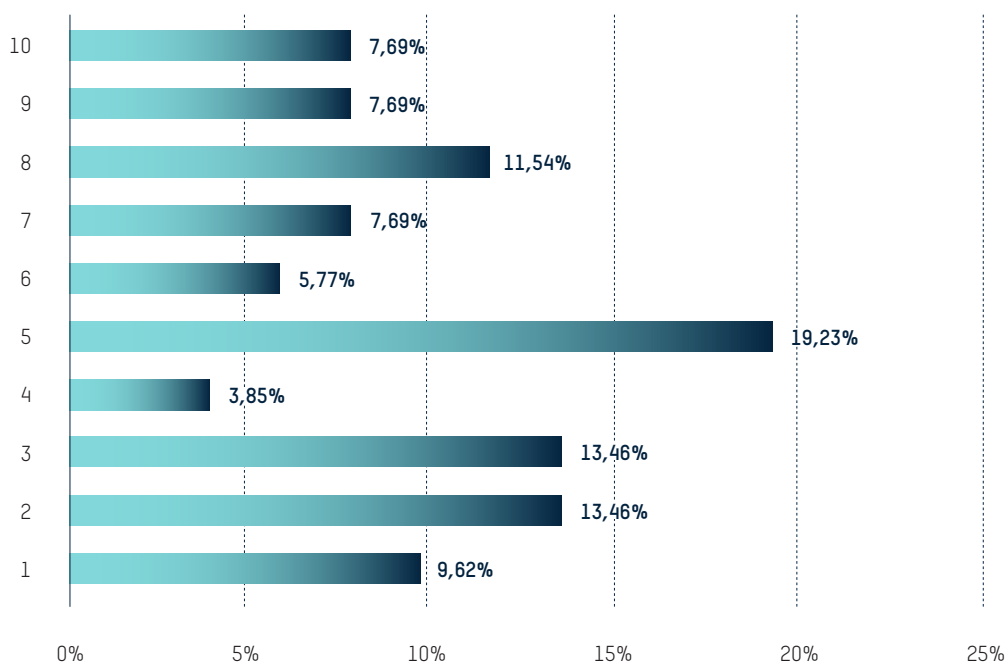
Las organizaciones han implementado diversas acciones para reducir los riesgos asociados a decisiones automatizadas y sesgos algorítmicos, destacando las auditorías internas (61,54%) como la medida más extendida. Le siguen los comités de revisión ética (32,69%), las políticas de diversidad en datos (26,92%) y la validación externa de algoritmos (21,15%).

Además, un 44,23% menciona otras iniciativas, entre las que sobresalen la formación del personal en sesgos e inclusión, la aplicación de herramientas específicas para detección temprana de sesgos, la política de gobierno del dato y trazabilidad, y la implantación de protocolos para el uso de IA. Sin embargo, también se observa que varias organizaciones reconocen no haber implementado medidas concretas, lo que evidencia una brecha significativa en la gestión proactiva de estos riesgos.

08. Valore del 1 al 10
la existencia en su
sector de riesgo
de “techwashing”
(aparentar ética sin
implementación real).

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]

Existencia de riesgo de "techwashing" en su sector



Percepción moderada del riesgo de 'techwashing' en los sectores empresariales.

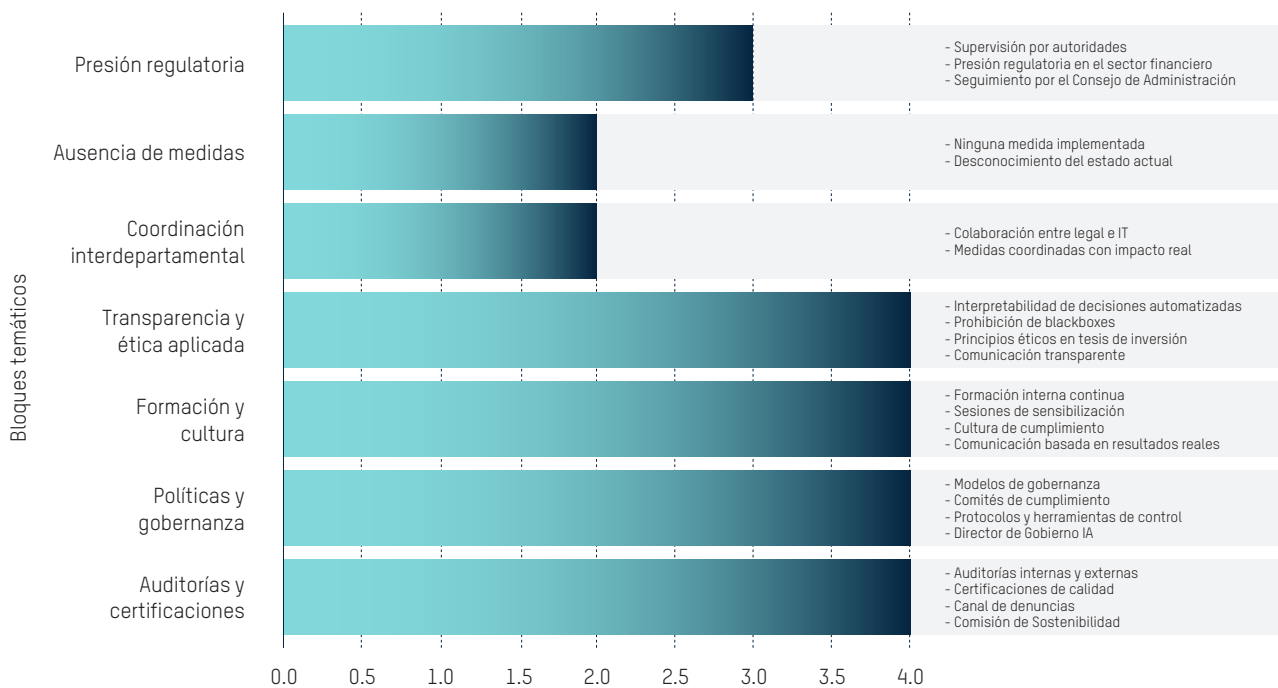
La existencia de riesgo de "techwashing" —aparentar ética sin implementación real— se valora con una media ponderada de 5,15 sobre 10, lo que indica una percepción intermedia. Aunque un 19,23% de los directivos sitúan el riesgo en el nivel 5, las puntuaciones más bajas (1 a 3) suman más del 36%, reflejando que una parte significativa considera este fenómeno poco relevante en su sector. Sin embargo, un 27% lo ubica en rangos altos (7 a 10), lo que evidencia que para ciertos sectores el riesgo de prácticas éticas meramente cosméticas es una preocupación real.

Sectores altamente regulados (financiero, farmacéutico, energético) probablemente perciben menor riesgo de "techwashing" debido a supervisión regulatoria estricta, mientras sectores menos regulados o emergentes (tecnología, startups) pueden enfrentar mayor tentación de "ethics washing".

Este resultado sugiere una falta de consenso y pone de relieve la necesidad de reforzar mecanismos que garanticen la autenticidad en la implementación de políticas éticas y tecnológicas.

09. ¿Qué medidas ha tomado su organización para evitarlo?

Medidas adoptadas para evitar el "techwashing"



Auditorías, gobernanza y cultura ética: pilares para evitar el 'techwashing'.

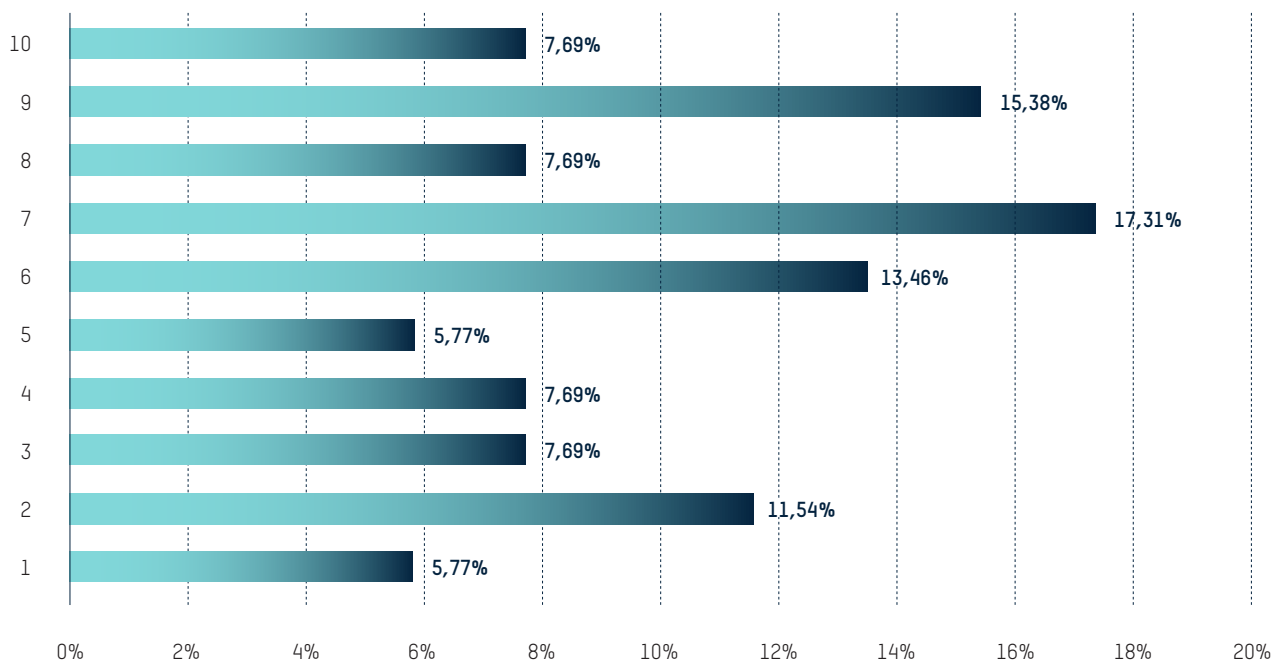
Las medidas adoptadas por las organizaciones para prevenir el "techwashing" se concentran en siete grandes áreas. Destacan las auditorías internas y externas (incluyendo certificaciones y controles regulatorios) y la creación de políticas, procedimientos y modelos de gobernanza con comités específicos y responsables designados. También se subraya la importancia de la formación continua y la concienciación cultural, junto con iniciativas orientadas a la transparencia y la interpretabilidad de algoritmos, evitando "blackboxes" y asegurando trazabilidad. Otras respuestas apuntan a la coordinación interdepartamental y al papel de la presión regulatoria, especialmente en sectores financieros. Sin embargo, se observa una brecha significativa: varias organizaciones reconocen no haber implementado medidas concretas o desconocer su existencia, lo que evidencia que la lucha contra el "techwashing" aún no está plenamente consolidada en todos los sectores.

La regulación sectorial actúa como barrera efectiva contra "techwashing". En contraste, sectores menos regulados dependen de autorregulación y presión reputacional, mecanismos potencialmente más débiles.

10. Valor del 1 al 10
la preparación de su
empresa para operar
en un entorno donde
la transparencia
y explicabilidad
de algoritmos sea
obligatoria.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]

Preparación de su empresa para operar con transparencia y explicabilidad obligatoria



Preparación limitada para cumplir con la transparencia y explicabilidad algorítmica.

La preparación de las empresas para operar en un entorno donde la transparencia y explicabilidad de algoritmos sea obligatoria obtiene una media ponderada de 5,9 sobre 10, lo que refleja un nivel moderado y desigual. Aunque un 40% de los encuestados sitúan a sus organizaciones en rangos medios (5 a 7), solo un 15% alcanza niveles altos (9 o 10), mientras que más del 32% se ubica en los rangos bajos (1 a 4). Estos datos evidencian que, si bien existe cierta base de preparación, la mayoría de las compañías aún no cuenta con mecanismos robustos para garantizar trazabilidad, interpretabilidad y cumplimiento normativo en la gestión algorítmica. Este aspecto se perfila como un reto prioritario en la agenda de gobernanza tecnológica.

11. ¿Cómo afectaría esto a su modelo operativo o reputación?

Afectación al modelo operativo
o reputación



Transparencia algorítmica: oportunidad reputacional con retos operativos.

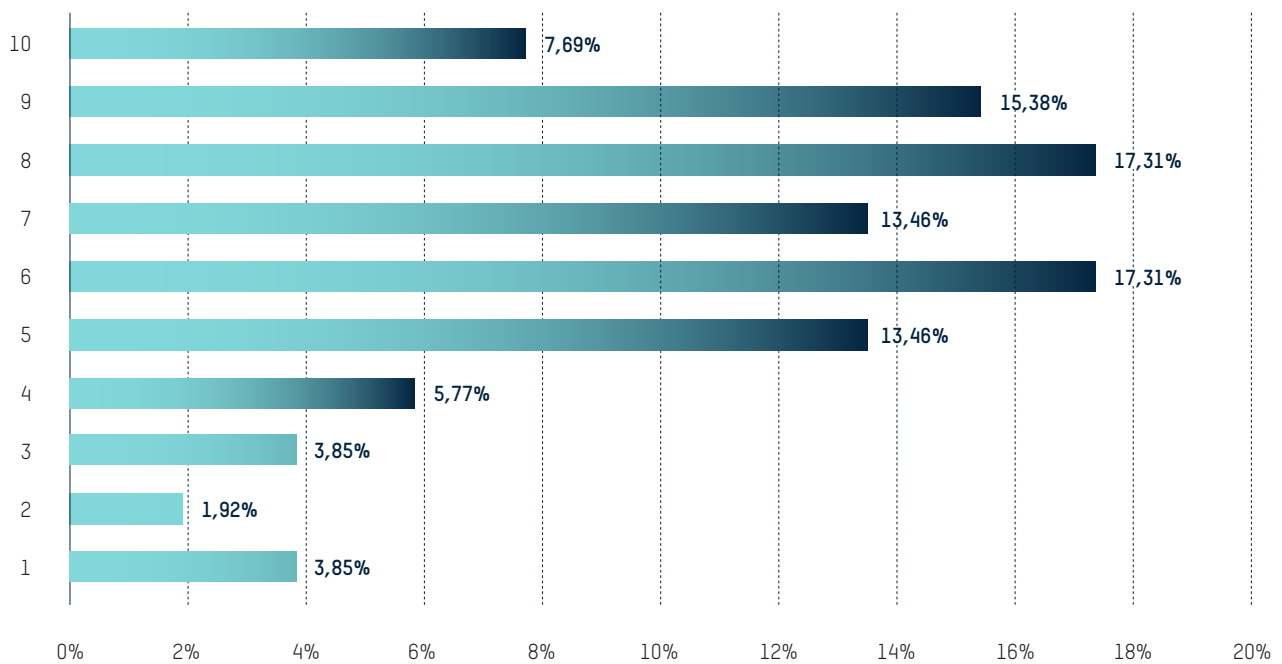
La mayoría de las respuestas apuntan a que la obligatoriedad de transparencia y explicabilidad en algoritmos tendría un impacto positivo en reputación, confianza y ética, reforzando la credibilidad ante clientes, empleados y sociedad. Varias organizaciones indican que ya cuentan con políticas y modelos adaptados, lo que reduciría el impacto. Sin embargo, se identifican retos operativos y técnicos, como la ralentización en la evolución de modelos, mayor carga de trabajo y limitaciones en ciertos algoritmos. Para algunas compañías, el impacto sería limitado o nulo por su baja exposición a IA, mientras que otras señalan áreas sensibles como RRHH, servicios profesionales y startups, donde la transparencia es crítica. Finalmente, persiste un grado de incertidumbre en parte de los encuestados, lo que evidencia la necesidad de mayor claridad y preparación estratégica.

El estado aún embrionario de la normativa de Inteligencia Artificial y su polémico ámbito de aplicación contribuye a fomentar la incertidumbre sobre la necesidad de adopción de medidas específicas.

12. Valore del 1 al 10 el uso de métricas para evaluar impacto social más allá del ESG tradicional.

(Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor)

Uso de métricas para evaluar el impacto social (más allá del ESG tradicional)

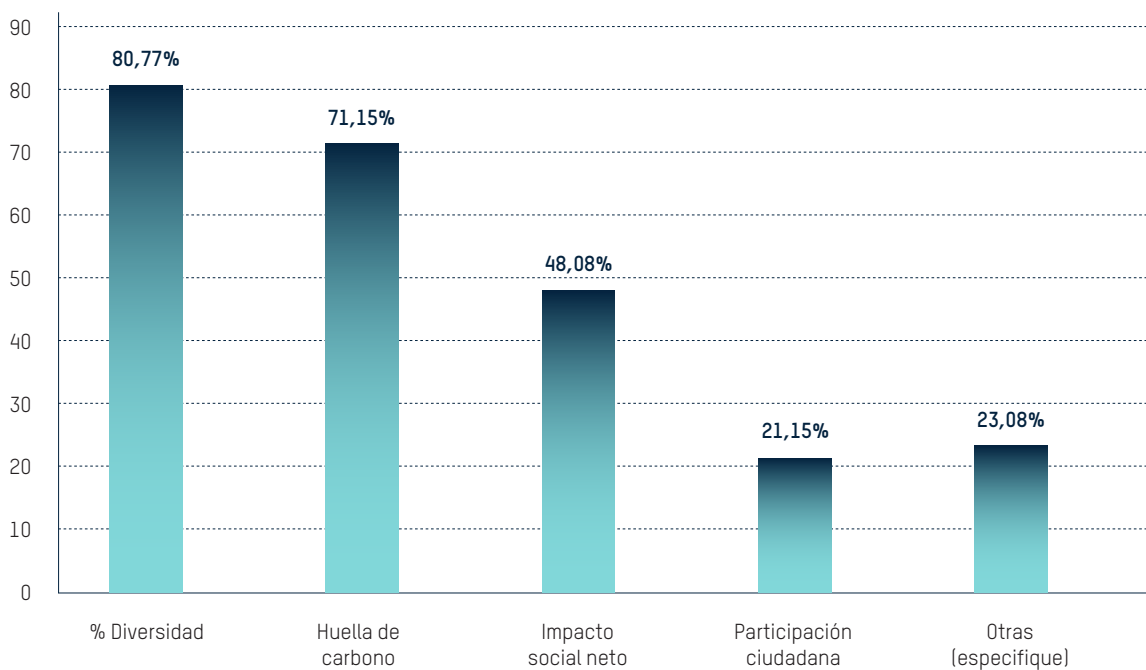


Métricas de impacto social: avance moderado más allá del ESG tradicional.

El uso de métricas para evaluar el impacto social más allá del marco ESG tradicional obtiene una media ponderada de 6,62 sobre 10, lo que refleja un nivel de desarrollo intermedio, con señales de avance pero aún lejos de una consolidación generalizada. Aunque un 46% de los encuestados sitúan a sus organizaciones en rangos altos (7 a 10), existe una dispersión significativa: más del 25% valora este aspecto por debajo de 5. Este resultado sugiere que, si bien algunas empresas están incorporando indicadores más sofisticados y alineados con el propósito social, otras aún se encuentran en fases incipientes o con enfoques centrados exclusivamente en el cumplimiento ESG convencional. La evolución hacia métricas más integrales será clave para reforzar la credibilidad y el impacto real de las estrategias de sostenibilidad.

13. ¿Qué métricas utiliza?

Métricas más utilizadas para evaluar el impacto social



Diversidad y huella de carbono lideran, pero emergen métricas más innovadoras para medir impacto social.

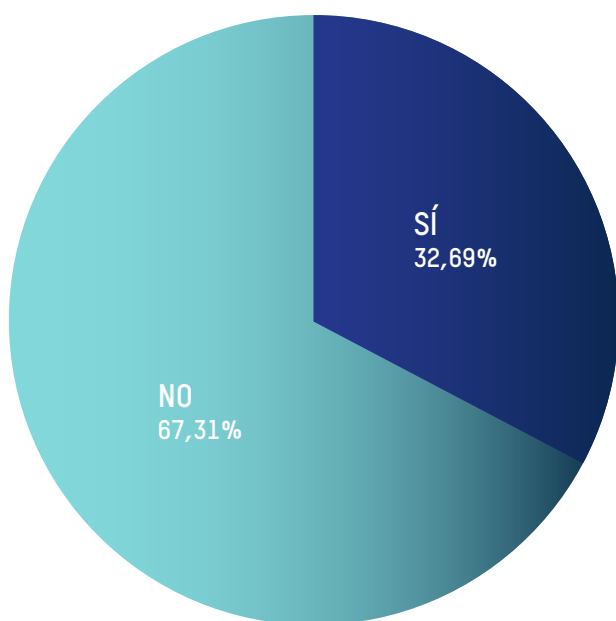
Las métricas más utilizadas para evaluar impacto social son % de diversidad (80,77%) y huella de carbono (71,15%), seguidas por impacto social neto (48,08%) y participación ciudadana (21,15%). Sin embargo, las respuestas abiertas revelan una tendencia hacia indicadores más sofisticados y alineados con el propósito corporativo, como metas específicas de los ODS, circularidad y reciclaje, consumo energético global, uso de energía renovable, huella hídrica, salario justo, certificaciones como LEED, WELL y BCorp, así como métricas de impacto en equidad, crecimiento económico y empleo. También se mencionan iniciativas de voluntariado, políticas de negocio responsable y enfoques críticos hacia los KPIs tradicionales, alertando sobre el riesgo de washing. Este panorama muestra que, aunque las métricas clásicas siguen dominando, existe un movimiento hacia modelos más integrales y orientados a la innovación social.

La emergencia de métricas innovadoras como algoritmos verdes y circularidad real indica que un segmento avanzado está anticipando la próxima generación de expectativas ESG, que integrarán impacto tecnológico y economía circular de forma más sofisticada que los frameworks actuales.



14. ¿Incluyen
herramientas de escucha
activa o participación
ciudadana?

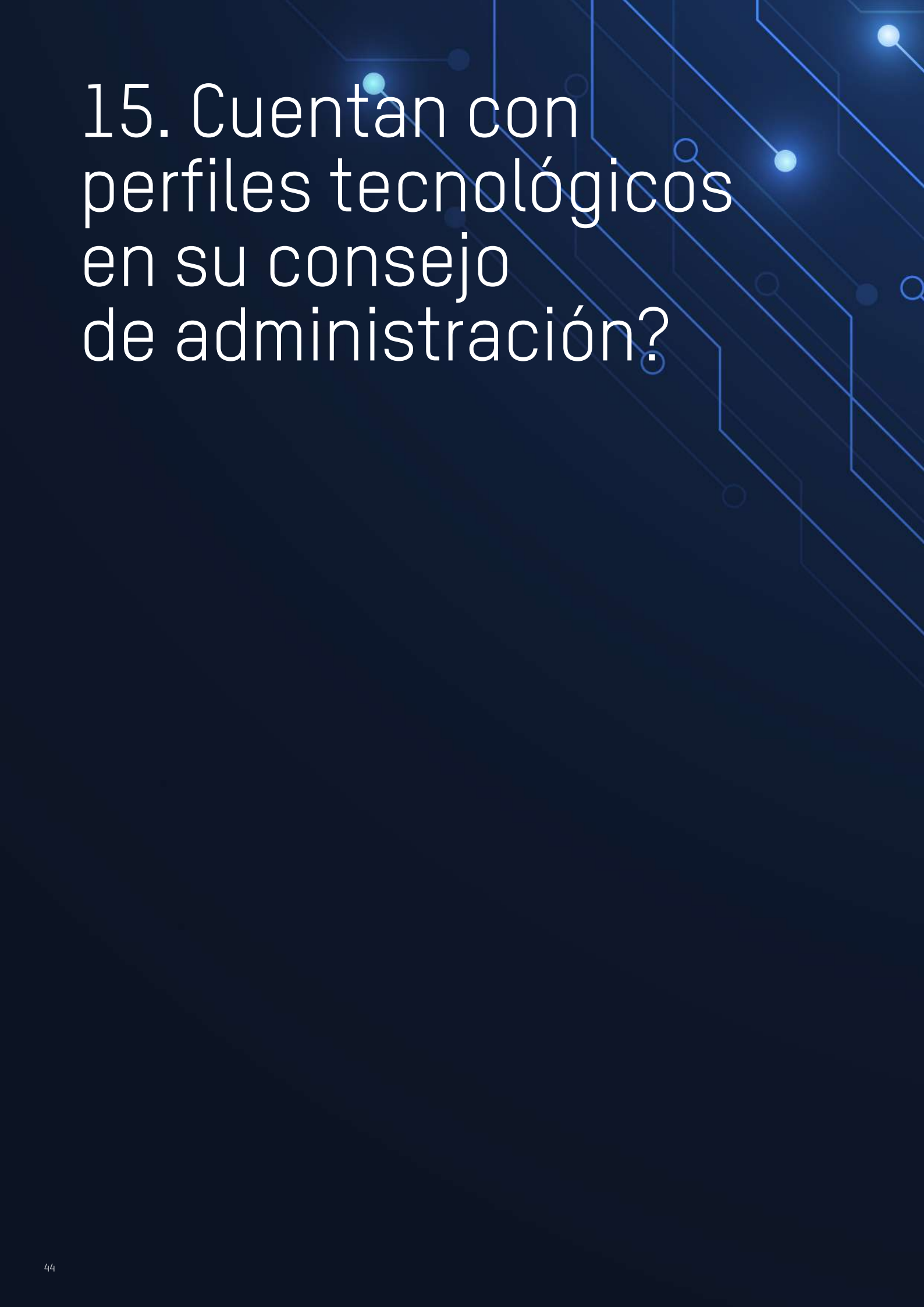
¿Incluyen herramientas de escucha activa o participación ciudadana?



Escucha activa y participación ciudadana: una práctica aún minoritaria en las organizaciones.

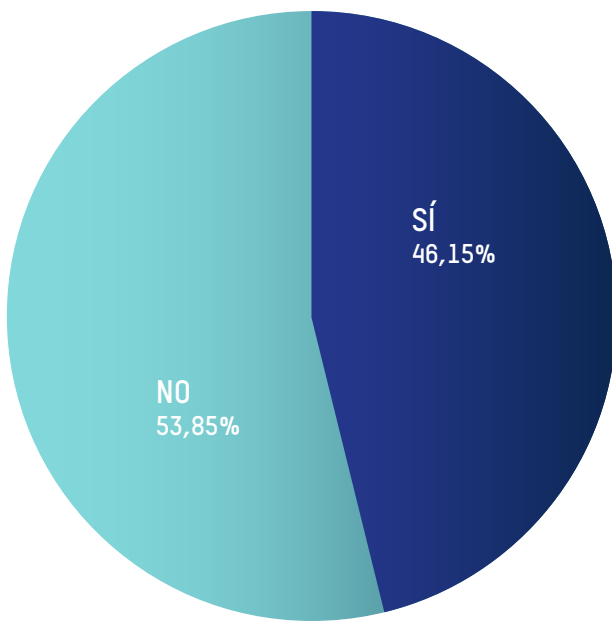
Solo el 32,69% de las organizaciones encuestadas afirma incluir herramientas de escucha activa o mecanismos de participación ciudadana, frente a un 67,31% que reconoce no contar con estas prácticas. Este dato evidencia que, aunque existe un interés creciente por incorporar la voz de los grupos de interés en la toma de decisiones, la mayoría de las compañías todavía no ha integrado de forma sistemática estos instrumentos en sus modelos de gobernanza. La ausencia de estas herramientas limita la capacidad de las empresas para anticipar expectativas sociales y reforzar la transparencia, lo que se presenta como una oportunidad estratégica para mejorar la legitimidad y la confianza en entornos cada vez más exigentes.

Las organizaciones han desarrollado capacidades sofisticadas para gestionar relaciones con reguladores, inversores y auditores, pero no con comunidades afectadas por sus decisiones tecnológicas.



15. Cuentan con
perfiles tecnológicos
en su consejo
de administración?

¿Cuentan con perfiles tecnológicos en su consejo de administración?



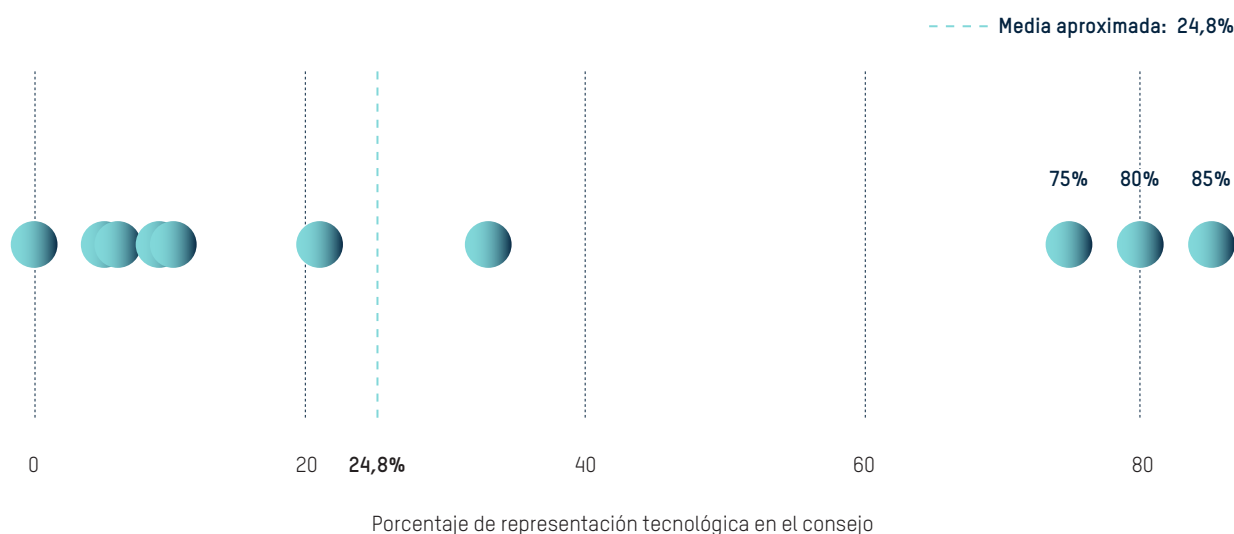
Consejos de administración: presencia tecnológica aún insuficiente.

El estudio revela que solo el **46,15%** de las organizaciones cuenta con perfiles tecnológicos en su consejo de administración, frente a un **53,85%** que carece de ellos, si bien un pequeño porcentaje de este segundo grupo tiene identificada la necesidad de incorporarlos. Así mismo, se evidencia un sutil desconocimiento respecto de la composición de competencias de algunos consejos, evidenciando la opacidad de perfiles y la confusión sobre qué debe considerarse un perfil tecnológico.

La ligera mayoría sin representación tecnológica pone de manifiesto una brecha relevante en la preparación de los órganos de gobierno para afrontar los retos derivados de la digitalización, la inteligencia artificial y la gobernanza algorítmica. La ausencia de expertos en tecnología puede limitar la capacidad estratégica para evaluar riesgos, garantizar la transparencia y aprovechar oportunidades de innovación, lo que convierte la incorporación de estos perfiles en una prioridad para reforzar la resiliencia y la competitividad empresarial.

16. Si la respuesta es sí,
qué porcentaje del
consejo representan
estos perfiles?
(en relación a
la pregunta 21)

Distribución de porcentajes de perfiles tecnológicos en el consejo



El gráfico de dispersión muestra una **alta concentración de respuestas en porcentajes bajos**, principalmente entre 0% y 20%, lo que confirma que la presencia de perfiles tecnológicos en los consejos es **generalmente minoritaria**. La **media aproximada (24,8%)**, marcada con línea roja, refuerza esta tendencia. Se observan **casos excepcionales** en los extremos (75%, 80%, 85%), correspondientes a organizaciones donde la tecnología es el núcleo del negocio, pero son claramente aislados frente al patrón general. Este contraste evidencia una **brecha significativa**: mientras algunas compañías han integrado perfiles tecnológicos de forma estratégica, la mayoría mantiene una representación limitada, lo que puede afectar su capacidad para abordar riesgos y oportunidades derivados de la digitalización y la IA.

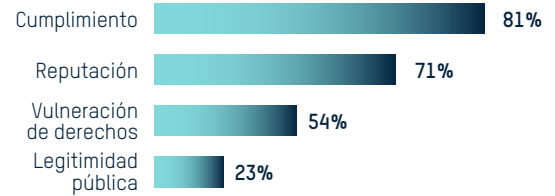
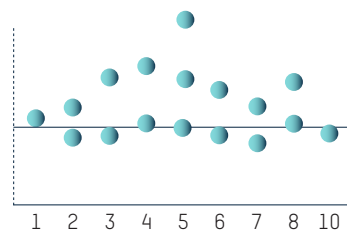
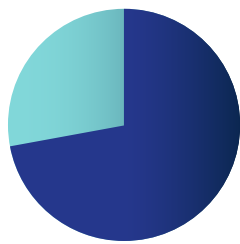
Perfiles tecnológicos en los consejos: presencia muy desigual y generalmente minoritaria.

Entre las organizaciones que cuentan con perfiles tecnológicos en sus consejos, la representación es muy variable y, en la mayoría de los casos, reducida. Las respuestas indican porcentajes que oscilan entre menos del 5% y un máximo del 85%, aunque los valores más frecuentes se sitúan en torno al 10%-20%, con menciones puntuales a 33% y casos excepcionales donde la tecnología es el núcleo del consejo (75%-80%). También se observa un número significativo de respuestas que reflejan desconocimiento, ausencia de datos o imposibilidad de definir el porcentaje, lo que evidencia falta de sistematización en la medición de esta presencia. En conjunto, el estudio confirma que, incluso cuando existen perfiles tecnológicos, su peso suele ser limitado, lo que plantea un reto para garantizar una gobernanza preparada frente a los desafíos digitales y algorítmicos.



17. ¿Cómo contribuyen
estos perfiles a la
toma de decisiones
responsables,
estratégicas e
innovadoras?

Contribución de estos perfiles a la toma de decisiones responsables, estratégicas e innovadoras



37%

Maduración
ética

7/10

Media de la gestión
de normativa

81% Cumplimiento
71% Reputación

Principales
riesgos

54%

Preparación para
la transición laboral

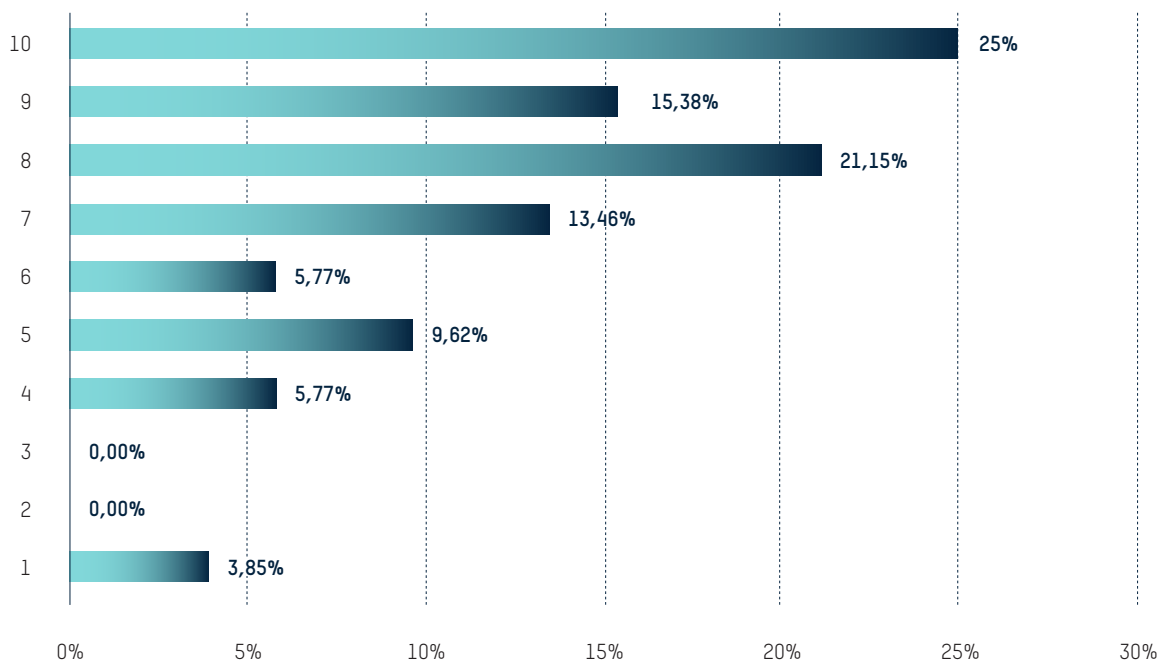
Perfiles tecnológicos en los Consejos: catalizadores de decisiones responsables e innovadoras.

Las respuestas confirman que, cuando están presentes, los perfiles tecnológicos aportan un **valor diferencial** en la toma de decisiones estratégicas, responsables e innovadoras. Se les atribuye un papel activo en el **diseño de estrategias**, la **evaluación de proyectos complejos** y la **integración de criterios éticos en el uso de la IA y otras tecnologías emergentes**. Su conocimiento técnico permite **anticipar riesgos**, **aterrizar conceptos a casos concretos** y **garantizar que las decisiones se alineen con la sostenibilidad y la transparencia**. Sin embargo, el estudio también revela una **brecha significativa**: varias organizaciones reconocen **no contar con estos perfiles** o tener una participación limitada, lo que reduce su capacidad para afrontar los retos de la digitalización y la gobernanza algorítmica. En conjunto, la evidencia apunta a que la incorporación de expertos tecnológicos en los Consejos no solo fortalece la **resiliencia regulatoria**, sino que impulsa la **innovación responsable**, un factor clave en la competitividad futura.

18. Valor del 1 al 10
la evolución del rol del
General Counsel hacia
un socio estratégico
del consejo y garante
de cultura ética
e integridad.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]

Evolución del rol del General Counsel hacia el socio estratégico del Consejo y garante de cultura ética e integridad



El General Counsel se consolida como socio estratégico y garante ético en los consejos.

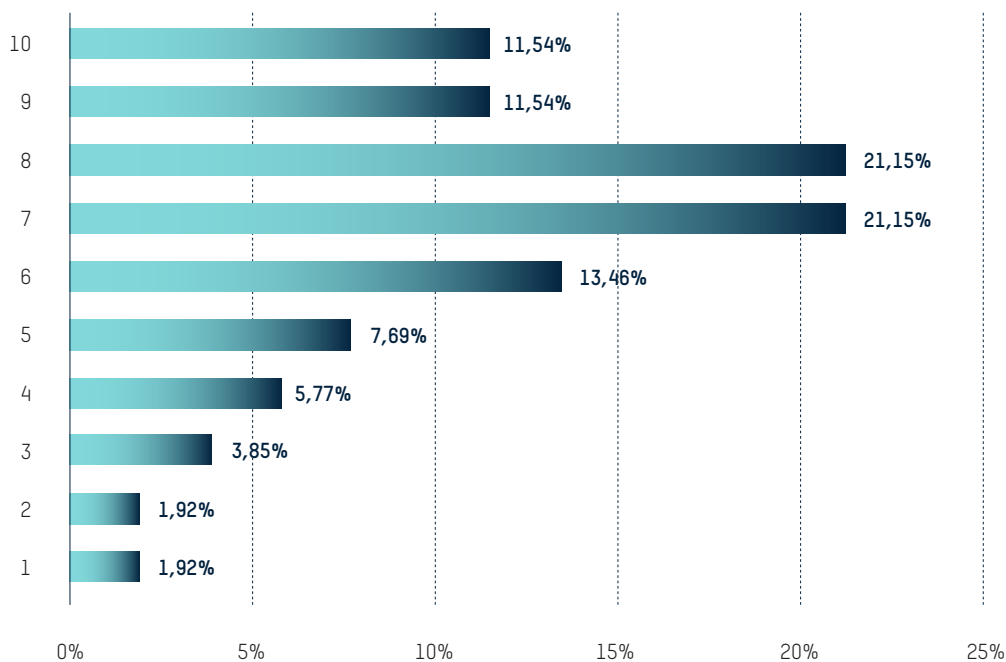
La evolución del rol del General Counsel hacia un socio estratégico del consejo y garante de cultura ética e integridad obtiene una media ponderada de 7,62 sobre 10, lo que refleja una alta valoración por parte de los directivos. Más del 61% sitúa esta evolución en rangos altos (8 a 10), con un 25% en el nivel máximo, confirmando que la función jurídica trasciende su papel tradicional para asumir responsabilidades clave en gobernanza, ética y asesoramiento estratégico. Este resultado se alinea con otras conclusiones del estudio: el departamento jurídico es percibido como actor esencial en la definición de marcos éticos, aunque con grados de implicación diversos, y se reconoce su papel en la gestión de riesgos tecnológicos y regulatorios. La tendencia apunta a una integración más profunda del General Counsel en la agenda del consejo, reforzando la cultura de integridad en un contexto marcado por la digitalización y la IA.

Esta transformación del rol probablemente haya venido impulsada por la complejidad normativa exponencial en que operamos, el mayor impacto reputacional de los riesgos de cumplimiento normativo o de implantación de nuevas tecnologías y la demanda de una cultura ética más institucionalizada en las decisiones cotidianas de las organizaciones.

19. Valore del 1 al 10
la capacidad de su
empresa para gestionar
la complejidad
normativa internacional
en IA, privacidad, ESG
y ciberseguridad.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]

Capacidad de su empresa para gestionar la complejidad normativa internacional en IA, privacidad, ESG y ciberseguridad



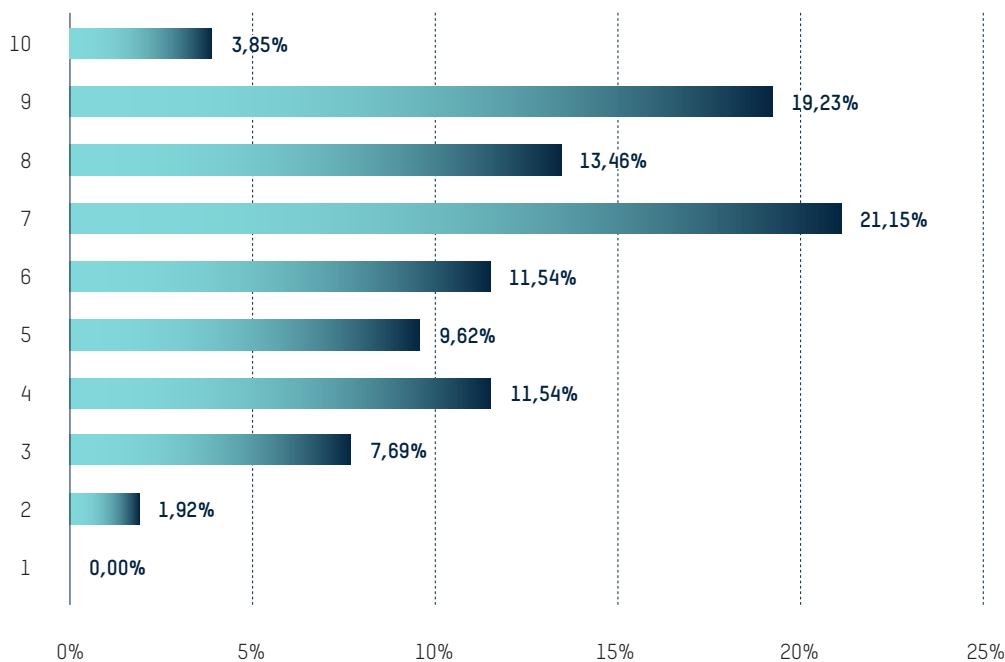
Gestión de la complejidad normativa: avance notable, pero con margen de mejora.

La capacidad de las empresas para gestionar la complejidad normativa internacional en IA, privacidad, ESG y ciberseguridad obtiene una media ponderada de 6,96 sobre 10, lo que indica un nivel moderadamente alto, aunque lejos de la excelencia. Un 44% de los encuestados sitúa a su organización en rangos altos (8 a 10), mientras que un 21% se ubica en niveles bajos (1 a 4), reflejando una brecha significativa entre compañías líderes y rezagadas. Este resultado es coherente con otras conclusiones del estudio: si bien los marcos éticos y de gobernanza muestran una madurez elevada (7,9) y su alineación con el propósito institucional es sólida (8,15), la gestión normativa global sigue siendo un reto crítico, especialmente en entornos donde convergen regulaciones emergentes sobre IA, protección de datos y sostenibilidad. La necesidad de reforzar capacidades internas, incorporar perfiles especializados y adoptar herramientas de regulatory intelligence se perfila como una prioridad estratégica para los próximos años.

20. Valore del 1 al 10 el grado de preparación de su organización para la transición laboral ante la automatización.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]

Grado de preparación de su organización para la transición laboral ante la automatización



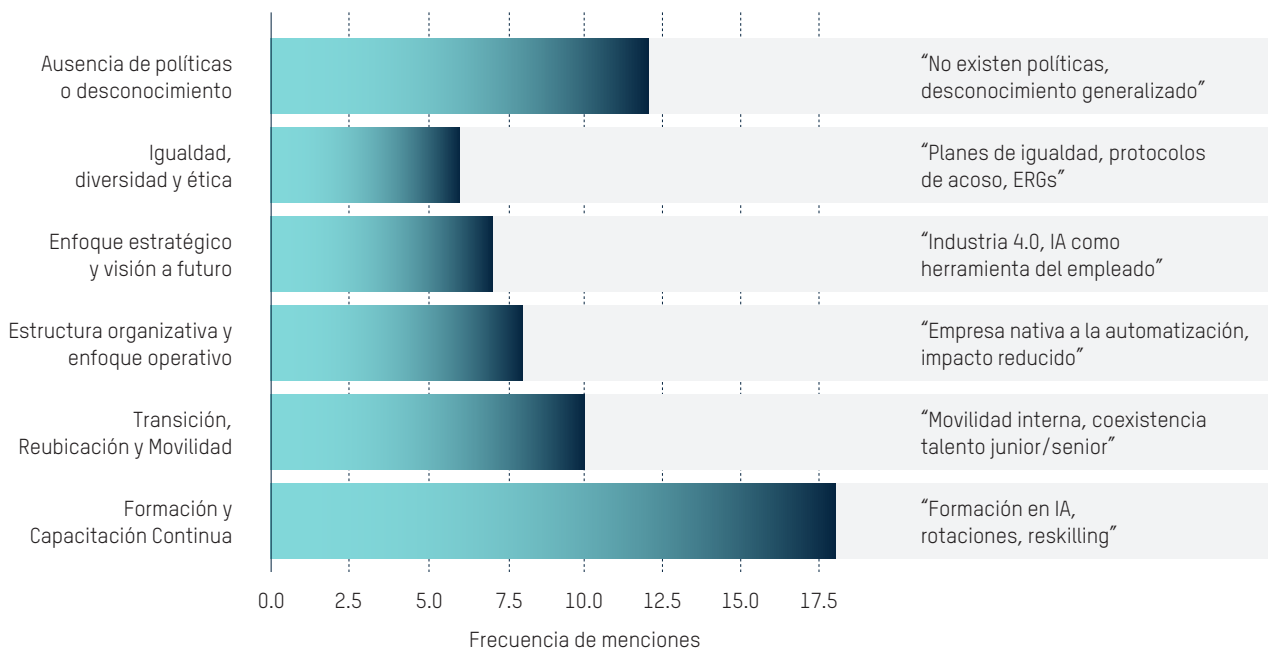
Preparación para la transición laboral: avance moderado con retos significativos.

El grado de preparación de las organizaciones para afrontar la transición laboral ante la automatización obtiene una media ponderada de 6,58 sobre 10, lo que indica un nivel intermedio, con avances pero también con importantes áreas de mejora. Aunque un 57% de los encuestados sitúa a su empresa en rangos altos (7 a 9), solo un 3,85% alcanza la máxima puntuación, mientras que cerca del 21% se ubica en niveles bajos (1 a 4). Este resultado **evidencia que la preparación del capital humano para la automatización no ha recibido la atención estratégica proporcional a su impacto potencial** y se alinea con otras conclusiones del estudio: si bien los Consejos muestran una madurez ética elevada (7,9) y una fuerte alineación con el propósito institucional (8,15), la preparación para gestionar impactos sociales y laborales de la automatización sigue siendo un desafío. La necesidad de planes de reskilling, políticas de transición justa y estrategias de gestión del talento se perfila como un eje crítico para garantizar la sostenibilidad social en entornos cada vez más digitalizados.



21. ¿Qué políticas implementan para asegurar una transición justa y la reubicación de perfiles vulnerables?

Políticas para una transición laboral justa ante la automatización



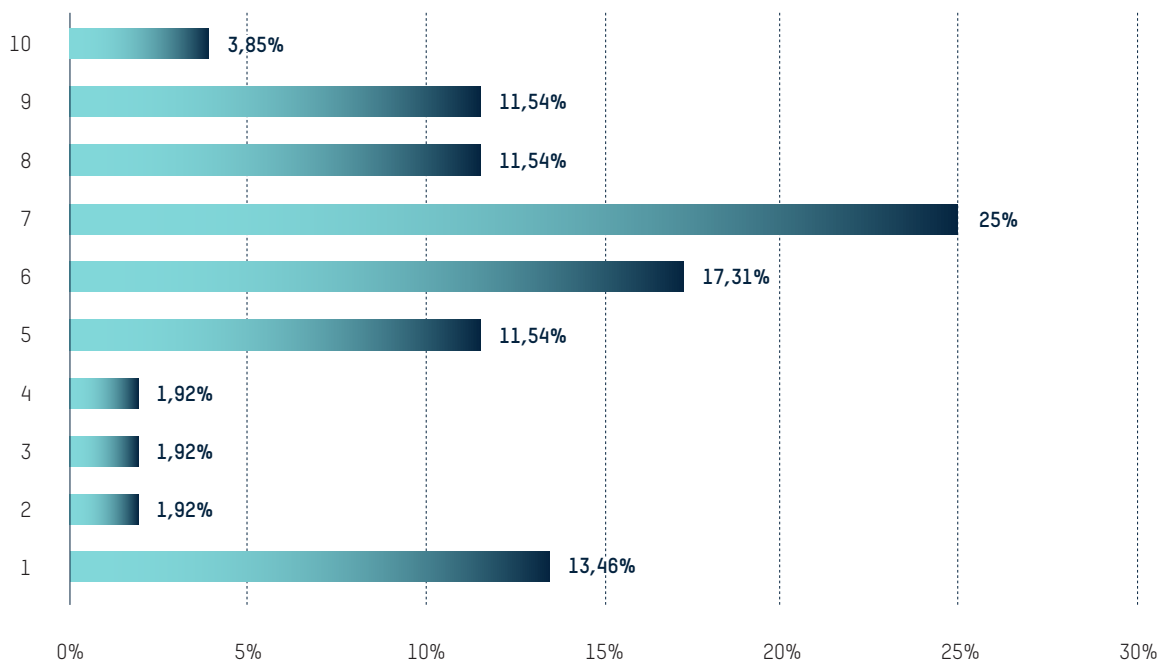
Formación y movilidad interna: ejes principales para una transición laboral justa.

Las respuestas evidencian que las organizaciones que han implementado políticas para asegurar una transición justa ante la automatización se centran principalmente en formación y reskilling (bloque más mencionado), con iniciativas que incluyen capacitación continua en IA y nuevas herramientas, promoción interna y rotaciones. También destacan las políticas de movilidad y reubicación para perfiles vulnerables, así como planes de coexistencia entre talento junior y senior. En menor medida, se mencionan enfoques estratégicos como manifiestos sectoriales, Industria 4.0 y el desarrollo de máquinas aumentadas, junto con políticas de igualdad y diversidad. Sin embargo, un número significativo de respuestas indica ausencia de políticas específicas o desconocimiento, lo que refleja una brecha importante entre empresas proactivas y aquellas que aún no han abordado este reto. Este hallazgo se alinea con la valoración media (6,58) sobre la preparación para la transición laboral: existen avances, pero la mayoría de las compañías carece de planes estructurados, lo que convierte la gestión del talento y la ética laboral en un desafío prioritario para la gobernanza en entornos automatizados.

22. Valore del 1 al 10 la efectividad de estas políticas en la práctica.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]

Efectividad de estas políticas en la práctica

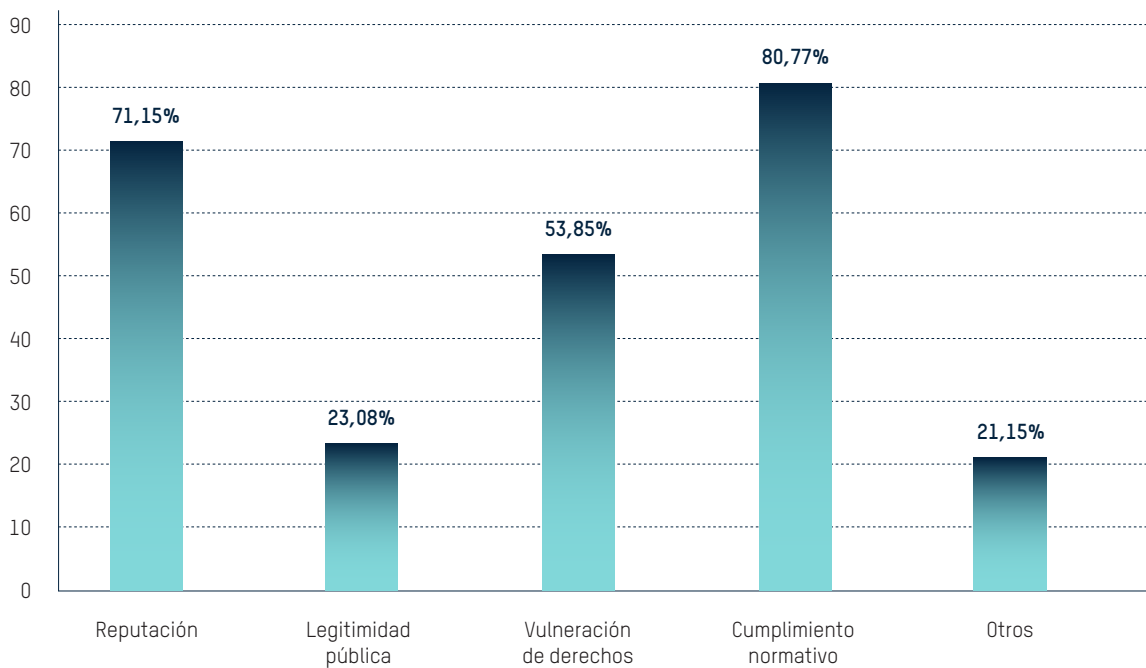


Efectividad limitada: las políticas para una transición justa aún no logran su máximo impacto.

La efectividad de las políticas implementadas para asegurar una transición laboral justa obtiene una media ponderada de 6,02 sobre 10, lo que indica un nivel moderado y claramente mejorable. Aunque un 51% de los encuestados valora estas políticas en rangos medios-altos (7 a 10), destaca que un 13,46% las califica con la puntuación mínima (1), y un 25% se sitúa en niveles bajos (1 a 5). Este resultado contrasta con la importancia atribuida a la formación y la movilidad interna en las respuestas cualitativas, y confirma que, pese a los esfuerzos, la implementación práctica no alcanza la efectividad esperada. **Las organizaciones están invirtiendo en supervisión de riesgos legales y reputacionales de la IA, pero no proporcionalmente en protección de su capital humano ante el impacto laboral de la automatización.** En el marco del estudio, esta conclusión refuerza la idea de que la gobernanza ética y la preparación tecnológica avanzan más rápido que las políticas sociales, lo que plantea un reto urgente: convertir los compromisos en resultados tangibles para mitigar el impacto de la automatización en el empleo.

23. ¿Cuáles son los principales riesgos empresariales derivados de la IA en su organización?

¿Cuáles son los principales riesgos empresariales derivados de la IA en su organización?



Cumplimiento normativo y reputación: los riesgos más críticos asociados a la IA.

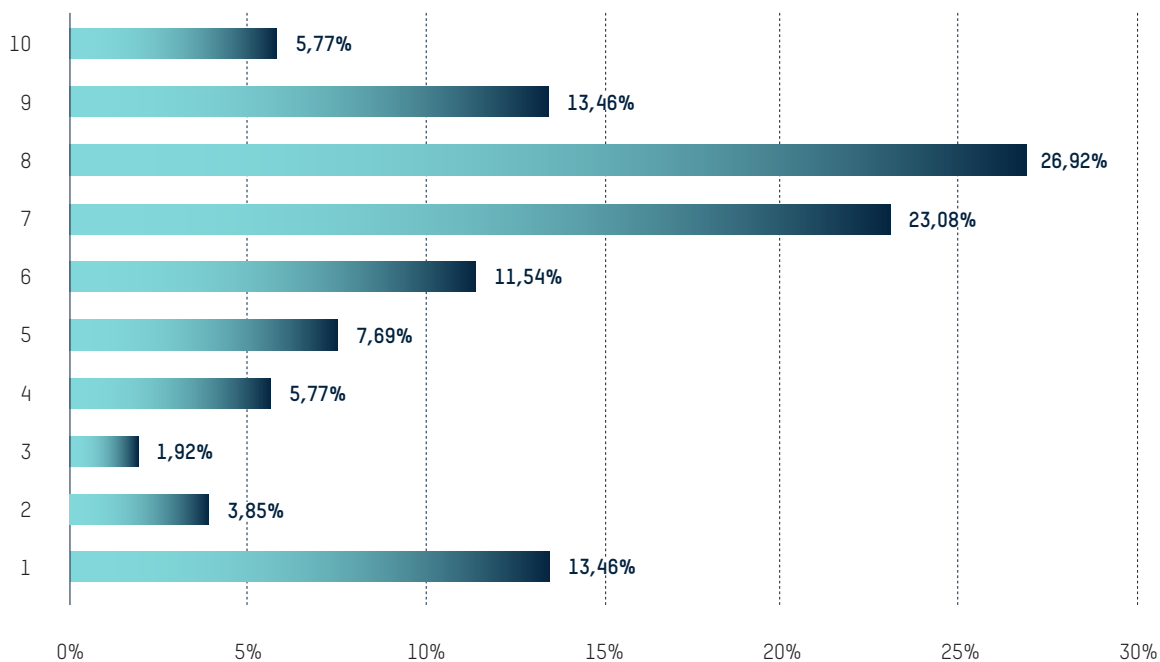
Los principales riesgos empresariales derivados del uso de IA identificados por los encuestados son el **cumplimiento normativo** (80,77%) y el **impacto reputacional** (71,15%), seguidos por la **vulneración de derechos** (53,85%) y la **legitimidad pública** (23,08%). Estos resultados confirman que las organizaciones perciben la IA no solo como un desafío tecnológico, sino como un factor que puede comprometer la **confianza social y la integridad corporativa**, en línea con otras conclusiones del estudio sobre la importancia de la ética y la gobernanza. En las respuestas abiertas, emergen riesgos adicionales como la **confidencialidad de la información**, la **propiedad intelectual**, la **protección de datos**, la **filtración de información sensible**, la **pérdida de talento por falta de formación**, y problemas operativos como **errores en predicciones**, **sesgos algorítmicos** y **dependencia excesiva de técnicos externos**. También se mencionan impactos indirectos, como la **reducción de plantilla** y la **desconfianza de usuarios**.

Este panorama refuerza la necesidad de **estrategias integrales de compliance**, **políticas de transparencia** y **planes de gestión del talento**, para mitigar riesgos que combinan dimensiones legales, éticas y reputacionales.

24. Valore del 1 al 10
la evolución de la
gestión de riesgos de su
empresa frente a estas
amenazas emergentes.

[Siendo 1 el rango menor y 10 el mayor]

Evolución de la gestión de riesgos de su empresa frente a estas amenazas emergentes



Gestión de riesgos emergentes: evolución positiva, pero aún lejos de la excelencia.

La evolución de la gestión de riesgos frente a amenazas emergentes (IA, privacidad, ESG, ciberseguridad) obtiene una media ponderada de **7 sobre 10**, lo que indica un **avance significativo**, aunque con margen de mejora. Un **66%** de los encuestados sitúa a su organización en rangos altos (7 a 10), con especial concentración en los niveles 7 y 8, mientras que solo un **5,77%** alcanza la máxima puntuación (10). Por otro lado, un **13%** se ubica en niveles bajos (1 a 4), lo que evidencia una **brecha entre compañías líderes y rezagadas**.

Las organizaciones perciben que han desarrollado capacidades adaptativas para responder a riesgos emergentes, aprendiendo de crisis recientes (ciberataques de alto perfil, campañas de desinformación, manipulación en redes sociales).

Este resultado es coherente con otras conclusiones del estudio: las empresas muestran **madurez en marcos éticos (7,9)** y **alineación con el propósito (8,15)**, pero la **efectividad práctica de políticas sociales (6,02)** y la **preparación para la transición laboral (6,58)** siguen siendo áreas críticas. En conjunto, la gestión de riesgos tecnológicos y regulatorios avanza, pero requiere **estrategias más robustas, métricas claras y una integración transversal en la gobernanza corporativa**.

25. Qué competencias y servicios considera más valiosos en un asesor jurídico externo?

Competencias y servicios más valiosos en un asesor jurídico externo



Agilidad, eficacia y orientación práctica

Se valora especialmente la capacidad de:

- Responder con rapidez y soluciones aplicables.
- Ser eficaz en la ejecución y resolución de problemas.
- Proponer soluciones no estándar, creativas y adaptadas.



Integridad, independencia y sentido ético

Se valora la coherencia entre el asesoramiento y los principios éticos:

- Integridad profesional.
- Independencia en el criterio.
- Capacidad de distinguir lo esencial de lo accesorio.



Conocimiento técnico y especialización

Se destaca la importancia de:

- Dominio del marco legal y técnico.
- Especialización en sectores concretos (energía, fiscalidad, inmobiliario, etc.).
- Capacidad de anticipación normativa y visión estratégica.



Formación, experiencia y actualización

La experiencia práctica y la formación continua son pilares del servicio:

- Formación en IA y nuevas tecnologías.
- Supervisión externa y auditorías.
- Experiencia en distintos contextos y realidades.



Relación de confianza, cercanía y empatía

La dimensión humana del servicio sigue siendo esencial:

- Generar confianza y credibilidad.
- Mostrar empatía y cercanía en el trato.
- Escuchar y entender al cliente como parte del equipo.



Flexibilidad operativa y en modelos de colaboración

Se valora la capacidad de adaptarse en lo operativo y económico:

- Flexibilidad en honorarios y modelos de remuneración.
- Disponibilidad y adaptabilidad a las necesidades del cliente.

Agilidad, conocimiento técnico y visión estratégica: las claves más valoradas en el asesor jurídico externo.

Las respuestas revelan que las organizaciones buscan en sus asesores jurídicos externos una combinación equilibrada de **agilidad y orientación práctica**, **conocimiento técnico especializado** y **visión estratégica alineada con el negocio**. La **rapidez en la respuesta**, la **capacidad para ofrecer soluciones aplicables y creativas** y la **anticipación normativa** son competencias recurrentemente mencionadas.

Asimismo, se valora de forma destacada el **entendimiento profundo del negocio**, la **empatía y la relación de confianza**, así como la **integridad profesional y la independencia de criterio**, factores que refuerzan la credibilidad del asesoramiento. Otros aspectos relevantes incluyen la **formación continua en nuevas tecnologías (IA, ciberseguridad)**, la **experiencia contrastada** y la **flexibilidad en modelos de colaboración y honorarios**.

En el marco del estudio, estas expectativas reflejan la evolución del rol del asesor externo hacia un **aliado estratégico del consejo**, capaz de aportar valor más allá del cumplimiento normativo, contribuyendo a la **gestión de riesgos emergentes**, la **gobernanza ética** y la **adaptación a entornos tecnológicos complejos**.

26. Qué papel debe jugar el asesor externo en la integración de la ética en el modelo de negocio y decisiones tecnológicas?

El papel del asesor externo en la integración de la ética en el modelo de negocio y decisiones tecnológicas



Asesoramiento estratégico y acompañamiento experto

El asesor externo debe actuar como guía y socio estratégico, ayudando a:

- **Diseñar sistemas éticos**, políticas y protocolos.
- **Alinear decisiones con principios éticos**, regulatorios y sociales.
- **Anticipar riesgos** y definir hojas de ruta.
- **Aportar experiencia multisectorial** y visión comparativa.



Conocimiento técnico, normativo y del negocio

Se espera que el asesor externo:

- **Conozca las herramientas tecnológicas** y sus implicaciones éticas.
- **Domine el marco legal y regulatorio**.
- **Entienda la cultura y el modelo de negocio** del cliente.
- **Asegure la aplicabilidad práctica** de las normas.



Implementación, formación y sensibilización

El asesor externo también debe:

- **Apoyar en la implementación de procesos éticos y tecnológicos**.
- **Formar y concienciar** a los equipos internos, incluyendo al consejo.
- **Revisar propuestas y asegurar cumplimiento**.



Colaboración con equipos internos

Se valora la capacidad del asesor para:

- **Trabajar en coordinación con el equipo legal, IT y compliance**.
- **Apoyar al management y al Secretario General**.
- **Adaptarse a las políticas internas** y aportar mejoras.



Limitaciones, dependencia o enfoque interno

Algunas respuestas expresan:

- Preferencia por **gestionar la ética internamente**.
- Uso del asesor como **apoyo puntual**, no como líder del proceso.
- **Centralización en HQ** o falta de claridad sobre su rol.

El asesor externo: socio estratégico para integrar la ética en la innovación tecnológica.

Las respuestas reflejan que el papel del asesor jurídico externo debe ir mucho más allá del cumplimiento normativo, consolidándose como un **aliado estratégico en la integración de la ética en el modelo de negocio y en las decisiones tecnológicas**.

Los encuestados destacan cinco dimensiones clave:

- **Asesoramiento estratégico y acompañamiento experto**, aportando visión independiente, anticipación de riesgos y diseño de políticas éticas.
- **Conocimiento técnico, normativo y del negocio**, asegurando que las recomendaciones sean aplicables y alineadas con la cultura corporativa.
- **Implementación, formación y sensibilización**, mediante talleres, educación al consejo y apoyo en la puesta en marcha de procesos éticos.
- **Colaboración con equipos internos**, trabajando junto a legal, IT y compliance para garantizar coherencia y efectividad.
- **Limitaciones y enfoque interno**, ya que algunas compañías prefieren centralizar la gestión ética en sus estructuras internas, recurriendo al asesor externo como apoyo puntual.

En el marco del estudio, esta visión confirma la tendencia hacia un modelo de **gobernanza colaborativa**, donde el asesor externo actúa como **catalizador de buenas prácticas éticas y tecnológicas**, contribuyendo a reforzar la confianza, la transparencia y la sostenibilidad en entornos de innovación acelerada.





INSIGHTS CLAVES

Madurez Organizacional y Autopercepción

Autopercepción positiva de madurez organizacional

Las organizaciones encuestadas manifiestan haber desarrollado marcos éticos y de gobernanza que consideran alineados con su propósito institucional y valores corporativos declarados. Esta percepción refleja un nivel de madurez organizacional que las entidades evalúan como satisfactorio en términos de coherencia entre principios y estructuras de gobierno.

Asimetría entre coherencia declarativa y capacidad operativa

Se identifica una brecha significativa entre la percepción de coherencia de los marcos normativos internos y el desarrollo técnico efectivo de los mismos. Las organizaciones reportan mayor solidez en sus estructuras declarativas (políticas, códigos de conducta, valores corporativos) que en sus capacidades operativas (competencias técnicas especializadas, programas de formación específica, sistemas de control efectivos). Esta disparidad genera un riesgo de "ethics washing", caracterizado por la proyección de un compromiso ético robusto sin la correspondiente implementación técnica y operativa.

Desalineación entre necesidades identificadas y medidas adoptadas

Existe un reconocimiento generalizado de la necesidad de implementar medidas específicas de formación y gestión de riesgos tecnológicos. Sin embargo, pocas organizaciones han materializado esta conciencia en acciones concretas. Esta brecha de implementación puede atribuirse a múltiples factores: insuficiencia de capacidades técnicas internas, dificultades en la asimilación de marcos regulatorios complejos, priorización de riesgos tradicionales sobre emergentes, y percepción de la complejidad técnica como barrera de entrada.

Rol del Departamento Jurídico

Reconocimiento del rol estratégico del General Counsel

Existe un consenso abrumador sobre la transformación del rol del General Counsel transitando desde una función reactiva de cumplimiento hacia una posición de socio estratégico del órgano de administración. Esta transformación responde a factores convergentes: la complejidad normativa exponencial del entorno regulatorio, el incremento en los riesgos reputacionales derivados del incumplimiento, y la creciente demanda de institucionalización de una cultura ética organizacional.

Heterogeneidad extrema en la implementación del rol jurídico estratégico

Las respuestas evidencian una variabilidad extrema en el posicionamiento del departamento jurídico, oscilando desde el liderazgo integral en gobernanza ética y tecnológica hasta la ausencia completa de participación en estos ámbitos. Esta heterogeneidad revela la inexistencia de consenso organizacional sobre el rol óptimo del departamento jurídico en la supervisión de riesgos emergentes. Mientras existe un reconocimiento aspiracional del potencial estratégico de la función jurídica, la implementación efectiva presenta disparidades significativas entre organizaciones, manteniéndose un segmento considerable en modelos reactivos tradicionales.

Formación y Capacitación

Déficit formativo en órganos de administración como vulnerabilidad estructural

Se identifica una brecha crítica entre la madurez de los marcos éticos y de gobernanza desarrollados por las organizaciones y el nivel de capacitación de los consejeros responsables de su supervisión. Esta asimetría configura un riesgo de gobernanza estructural: la supervisión estratégica puede resultar ineficaz cuando quienes deben ejercerla carecen de la alfabetización digital y ética necesaria para comprender la complejidad de los sistemas que supervisan.

Inadecuación de la formación tradicional ante la complejidad digital

Se constata una brecha significativa entre conocimiento teórico y aplicación práctica, evidenciando que la formación tradicional en derecho y ética resulta insuficiente para abordar la complejidad de la gobernanza digital y la gestión de riesgos algorítmicos. La formación teórica requiere complementarse con entrenamiento práctico mediante escenarios reales y simulaciones de crisis para alcanzar efectividad operativa.

Consenso sobre la necesidad de alfabetización en inteligencia artificial

Existe un reconocimiento generalizado de la necesidad de formación especializada en tecnología, inteligencia artificial y gestión de riesgos digitales, con énfasis en la actualización continua ante la velocidad de evolución tecnológica.

Opacidad en la composición competencial de órganos de administración

Se detecta un fenómeno preocupante: múltiples respuestas indican que directores jurídicos y miembros de alta dirección desconocen la composición de competencias de su propio consejo de administración. Esta opacidad en los perfiles de consejeros evidencia deficiencias en la transparencia interna sobre las capacidades de supervisión disponibles.

Capacidad normativa actual sólida con incertidumbre ante complejidad emergente

Las organizaciones manifiestan confianza moderada-alta en sus capacidades para gestionar marcos normativos consolidados (GDPR, normativa ESG, directivas de ciberseguridad). Sin embargo, reconocen que la complejidad regulatoria emergente (AI Act, NIS2, CSDDD, Directiva de Responsabilidad por IA) puede superar sus capacidades actuales. Esta evaluación intermedia sugiere que las organizaciones perciben sus competencias normativas como sólidas pero no excepcionales, reconociendo margen de mejora ante la aceleración del desarrollo regulatorio.

Gestión de Riesgos Algorítmicos

Déficit de capacidades en gestión de riesgos algorítmicos

A pesar de declarar marcos éticos maduros, las organizaciones carecen de capacidades técnicas para gestionar algunos de los riesgos más complejos y menos visibles en el uso de inteligencia artificial: sesgos algorítmicos, decisiones automatizadas discriminatorias, y opacidad de sistemas de IA. La dispersión de respuestas sugiere que algunas organizaciones han desarrollado capacidades sofisticadas mientras otras permanecen en estadios iniciales, creando desigualdades competitivas y regulatorias significativas.

Falta de conciencia sobre penetración algorítmica en procesos organizacionales

La afirmación recurrente de "no afecta" o "tenemos poca exposición" contrasta con la realidad de que prácticamente todas las organizaciones modernas utilizan algoritmos en procesos críticos (selección de personal, evaluación de desempeño, pricing, scoring de clientes, gestión de riesgos). Esta brecha de conciencia representa un riesgo regulatorio significativo ante la inminente entrada en vigor del reglamento de inteligencia artificial y otras normativas de aplicación global.

Métricas de Impacto Social y Participación Ciudadana

Priorización de métricas regulatorias sobre legitimidad social y déficit de legitimidad social

Las organizaciones han priorizado métricas cuantificables y regulatoriamente exigidas sobre indicadores cualitativos de legitimidad social como la participación ciudadana. Este patrón revela una orientación dominante hacia el compliance regulatorio (responder a autoridades) más que hacia la legitimidad social (responder a ciudadanos). La dominancia del cumplimiento normativo y la reputación sobre la legitimidad pública revela una orientación fundamentalmente defensiva-legal en la gestión de riesgos: las organizaciones priorizan evitar sanciones regulatorias y proteger su imagen corporativa ante crisis, pero no priorizan construir una legitimidad social proactiva.

Déficit crítico de legitimidad social

Solo el 32,69% de las organizaciones cuenta con herramientas de escucha activa o participación ciudadana, lo que representa la carencia más significativa identificada en toda la encuesta en términos de gobernanza stakeholder-centric. Esto genera riesgos al incrementar la vulnerabilidad reputacional de las organizaciones ante las crisis tecnológicas (sin herramientas de escucha, no es posible detectar preocupaciones ciudadanas en relación con la tecnología) y ante oposición local a iniciativas que pueda bloquear proyectos estratégicos.

Anticipación de expectativas ESG emergentes

La emergencia de métricas innovadoras como algoritmos verdes y circularidad real indica que un segmento avanzado está anticipando la próxima generación de expectativas ESG, que integrarán impacto tecnológico y economía circular de forma más sofisticada que los frameworks actuales.

Certificaciones de calidad como mecanismo de validación

Las "certificaciones de calidad" proporcionan validación independiente de compromisos éticos, reduciendo el riesgo de meras declaraciones sin sustancia. La regulación sectorial actúa como barrera efectiva contra el techwashing. En contraste, sectores menos regulados dependen de autorregulación y presión reputacional, mecanismos potencialmente más débiles.

Preparación para la Transición Laboral

Polarización extrema en preparación laboral, con baja efectividad

La efectividad de las políticas de transición laboral en un contexto de aceleración de la automatización ha sido reconocida explícitamente como altamente ineficiente por un porcentaje considerable de las empresas. Se identifican dos realidades empresariales diferenciadas: organizaciones proactivas que han desarrollado programas estructurados de reskilling/upskilling, y organizaciones reactivas sin políticas efectivas, que exponen a los empleados a riesgos de obsolescencia de competencias.

Asimetría entre inversión en supervisión de riesgos legales y protección del capital humano

Las organizaciones están invirtiendo en supervisión de riesgos legales y reputacionales de la IA, pero no proporcionalmente en protección de su capital humano ante el impacto laboral de la automatización.

Gestión de Riesgos Emergentes

Capacidad adaptativa positiva en riesgos emergentes externos

La evolución de la gestión de riesgos frente a amenazas emergentes (ciberataques, desinformación, manipulación algorítmica) representa una de las valoraciones más altas entre las métricas evaluadas, solo superada por la evolución del rol del General Counsel y la capacidad de gestión normativa.

Asimetría entre gestión de riesgos externos e internos algorítmicos

La evolución de gestión de riesgos emergentes supera la gestión de riesgos algorítmicos, sugiriendo que las organizaciones han desarrollado capacidades para riesgos externos (ciberataques, desinformación) pero no equivalentemente para riesgos internos generados por sus propios sistemas de IA (sesgos, decisiones automatizadas, etc.). Esta asimetría puede reflejar que los riesgos externos son más visibles y generan crisis inmediatas, mientras los riesgos algorítmicos son más sutiles y se manifiestan gradualmente.





RECOMENDACIONES

Recomendaciones estratégicas
para Consejos de Administración
y Directores de Asesoría Jurídica

Recomendaciones para Consejos de Administración

Supervisión de Marcos Éticos y Gobernanza

Exigir evidencias tangibles de que los valores declarados se traducen en políticas, procedimientos y controles efectivos. Contrastar la autopercepción de madurez con evaluaciones externas y métricas objetivas de implementación, especialmente en áreas tecnológicas donde la complejidad puede ocultar desalineaciones entre discurso y práctica.

Evaluación del Rol del Departamento Jurídico

Evaluar si el rol actual del departamento jurídico es adecuado para la complejidad de riesgos tecnológicos y éticos. Incorporar al director jurídico en comités de tecnología e innovación, establecer su participación en decisiones de adquisición y desarrollo de productos, y dotar a los equipos jurídicos de recursos proporcionales a estas nuevas responsabilidades.

Formación y Capacitación Directiva

Implementar programas formativos especializados con casos prácticos de gestión de crisis tecnológicas, crear comités especializados que incluyan al menos un consejero de perfil técnico, y asesores técnicos internos y externos. Establecer casos prácticos de gestión de crisis tecnológicas y actualizaciones trimestrales sobre desarrollos regulatorios e incorporar métricas que permitan evaluar la efectividad de la formación no solo en horas sino también en su aplicación.

Perfiles Técnicos en el consejo

Establecer un objetivo de incorporación de al menos un perfil en un periodo determinado o bien de elevar la representación en consejos de sectores intensivos en tecnología, definir el perfil tecnológico con criterios objetivos y alineamiento en la idiosincrasia de la compañía, y evaluar la contribución efectiva de los perfiles tecnológicos mediante encuestas anuales a consejeros sobre el valor aportado en las deliberaciones.

Gestión de Riesgos Algorítmicos

Identificar sistemas que utilizan algoritmos o IA, incluyendo soluciones de terceros, con evaluación de criticidad y riesgo de sesgo. Establecer validaciones externas para algoritmos de alto riesgo, implementar métricas de equidad algorítmica en cuadros de mando, y realizar auditorías periódicas de datasets de entrenamiento.

Participación Ciudadana y Legitimidad Social

Establecer objetivos cuantificados para herramientas de participación ciudadana, crear comités de Stakeholders que supervisen relaciones con las comunidades, integrar métricas de participación en cuadros de mando ESG, incluyendo números de consultas realizadas, cambios de decisiones derivadas de input ciudadanos, o participación ciudadana en proyectos con impacto territorial o social. Así mismo, monitorizar los indicadores de legitimidad, análisis de sentimiento en redes sociales y el activismo y hacktivismo en torno a las distintas iniciativas.

Gestión de Complejidad Normativa

Obtener informes de expertos y auditorías externas que contrasten las capacidades reales de la organización con la autopercepción, establecer un regulatory roadmap que comprenda la inversión multidepartamental, crear funciones de "Regulatory Intelligence" para monitorizar desarrollos normativos, jurisprudencia y mejores prácticas sectoriales. Presupuestar inversión en legal tech para gestión de complejidad, como plataformas de compliance management, herramientas de mapeo normativo, y sistemas de alertas regulatorias, entre otros.

Preparación para Transición Laboral

Elevar la transición laboral a prioridad estratégica con supervisión específica del Consejo, crear comités de transición digital y talento, vincular decisiones de automatización con planes documentados de gestión de impacto en empleados, y establecer métricas de efectividad de programas de reskilling/upskilling.

Prevención de Techwashing y Transparencia

Exigir auditorías externas independientes de marcos éticos y tecnológicos, establecer "Ethics Scorecard" con métricas verificables, vincular compensaciones variables de alta dirección a métricas de implementación ética real, y publicar informes anuales de transparencia sobre gobernanza tecnológica.

Gestión de Riesgos Emergentes

Mantener inversión en ciberseguridad y ejercicios de simulación de crisis, integrar auditorías de IA en los frameworks de gestión de riesgos existentes, establecer métricas de tiempos de detección y respuesta a incidentes, e incluir métricas tecnológicas en cuadros de mando del Consejo, incluyendo por ejemplo un inventario actualizado de sistemas clasificado por esencialidad y criticidad y niveles de riesgo, incidentes de ciberseguridad y tiempos de respuesta, inversión en formación en tecnología y en seguridad vs. presupuesto.

Recomendaciones para Directores de Asesoría Jurídica

Cumplimiento by design

Integrar al área legal en los ciclos de desarrollo tecnológico: participación en fase de diseño (no solo en revisión final) y checkpoints legales en metodologías ágiles. Desarrollar herramientas de autoevaluación para equipos técnicos: cuestionarios de clasificación de riesgo de IA, checklists de privacidad by design, y tests automatizados de cumplimiento. Establecer "legal champions" en equipos de producto y tecnología: formación especializada a desarrolladores, red de contactos con departamento jurídico, e incentivos por identificación temprana de riesgos.

Posicionamiento estratégico del rol

Reivindicar involucración en mesas estratégicas, input en decisiones de M&A, inversión en IA, lanzamiento de productos, formación técnica, construcción de alianzas internas (colaboración interdepartamental, coliderazgo en proyectos con áreas técnicas). Mejora de la comunicación a nivel estratégico: reportar también anticipación regulatoria (costes evitados y ventajas competitivas) y posicionarse como traductor entre la complejidad técnica-legal y la supervisión estratégica

Formación del Consejo y Capacitación

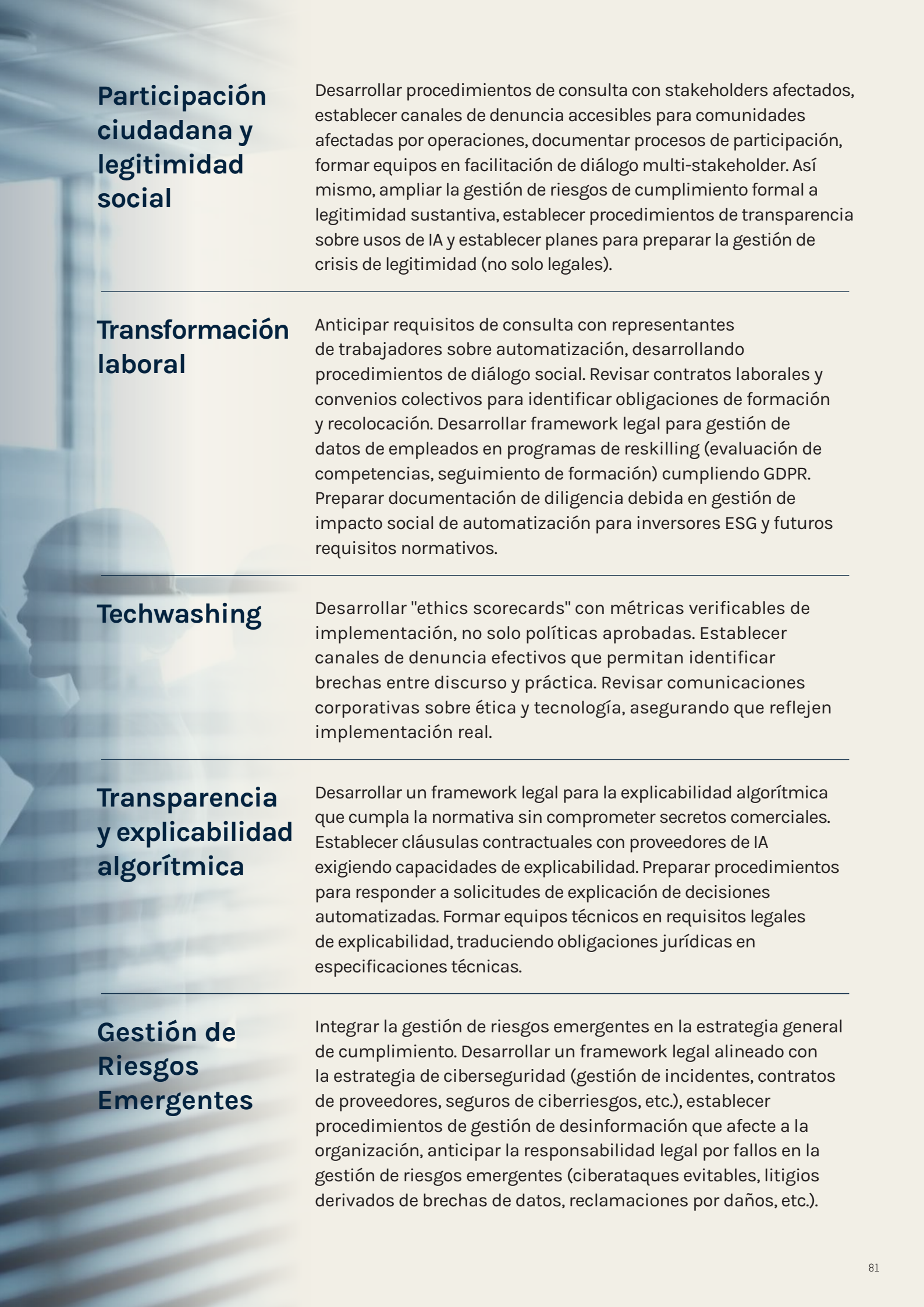
Liderar la formación del Consejo desarrollando materiales que traduzcan la complejidad técnica en riesgos legales y reputacionales comprensibles, diseñar programas de formación del Consejo en colaboración con expertos internos y externos, incluyendo casos prácticos y simulaciones de crisis, y colaborar en la definición de perfiles de consejeros tecnológicos en procesos de renovación.

Gestión de Riesgos Algorítmicos

Liderar el inventario de sistemas algorítmicos en colaboración con IT, identificando riesgos legales (discriminación, GDPR, AI Act). Establecer cláusulas contractuales específicas con proveedores de IA exigiendo transparencia, explicabilidad y auditoría de sesgos. Preparar la organización para nuevas regulaciones.

Gestión de complejidad normativa

Desarrollar matrices de complejidad normativa por áreas que evalúen el expertise actual, la complejidad de la organización, las brechas de capacidad y los recursos necesarios. Establecer alianzas con despachos especializados en áreas de máxima complejidad técnica (IA, ciberseguridad). Participar en consultas públicas sobre desarrollo normativo, posicionando a la organización como interlocutor experto.



Participación ciudadana y legitimidad social

Desarrollar procedimientos de consulta con stakeholders afectados, establecer canales de denuncia accesibles para comunidades afectadas por operaciones, documentar procesos de participación, formar equipos en facilitación de diálogo multi-stakeholder. Así mismo, ampliar la gestión de riesgos de cumplimiento formal a legitimidad sustantiva, establecer procedimientos de transparencia sobre usos de IA y establecer planes para preparar la gestión de crisis de legitimidad (no solo legales).

Transformación laboral

Anticipar requisitos de consulta con representantes de trabajadores sobre automatización, desarrollando procedimientos de diálogo social. Revisar contratos laborales y convenios colectivos para identificar obligaciones de formación y recolocación. Desarrollar framework legal para gestión de datos de empleados en programas de reskilling (evaluación de competencias, seguimiento de formación) cumpliendo GDPR. Preparar documentación de diligencia debida en gestión de impacto social de automatización para inversores ESG y futuros requisitos normativos.

Techwashing

Desarrollar "ethics scorecards" con métricas verificables de implementación, no solo políticas aprobadas. Establecer canales de denuncia efectivos que permitan identificar brechas entre discurso y práctica. Revisar comunicaciones corporativas sobre ética y tecnología, asegurando que reflejen implementación real.

Transparencia y explicabilidad algorítmica

Desarrollar un framework legal para la explicabilidad algorítmica que cumpla la normativa sin comprometer secretos comerciales. Establecer cláusulas contractuales con proveedores de IA exigiendo capacidades de explicabilidad. Preparar procedimientos para responder a solicitudes de explicación de decisiones automatizadas. Formar equipos técnicos en requisitos legales de explicabilidad, traduciendo obligaciones jurídicas en especificaciones técnicas.

Gestión de Riesgos Emergentes

Integrar la gestión de riesgos emergentes en la estrategia general de cumplimiento. Desarrollar un framework legal alineado con la estrategia de ciberseguridad (gestión de incidentes, contratos de proveedores, seguros de ciberriesgos, etc.), establecer procedimientos de gestión de desinformación que afecte a la organización, anticipar la responsabilidad legal por fallos en la gestión de riesgos emergentes (ciberataques evitables, litigios derivados de brechas de datos, reclamaciones por daños, etc.).





CONCLUSIONES FINALES

Beatriz Rodríguez,
Socia y responsable de Tecnología,
Cyber, IA y Protección de Datos
de RocaJunyent



El momento de actuar es ahora

Los resultados revelan que las organizaciones se encuentran en una encrucijada crítica. Tras desarrollar marcos éticos y de gobernanza que alcanzan niveles de madurez declarativa —con modelos definidos y documentados alineados con sus valores corporativos—, carecen de las capacidades técnicas y formación directiva necesarias para la supervisión eficaz de los riesgos tecnológicos que dichos marcos pretenden gobernar. Esta situación impide la transición hacia modelos optimizados y proactivos que permitan una gestión estratégica y generen ventajas competitivas sostenibles.

Esta brecha entre gobernanza declarativa y gobernanza operativa representa un riesgo exponencial en un entorno volátil e incierto, donde:

1. La normativa incrementa la carga administrativa y obligacional y, de forma proporcional, el régimen sancionador;
2. El volumen de incidentes de ciberseguridad crece exponencialmente, impactando en la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información estratégica y personal que manejan las empresas, pero también generando daños reputacionales de difícil cuantificación.
3. Los stakeholders (inversores, clientes, empleados, reguladores) exigen evidencias de implementación ética real, no meras declaraciones aspiracionales.
4. La velocidad de innovación tecnológica supera sistemáticamente la capacidad de adaptación organizacional.

3 Pilares estratégicos

En este contexto, tres imperativos emergen como estratégicos para todas las organizaciones

1

Capacitación directiva especializada. La formación efectiva y práctica del Consejo constituye la prioridad más inmediata, reduciendo la brecha entre la madurez organizacional declarada y las competencias reales en el órgano de decisión. Un Consejo insuficientemente capacitado no puede ejercer supervisión efectiva, independientemente de la calidad de los marcos éticos formales.

2

Transformación del rol jurídico. La elevación del departamento jurídico a socio estratégico debe resolver la heterogeneidad identificada, evolucionando hacia modelos de cumplimiento efectivo. La exclusión del departamento jurídico de las decisiones tecnológicas constituye una forma de gobernanza negligente con riesgos regulatorios y reputacionales significativos.

3

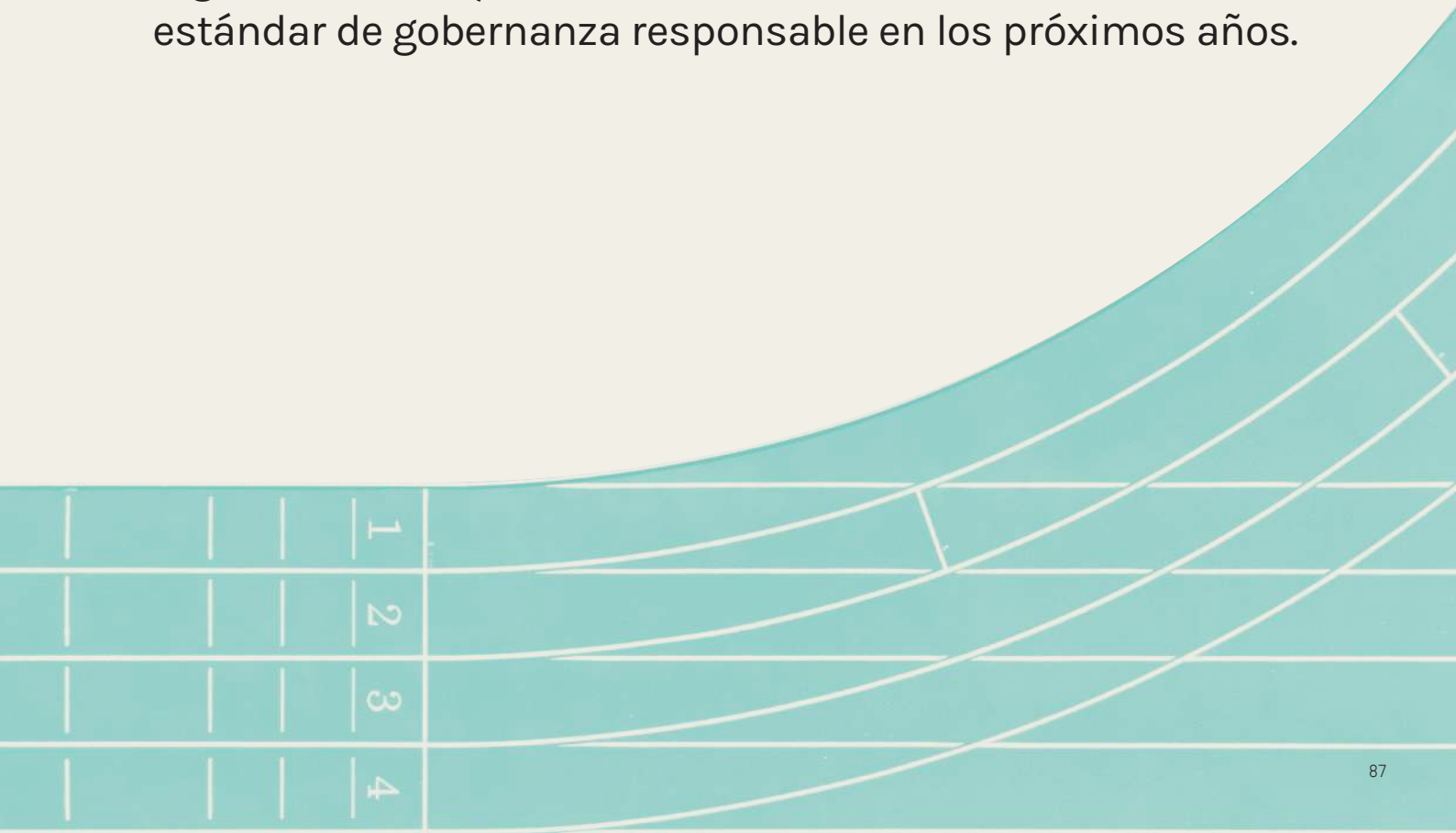
Gestión integral de riesgos tecnológicos y algorítmicos. Las organizaciones deben: identificar y clasificar sus activos críticos, incluyendo sistemas algorítmicos; implementar medidas de securización y auditoría, incorporando para la inteligencia artificial auditorías de sesgo, equidad y explicabilidad; y construir modelos de líneas de defensa que incluyan validación externa independiente.

Una oportunidad sin precedentes

Así mismo, la dirección jurídica tiene oportunidades sin precedentes en este momento histórico, pudiendo transformar su rol de reactivo a estratégico, posicionándose como arquitecta de una gobernanza (tecnológica) responsable y fortaleciendo su rol de garante del estado de derecho en un ámbito corporativo, y por extensión, una sociedad que requiere de valores y mirada crítica hacia el respeto a los derechos fundamentales. Debe ser una dirección que contribuya a que las decisiones se adopten dentro del marco legal y ético corporativo, traduciendo la complejidad técnica y jurídica en elementos comprensibles y válidos para la toma de decisiones estratégicas.

Existe un llamado unánime hacia la necesidad de dotar a los modelos de cumplimiento de practicidad operativa, transitando de modelos declarativos a modelos implementativos. Esto implica reducir la brecha entre marcos aprobados y capacidades desarrolladas, entre valores proclamados y comportamientos incentivados. Las organizaciones que logren cerrar esta brecha no solo mitigarán riesgos reputacionales y regulatorios, sino que construirán ventajas competitivas sostenibles basadas en la confianza de stakeholders, la excelencia en gobernanza tecnológica y el liderazgo ético en la era de la inteligencia artificial.

El momentum es ahora, la ventana de preparación y actuación se cierra de manera inversamente proporcional al avance tecnológico y al convulso entorno geopolítico, y las organizaciones que lideren la transformación definirán el estándar de gobernanza responsable en los próximos años.



MENSAJE DE CIERRE



Ética aplicada y deliberación: la brújula imprescindible en la era de la inteligencia artificial

En un mundo donde la innovación tecnológica avanza a un ritmo vertiginoso, la ética se convierte en el verdadero diferencial de las organizaciones que aspiran a liderar con propósito y sostenibilidad. Desde Ethosphaera, hemos tenido el privilegio de acompañar este informe como partner, aportando nuestra experiencia en la integración de la ética aplicada y la deliberación crítica en la toma de decisiones empresariales.

Ethosphaera nace con la vocación de ser un think tank especializado en ética aplicada y deliberación para combatir los nuevos riesgos de la innovación tecnológica. Nuestra misión es ayudar a empresas e instituciones a desarrollar una cultura ética genuina, capaz de anticipar y gestionar los dilemas que plantea la inteligencia artificial, la automatización y la digitalización de los modelos de negocio.

Creemos que la ética no es un complemento, sino el núcleo de la buena gobernanza. Por eso, trabajamos en la implementación de metodologías deliberativas, la formación en liderazgo ético y la creación de espacios de pensamiento colectivo, donde la inteligencia artificial y la tecnología se evalúan no solo por su potencial innovador, sino por su impacto en las personas, los derechos fundamentales y la esfera pública.

A lo largo de este estudio, hemos constatado que la brecha entre el discurso ético y la realidad operativa sigue siendo un reto para los Consejos de Administración. El fenómeno del tech washing —analizado en profundidad en este informe— es solo una de las manifestaciones de esa distancia. Por eso, desde Ethosphaera defendemos la necesidad de auditorías éticas, formación continua y una deliberación sistemática que permita anticipar riesgos, fortalecer la legitimidad social y construir confianza en el mercado.

Nuestra experiencia nos muestra que las organizaciones que apuestan por una ética crítica y deliberativa no solo mitigan riesgos regulatorios y reputacionales, sino que también generan valor sostenible, cohesión interna y una reputación sólida ante sus grupos de interés. La ética, bien entendida, es una palanca de innovación y competitividad.

Cerramos este informe con la convicción de que la gobernanza tecnológica del futuro será, necesariamente, una gobernanza ética. Y que solo aquellas organizaciones que integren la reflexión moral en el corazón de sus decisiones estarán preparadas para liderar en la era de la inteligencia artificial.



Elena Herrero-Beaumont

Cofundadora y directora de Ethosphaera

METODOLOGÍA

El Informe sobre Gobernanza, Ética e Inteligencia Artificial: Diagnóstico estratégico de las empresas españolas se basa en una metodología empírica que combina el análisis cuantitativo con una interpretación cualitativa de los resultados.

El núcleo del estudio es una encuesta realizada entre julio y septiembre de 2025, dirigida a más de 100 altos directivos y consejeros de empresas españolas y multinacionales con presencia en España. La muestra incluye perfiles como CEO, presidente, CLO, CCO, COO, CFO, compliance officer, country manager, socio/a, director/a legal, lo que aporta una visión plural y representativa del tejido empresarial.

El cuestionario, compuesto por más de 20 preguntas, aborda de forma integral aspectos como políticas corporativas y marcos éticos para el uso responsable de la IA, implementación operativa, grado de adopción en órganos de gobierno, rol del área jurídica en la gestión de riesgos legales y éticos, y perspectivas de futuro ante los desafíos emergentes y regulatorios.

La muestra abarca una amplia variedad de sectores, con especial protagonismo de los ámbitos bancario y financiero, energía, inmobiliario, alimentación y bebida, sanidad y farmacéutico, telecomunicaciones, tecnología y consultoría IT, seguros y hostelería, entre otros. El análisis sectorial permite identificar dinámicas y retos específicos en cada área de actividad.

El tratamiento de los datos se ha realizado de forma anonimizada y agregada, garantizando la confidencialidad de los participantes. Los resultados han sido analizados estadísticamente y complementados con una interpretación cualitativa, lo que permite identificar patrones, contrastar percepciones entre perfiles directivos y establecer líneas de tendencia relevantes para la gobernanza de la inteligencia artificial en el entorno empresarial español.



AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este informe ha sido posible gracias al esfuerzo conjunto y la implicación de numerosos profesionales y colaboradores que, con su conocimiento, dedicación y compromiso, han contribuido a hacer realidad este proyecto. Queremos expresar nuestro especial agradecimiento a **Marlen Estévez Sanz**, por dirigir este estudio con visión estratégica y liderazgo, y a **Beatriz Rodríguez Gómez**, por su impecable coordinación técnica y metodológica, que ha sido esencial para el desarrollo y la coherencia del proyecto.

Agradecemos también a **Carlos González Cabezón** por su impulso y apoyo desde el área de Desarrollo de Negocio, que ha permitido dar solidez y proyección a esta iniciativa; a **Ariadna Carbonell**, por su coordinación de las acciones de marketing y comunicación para la visibilidad y el impacto de este estudio. A **Mar Aguilera**, por su excelente gestión operativa en la organización y seguimiento del proceso de encuestas; y, en general, a los equipos de Desarrollo de Negocio y Marketing, por su aportación en la elaboración visual y maquetación del informe, dotándolo de una presentación clara, moderna y atractiva.

Nuestro agradecimiento especial se extiende a **Ethosfera** y **ACC Europe**, en concreto a **Elena Herrero-Beaumont** y **Elisabet Rojano Vendrell** respectivamente, como partners estratégicos de este proyecto, por su contribución al contenido, su mirada internacional y su compromiso con la difusión del conocimiento y la innovación en el ámbito de la gobernanza, la ética y la función jurídica dentro de los órganos directivos de las empresas.

Queremos agradecer de manera muy especial a los **contactos, clientes, consejeros y directivos** de las distintas compañías y sectores que, con sus respuestas, reflexiones y valoraciones, han constituido la base de este trabajo. Su participación y perspectiva han sido fundamentales para reflejar de forma fiel las tendencias, desafíos y oportunidades que afronta el sector jurídico en su evolución hacia un modelo más innovador y sostenible.

Finalmente, nuestro reconocimiento a la **Comisión de Innovación de RocaJuryent** por su estrategia y visión de futuro, por su constante apoyo a la innovación, la sostenibilidad y las nuevas tecnologías, y por ser un firme defensor del papel del Derecho y de la función jurídica como motor y aliado de las empresas en sus nuevos retos y desafíos.

A todos ellos, nuestro más sincero agradecimiento por hacer posible este proyecto, que refleja el compromiso colectivo con la excelencia, la innovación y el progreso del sector legal.

SOBRE LAS AUTORAS

Marlen Estévez Sanz

**Experta en resolución de conflictos, consejera
y presidenta de la comisión de innovación de RocaJunyent**

Socia, consejera de RocaJunyent y presidenta de la comisión de innovación del despacho, referente en transformación jurídica, Marlen Estévez Sanz combina una sólida carrera en resolución de conflictos con una vocación pionera en innovación legal: es presidenta fundadora de Women in a Legal World (WLW) y presidenta del Centro de Mediación Empresarial de Madrid (CMEM).

Ha sido galardonada con reconocimientos como "Forty under 40" por Iberian Lawyer, y figura recurrente en rankings nacionales de abogados influyentes (Top 10 de El Mundo, Top 20 mujeres jurídicas por Economist & Jurist), entre otros. En 2023 recibió el Premio Barakah de Mediación concedido por la Cámara de Comercio de Valladolid. Integra en su práctica la intersección entre Derecho, tecnología y procedimiento: ha liderado equipos que ganaron el Global Legal Hackathon en España, impulsando colaboraciones entre abogados y desarrolladores de software para crear soluciones jurídicas automáticas.

Docente habitual en materias de arbitraje, mediación y legaltech en universidades como IE, Comillas, Carlos III y la Universidad Politécnica de Madrid, ha publicado artículos en revistas especializadas sobre blockchain, mediación digital y resolución alternativa de conflictos internacionales. Su enfoque profesional se orienta hacia soluciones legalmente rigurosas pero innovadoras, con eficiencia procesal, apego al cliente y aplicación consciente de nuevas tecnologías en el sector jurídico.



Beatriz Rodríguez Gómez

**Socia y responsable de Tecnología,
Cyber, IA y Protección de Datos de RocaJunyent**

Beatriz Rodríguez Gómez es socia responsable del área de Tecnología, Cyber, IA y Protección de Datos de RocaJunyent, así como coordinadora de la comisión de innovación del despacho, reconocida por su especialidad legal en blockchain, privacidad, compliance digital y transformación tecnológica.

Es Delegada de Protección de Datos Certificada (ISMS, AENOR), especialista en ciberseguridad por ISMS y co-chair para Europa de Privacy Rules, donde lidera debates de gobernanza europea sobre privacidad y es miembro del grupo de Inteligencia Artificial. Es miembro del grupo de inteligencia artificial de la Asociación Española de Profesionales de Privacidad (APEP).

Beatriz ha sido reconocida como una de las voces emergentes del sector legaltech español en diversos medios como Expansión, Iberian Lawyer, Cinco Días o Legora, donde analiza el impacto de la IA, la ética tecnológica y la transformación del rol del abogado frente a lo digital.

Su práctica se centra en acompañar empresas en proyectos disruptivos de marcos jurídicos de IA, contratación tecnológica, compliance digital y transformación de privacidad, así como auditorías y defensa ante sanciones, implantación de sistemas seguros y asesoramiento estratégico sobre gobernanza de datos. Su perfil profesional une conocimiento regulatorio con sensibilidad tecnológica, buscando siempre que las soluciones sean tanto legales como eficientes, adaptadas al cliente y alineadas con los principios de gobernanza, ética y sostenibilidad digital.





SOBRE ROCAJUNYENT

RocaJunyent es uno de los despachos de abogados líderes en España, reconocido por su solidez, trayectoria y capacidad de adaptación a los nuevos retos del entorno jurídico y empresarial. Fundado en Barcelona en 1996, el despacho ha construido una marca de referencia basada en la calidad técnica, la cercanía al cliente y la búsqueda constante de soluciones efectivas y eficientes.

Con más de 250 profesionales, RocaJunyent ofrece asesoramiento integral en todas las áreas del Derecho empresarial, combinando una profunda especialización técnica con una visión estratégica del negocio. Entre sus principales áreas de práctica destacan el Derecho Mercantil y Societario, Fusiones y Adquisiciones (M&A), Derecho Fiscal, Procesal y Arbitraje, Derecho Laboral, Inmobiliario y Urbanismo, Energía, Compliance, y Derecho Público y Regulatorio. Asimismo, el despacho cuenta con equipos altamente especializados en sectores como financiero, tecnológico, sanitario, inmobiliario, defensa, o energía, entre otros.

RocaJunyent cuenta con oficinas en **Barcelona, Madrid y Girona**, además de una amplia red de despachos colaboradores internacionales que le permiten ofrecer cobertura global a sus clientes. Esta estructura le otorga una presencia equilibrada en los principales polos económicos del país y refuerza su capacidad de acompañar a empresas nacionales e internacionales en sus operaciones en España y en el exterior.

La firma apuesta de forma decidida por la **innovación en el sector legal**, integrando nuevas tecnologías y herramientas de gestión que optimizan los procesos internos y mejoran la experiencia del cliente. Su modelo combina la eficiencia tecnológica con la atención personalizada, reflejando una filosofía centrada en el foco en el cliente, la alta especialización y la excelencia profesional de sus equipos.

RocaJunyent impulsa una cultura orientada a la **sostenibilidad, la ética y la responsabilidad corporativa**, incorporando criterios ESG en su gestión y en el asesoramiento que presta a sus clientes. Su compromiso con la sociedad se traduce también en iniciativas de formación, mentoring y pro bono, así como en su participación en proyectos vinculados a la diversidad, la igualdad y la inclusión.

En conjunto, RocaJunyent se posiciona como un despacho que combina tradición y modernidad, con una visión orientada al futuro y una clara apuesta por la innovación, la calidad del servicio y la generación de valor para sus clientes y para el conjunto del ecosistema jurídico y empresarial español.

RocaJunyent

Madrid

José Abascal, 56, 6ª planta
28003 Madrid
Tel. +34 91 781 97 60

Barcelona

Aribau, 198 1ª planta
08036 Barcelona
Tel. +34 93 241 92 00
rocajunyent.com

RocaJunyent

ethosfera
ÉTICA E
INNOVACIÓN
CRÍTICA

ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

