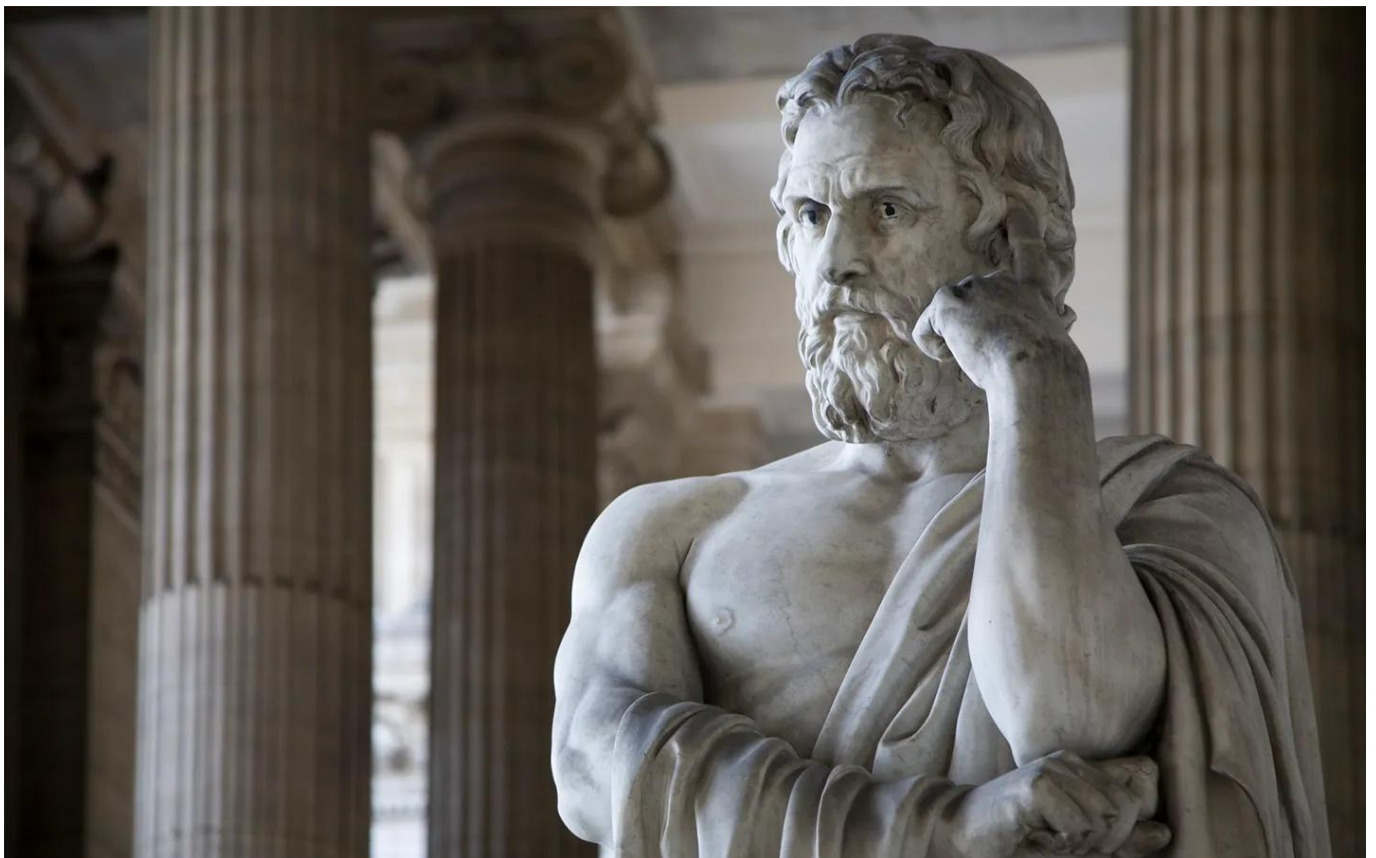




Magnifica Humanitas: cómo usar la IA sin perder el juicio

Lecciones empresariales de la primera encíclica de León XIV puestas de relieve en un foro del IESE previo a la visita del Papa a España.



1 de septiembre de 2026

El creciente poder de la IA nos obliga a afrontar tres cuestiones: el deber hacia los más pobres del planeta, la necesidad de imaginación moral en torno al florecimiento humano y la importancia de discernir qué son realmente los modelos de IA. Ese fue el llamamiento lanzado durante la presentación de la primera encíclica de León XIV, [Magnifica Humanitas](#), en mayo de 2026. No lo hizo el Papa, sino [Chris Olah, cofundador de Anthropic](#), que se

encontraba en el Vaticano durante el acto oficial.

Era la primera vez en la historia que un papa presentaba una encíclica en persona. León XIV eligió la IA como tema de su primera gran enseñanza y una fecha nada casual: el documento se publicó en el 135.º aniversario de la *Rerum Novarum*, la encíclica de su homónimo León XIII, redactada durante la Revolución Industrial con idéntica vocación de defender la dignidad humana ante un cambio radical.

[Ricardo Calleja](#), profesor de Ética Empresarial en el IESE, y [Javier Sánchez Cañizares](#), investigador y teólogo de la Universidad de Navarra, analizaron la encíclica durante un [Foro Rafael Termes](#) celebrado en el campus del IESE en Madrid en junio de 2026. Su conversación permitió extraer varios puntos clave que el mundo empresarial debe tener presentes al integrar la IA en su toma de decisiones y en sus organizaciones.

No des por sentadas ni la inteligencia ni la neutralidad

Empecemos por la naturaleza misma de la herramienta. La IA procesa datos e imita ciertas funciones de la inteligencia humana, pero [carece de la capacidad de otorgar sentido a lo que procesa](#): no sabe qué importa ni por qué. Eso te corresponde a ti.

La primera responsabilidad que tienes como líder es reconocer que los seres humanos no solo tratamos datos, sino que “somos los únicos capaces de definir qué constituye un dato y qué no. Para que algo cuente como tal debe estar vinculado a un fin, un propósito estratégico”, apunta Sánchez. Y eso es algo que, por definición, la IA es incapaz de plantearse por sí misma.

Esta distinción nos lleva a cuestionar el mito de la neutralidad tecnológica que ha imperado en el mundo corporativo durante décadas. La encíclica es tajante al respecto: [“todo artefacto técnico lleva consigo decisiones y prioridades”](#) previas. “Los mismos datos que alimentan a la IA ya han pasado por un filtro humano previo que decidió qué era relevante y qué era accesorio”, subraya Sánchez.

Al adoptar un sistema, asumes –a menudo de forma inconsciente– una visión del mundo predefinida e interesada. Antes de activar cualquier algoritmo, conviene que te preguntes quién decidió qué mide y bajo qué interpretación de la realidad opera.

Distingue entre información y conocimiento

El peligro de ignorar este sesgo de origen radica en la falsa [impresión de objetividad](#) que proyectan estas herramientas. Sánchez destaca que, “si bien los humanos tenemos sesgos naturales –como nuestra limitación para ver ciertos espectros de luz o escuchar frecuencias

que otros animales sí captan-, poseemos la capacidad única de intentar ir más allá de ellos y corregirlos. La IA, en cambio, opera bajo una lógica dictatorial: lo que está fuera de su esquema algorítmico simplemente no existe para ella". Si delegas tu estrategia en un modelo que solo reconoce lo que ha sido previamente etiquetado, corres el riesgo de volverte ciego ante la innovación disruptiva, lo inesperado o, lo que es más grave, ante la realidad humana de tus clientes y empleados.

Para evitar esta ceguera, necesitas distinguir entre información y conocimiento. La IA encuentra correlaciones estadísticas a una velocidad asombrosa, pero no puede comprender la causalidad, señala Sánchez. El verdadero conocimiento reside en explicar cualitativamente por qué sucede lo que sucede. La IA no puede convertirse en un "sustituto explicativo". Lo que tu equipo directivo debe aportar es lo que Sánchez denomina "nariz sapiencial": ese juicio humano que permite discernir qué es relevante y qué no, y oler que algo no cuadra antes incluso de que los datos lo confirmen.

Que no se te atrofie el juicio

Esta "atrofia del diagnóstico" se observa incluso en entornos de alta cualificación. Calleja compartió el caso de una simulación ejecutiva en la que los participantes obtuvieron resultados sensiblemente peores que en años anteriores porque confiaron ciegamente en modelos generados por IA sin "pelearse con los números". Cuando los resultados de un mercado dinámico no correspondían con sus previsiones, a algunos les costó entender sus propias herramientas y calibrar sus decisiones. Los participantes experimentaron también cómo la incertidumbre es a veces irreductible y -si no se sabe lidiar con ella adecuadamente- lleva a confiar irracionalmente en la IA.

"El ser humano posee la capacidad crítica de saber que la realidad es mucho mayor que nuestro conocimiento de ella", sostiene Sánchez. La IA, en cambio, es una "[adaptación estadística](#)" diseñada para optimizar. Ningún sistema artificial puede replicar el crecimiento que surge de tener un cuerpo y transitar por el amor o el dolor. Es precisamente esa corporalidad y nuestra empatía lo que nos permite descubrir a otro ser humano allí donde los datos estadísticos nunca habían reconocido a ninguno, "ya sea en la vulnerabilidad de un enfermo o en el rostro de un extranjero", precisa. Si atrofiás ese juicio delegando en la máquina lo que solo tú puedes hacer, no estás ganando eficiencia: estás perdiendo la capacidad de ver.

El juicio moral no se delega

Delegar la responsabilidad ética en una máquina es lo que Sánchez llama una "dejación de funciones": el juicio moral no puede reducirse a un cálculo de optimización.

“Confiar, en la práctica, a un algoritmo el poder de seleccionar quién es digno y quién no, [sin que nadie asuma el peso de la decisión](#), significa encomendarle la tarea de redefinir los límites de las posibilidades humanas”, afirma la encíclica.

Sánchez pone como ejemplo una IA que ejerce de juez en procesos judiciales. Este juez basado en IA podría decidir los veredictos de una sociedad con una tasa de acierto superior a la de cualquier juez humano, y aun así el ciudadano juzgado tendría derecho a que le explicasen humanamente por qué es condenado o absuelto. “No me vale que me digan: ‘Es que la IA, a partir de las correlaciones de los datos, ha juzgado que usted es culpable’”, advierte Sánchez.

Lo mismo ocurre en la empresa: cuando deniegas una promoción o rechazas un crédito, la persona afectada tiene derecho a que alguien dé razón humana de esa decisión. No hacerlo socava la confianza organizativa de un modo que ninguna eficiencia puede suplir.

Practica la higiene de la atención

La presión por la rapidez y la optimización constante erosiona, además, tu capacidad de pensar. La encíclica propone una [“higiene de la atención”](#): en un entorno saturado de información fragmentada y flujos incesantes de datos, debes proteger espacios de silencio, estudio reflexivo y análisis ponderado. Sin estos ritmos sosegados, la libertad interior se ve comprometida y el pensamiento crítico se extingue. El tiempo que la IA libera no debe llenarse automáticamente con más tareas mecánicas, sino reinvertirse en ese “dividendo de atención” que permita captar la realidad en su conjunto y plantear las preguntas correctas sobre el sentido de las cosas.

En última instancia, el debate sobre la inteligencia artificial es un debate sobre qué merece la pena optimizar y qué no. “Los seres humanos no funcionamos optimizando siempre”, insiste Sánchez, y nuestra sabiduría reside precisamente en saber cuándo detener esa lógica de rendimiento. La IA, por el contrario, busca maximizar siempre una “función de coste” definida por un número. Si el éxito de un proceso solo se mide por la velocidad o el ahorro de costes, se está decidiendo –sin que nadie lo firme– que dimensiones tan exquisitamente humanas como la empatía, la relación o la maduración personal no cuentan.

El riesgo de retroceder y la necesidad de un liderazgo con visión

El mayor riesgo es lo que la encíclica denomina una [“regresión antropológica”](#): un escenario de gran progreso técnico que convive con un vaciamiento del sentido del trabajo. El trabajo no es solo un insumo productivo, sino un espacio de expresión, de relación y de vocación. Una organización que garantizara la eficiencia total dejando a las personas en una situación

de inactividad forzada o de mera ejecución de órdenes algorítmicas se enfrentaría a una paradoja destructiva: tendría más medios que nunca, pero habría perdido la razón de ser de esos medios.

La propuesta de León XIV no es, por tanto, frenar la innovación, sino incorporarla con un ritmo que respete los equilibrios humanos y la importancia del propósito. El directivo está llamado a ser un [Nehemías](#) (el gobernador del siglo V a. C. que reconstruyó Jerusalén) moderno. Sánchez precisa que Nehemías no era un iluminado, sino un gobernador y un hombre de organización: su grandeza estuvo en su capacidad para escuchar el grito de una ciudad herida, organizar el trabajo, afrontar las resistencias y reconstruir los vínculos pieza a pieza, ladrillo a ladrillo.

Ese es el liderazgo que exige la era de la IA: entrar en las “[obras de la historia](#)” -tu empresa, tu escuela, tus instituciones- no como espectador resignado ante un proceso inevitable, sino como responsable activo que protege lo que está expuesto. El éxito de un arquitecto sabio no se medirá por cuánto ha logrado automatizar, sino por su capacidad de sostener la tensión entre la técnica y la persona, asegurando que la eficiencia sea siempre un medio para un crecimiento humano más pleno. Como concluye el texto pontificio, el objetivo final es que “[la técnica crezca sin que se repliegue el corazón](#)”. En ese equilibrio reside la única forma de construir una organización que sea, al mismo tiempo, técnicamente excelente y magníficamente humana.

+INFO: [Carta encíclica Magnifica Humanitas del santo padre León XIV sobre la custodia de la persona humana en el tiempo de la inteligencia artificial](#).

Este artículo forma parte de la revista online [IESE Business School Insight n.º 173 \(sept.-dic. 2026\)](#).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Sagrada Familia: lecciones de liderazgo en visión, misión e innovación](#)

[Sentando los pilares de un mundo empresarial mejor](#)

www.iese.edu/es/insight