



Facultad de Empresariales  
Grado en Administración de Empresas

**LA GESTIÓN EMPRESARIAL DESDE EL GOBIERNO  
CORPORATIVO Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO  
EN EL SECTOR JURÍDICO. EL IMPACTO DE LA  
INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

Presentado por:

Isabel Candela Sánchez López

Tutelado por:

María Rosa Aquerreta Ferraz

Madrid

*A Mirentxu, por tu implicación, tu tiempo y por no dejarme conformar con menos.*

*No podría haber tenido mejor tutora.*

*Este trabajo también es tuyo.*

## **RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

### **Resumen**

Este Trabajo de Fin de Grado analiza el impacto de la inteligencia artificial en el sector jurídico desde la perspectiva del gobierno corporativo y la ética organizacional. A partir de una revisión teórica sobre cultura organizacional, gobierno corporativo y gobernanza de la inteligencia artificial, el trabajo examina las oportunidades y riesgos que estas tecnologías plantean para las firmas jurídicas. Finalmente, se propone un modelo de gobernanza ética que permita integrar la inteligencia artificial de forma responsable, garantizando la supervisión humana, el cumplimiento normativo y la coherencia con los principios profesionales del ejercicio del Derecho.

**Palabras clave:** Inteligencia artificial, gobierno corporativo, ética empresarial, sector jurídico, cultura organizacional, gestión de riesgos y controles.

### **Abstract**

This Final Degree Project analyzes the impact of artificial intelligence in the legal sector from the perspective of corporate governance and organizational ethics. Through a theoretical review of organizational culture, corporate governance, and AI governance, the study examines the opportunities and risks that these technologies pose for law firms. Finally, it proposes an ethical governance model that enables the responsible integration of artificial intelligence, ensuring human oversight, regulatory compliance, and consistency with the professional principles of legal practice.

**Key words:** Artificial intelligence, corporate governance, business ethics, legal sector, organizational culture, risk management and controls.



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	7
1.3 METODOLOGÍA.....	8
1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	9
<b>2. GOBIERNO CORPORATIVO, CULTURA ÉTICA Y GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR JURÍDICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN JURÍDICA: MISIÓN, ÉTICA PROFESIONAL Y REPUTACIÓN .....	10
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO ÉTICO EN ORGANIZACIONES JURÍDICAS.....	13
2.2.1 Concepto de cultura organizacional .....	15
2.2.2 Tipos de cultura (poder, rol, tarea, persona / modelo de Cameron-Quinn) .....	16
2.2.3 Cultura ética como base del cumplimiento y la confianza .....	18
2.3 GOBIERNO CORPORATIVO EN FIRMAS JURÍDICAS .....	20
<b>3. INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR JURÍDICO</b> .....	<b>22</b>
3.1 INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR JURÍDICO.....	22
3.1.1 Concepto y principales aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito jurídico.....	23
3.1.2 Oportunidades estratégicas de la IA para las firmas jurídicas .....	24
3.1.3 Responsabilidad legal y compliance en el uso de la inteligencia artificial .....	26
3.1.4 Principales riesgos éticos y legales del uso de la IA.....	30
3.1.5 Marcos éticos y de gobernanza de la IA (por ejemplo, modelo “hourglass”) .....	33
<b>4. PROPUESTA DE MODELO DE GOBERNANZA ÉTICA DE LA IA</b> .....	<b>37</b>
4.1 MODELO PROPUESTO DE GOBERNANZA ÉTICA DE IA PARA FIRMAS JURÍDICAS.....	37
4.1.1 Integración de IA al gobierno corporativo .....	38
4.1.2 Responsabilidades del Consejo de Administración y de la dirección frente a IA .....	40
4.1.3 Cultura ética y uso responsable de la IA: prácticas concretas .....	44
<b>5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>48</b>
<b>6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS DE FIN DE GRADO</b> .....	<b>51</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>52</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, las organizaciones jurídicas como despachos, asesorías, notarías o departamentos legales internos, entre otros, se enfrentan a un doble dilema: por un lado, deben mantener la integridad en su ejercicio profesional, la confidencialidad, la ética y el cumplimiento normativo; por otro lado, están sometidas a la presión de transformarse digitalmente; es decir, incluir herramientas basadas en la inteligencia artificial para así optimizar la eficiencia de los procesos, reducir costes, generar valor, ofrecer mejores servicios y automatizar tareas rutinarias como la revisión de documentos, búsqueda de jurisprudencia o análisis de riesgos.

La adopción de la inteligencia artificial en el ámbito jurídico no es un proceso neutro ni exento de implicaciones. Su implementación introduce retos éticos y legales de gran complejidad, como la falta de transparencia en los modelos automatizados, la difícil atribución de responsabilidad ante errores tecnológicos, las posibles vulneraciones del secreto profesional o de la confidencialidad cliente-abogado, y los riesgos derivados del tratamiento de datos sensibles. Además, la creciente automatización puede llegar a distorsionar el desempeño humano en el asesoramiento jurídico, siendo sustituida la función crítica y deliberativa del profesional del Derecho.

En este contexto, el gobierno corporativo dentro de los despachos y departamentos legales cobra una relevancia estratégica y ética. Ya no basta con implantar marcos de compliance o protocolos de protección de datos; es imprescindible que el Consejo de Administración y la alta dirección asuman una responsabilidad activa en la supervisión del uso de la IA, la definición de políticas éticas y tecnológicas, la evaluación de riesgos jurídicos y reputacionales, y la creación de órganos internos especializados que garanticen una gobernanza responsable y transparente de estas herramientas.

No obstante, más allá de las normas y estructuras formales, el verdadero impulso del cumplimiento efectivo proviene de la cultura organizacional. Esta cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias y formas de actuar compartidas, define cómo se practica realmente el Derecho dentro de la organización. Si no está alineada con los principios de ética tecnológica, responsabilidad profesional y cumplimiento normativo, los códigos de conducta y las políticas internas pueden quedarse en simples documentos sin un efecto real en la práctica jurídica.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Este trabajo analiza el impacto de la inteligencia artificial desde la perspectiva del gobierno corporativo y el comportamiento ético, centrándose en el sector jurídico. Aunque la digitalización y el uso de la inteligencia artificial afecta a muchos sectores, su aplicación en el ámbito jurídico plantea cuestiones específicas que hacen necesario un estudio concreto.

Los despachos jurídicos trabajan con información especialmente sensible, como datos personales y documentación confidencial, cuyo tratamiento exige especial cuidado cuando se utilizan tecnologías automatizadas, tal y como establece el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) (Reglamento (UE) 2016/679). Además, el ejercicio del Derecho se basa en principios fundamentales como el secreto profesional, la independencia y la responsabilidad personal del abogado, que, según señala el Consejo General de la Abogacía Española, no desaparecen por el uso de herramientas tecnológicas (Consejo General de la Abogacía Española, 2023).

La confianza es un elemento clave en la relación entre el cliente y el despacho, y un uso inadecuado de la inteligencia artificial puede dañar gravemente a la reputación de una firma jurídica. En este sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), destaca que el buen gobierno corporativo es esencial para gestionar riesgos, proteger la reputación y garantizar un comportamiento responsable por parte de las organizaciones (OCDE, 2015).

Por ello, resulta relevante analizar el papel del gobierno corporativo y de la cultura organizacional ética como elementos fundamentales para una adopción responsable de la inteligencia artificial en las firmas jurídicas.

## 1.2 OBJETIVOS

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es analizar el impacto de la inteligencia artificial en el sector jurídico desde la perspectiva del gobierno corporativo y el comportamiento ético, poniendo especial atención al papel que desempeñan la cultura organizacional y los mecanismos de supervisión en una adopción responsable de esta tecnología.

Para alcanzar este objetivo general, el trabajo se plantea una serie de objetivos específicos. En primer lugar, se pretende definir y contextualizar los conceptos de gobierno

corporativo, cultura organizacional y ética tecnológica en el ámbito jurídico, con el fin de establecer un marco teórico sólido. A continuación, se analizarán las responsabilidades legales y éticas de los órganos de dirección y de los profesionales del Derecho en relación con el uso de sistemas de inteligencia artificial.

Igualmente, el trabajo busca identificar los principales riesgos y oportunidades que la inteligencia artificial plantea para las firmas jurídicas, tanto desde el punto de vista de la eficiencia y la competitividad como desde la perspectiva del cumplimiento normativo y la protección de derechos. Del mismo modo, se examinarán los distintos tipos de cultura organizacional para determinar cuál favorece un uso más ético y responsable de la tecnología.

Por último, se estudiarán distintos marcos de gobernanza y ética de la inteligencia artificial, con el objetivo de proponer un modelo de gobierno corporativo y cultura ética aplicable a las firmas jurídicas, que permita integrar la inteligencia artificial de forma coherente con los valores profesionales y las exigencias legales del sector.

### 1.3 METODOLOGÍA

Para hacer este trabajo voy a seguir una metodología descriptiva y analítica. Primero leeré diferentes fuentes sobre gobierno corporativo, ética empresarial, cultura organizacional e inteligencia artificial en el sector jurídico, como leyes, artículos, informes y casos prácticos.

También se analizarán las aportaciones de Ethosfera, organización dedicada a la reflexión y divulgación sobre ética aplicada, liderazgo responsable y cultura organizacional, y de la Fundación Aspen, institución que promueve un liderazgo basado en valores, el diálogo y el compromiso con el bien común. Estas fuentes resultan relevantes porque portan una visión ética y práctica sobre la toma de decisiones en las organizaciones.

Después analizaré cómo se está usando la inteligencia artificial en los despachos o asesorías jurídicas, qué oportunidades ofrece y qué riesgos puede generar. Con toda esta información, elaboraré una propuesta de modelo de gobernanza ética, donde se integren el papel del consejo de administración, la cultura de la empresa y el uso responsable de la inteligencia artificial.

## 1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo se estructura en varias partes que analizan la relación entre gobierno corporativo, cultura organizacional y uso responsable de la inteligencia artificial en el sector jurídico.

Tras esta introducción, la segunda parte desarrolla el marco teórico del estudio, abordando el propósito de las organizaciones jurídicas, la cultura organizacional y el gobierno corporativo. En ella se analiza el papel del propósito organizacional, la misión, los valores y la reputación en las firmas jurídicas, así como el concepto de cultura organizacional, los principales modelos culturales y la importancia de la cultura ética como base del cumplimiento y de la confianza profesional. Finalmente, se examina el concepto de gobierno corporativo y su aplicación en las organizaciones jurídicas.

La tercera parte se centra en el análisis de la inteligencia artificial en el sector jurídico. En ella se explican su concepto y principales aplicaciones, las oportunidades estratégicas que ofrece para las firmas jurídicas, así como las responsabilidades legales, los riesgos éticos y los marcos de gobernanza orientados a garantizar un uso responsable.

En la cuarta parte se presenta una propuesta de modelo de gobernanza ética de la inteligencia artificial para las firmas jurídicas, integrando el papel del gobierno corporativo, las responsabilidades de los órganos de dirección y la relevancia de una cultura organizacional ética.

Finalmente, el trabajo concluye con una quinta parte dedicada a las conclusiones y a la identificación de posibles líneas futuras de investigación, seguida de la relación de referencias bibliográficas.

## **2. GOBIERNO CORPORATIVO, CULTURA ÉTICA Y GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR JURÍDICO**

### **2.1 PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN JURÍDICA: MISIÓN, ÉTICA PROFESIONAL Y REPUTACIÓN**

Para analizar la gestión empresarial de una organización jurídica desde la perspectiva del gobierno corporativo, resulta imprescindible partir de su propósito organizacional. El propósito responde a la pregunta esencial de para qué existe la organización y qué impacto pretende generar en la sociedad más allá de la obtención de beneficios económicos. Desde la teoría organizativa se ha defendido que el propósito debería orientar la estrategia y el comportamiento de la empresa, especialmente cuando su actividad tiene implicaciones sociales relevantes (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*) Sin embargo, esta afirmación merece ser examinada con mayor detenimiento.

En primer lugar, cabe preguntarse si el propósito constituye realmente un elemento diferenciador o si, por el contrario, se trata de una formulación común a cualquier organización que actúa en un entorno regulado o con impacto social. Las empresas energéticas garantizan el suministro de recursos básicos; las tecnológicas gestionan datos personales y condicionan el acceso a la información; el sector bancario gestiona el ahorro de millones de personas; las consultoras estratégicas asesoran en decisiones que afectan a miles de trabajadores y accionistas. Todas ellas pueden sostener que su actividad tiene una dimensión social relevante.

¿Es entonces el propósito de las organizaciones jurídicas cualitativamente distinto o simplemente una expresión más dentro de esta lógica general de responsabilidad empresarial?

La especificidad del sector jurídico no radica únicamente en la relevancia económica de su actividad, sino en su inserción directa en el funcionamiento del Estado de Derecho. A diferencia de otros sectores que operan en mercados regulados, la abogacía interviene en la interpretación y aplicación del ordenamiento jurídico, en la defensa efectiva de derechos fundamentales y en la articulación técnica de conflictos que pueden afectar de manera directa a la libertad, el patrimonio o la reputación de las personas. En este sentido, la función del abogado trasciende la lógica estrictamente mercantil para situarse en el ámbito de la responsabilidad profesional e institucional. (Consejo General de la Abogacía Española, 2023,

*Guía sobre el uso responsable de la inteligencia artificial en la Abogacía; Garrigues Walker, 2018, La profesión jurídica en el siglo XXI).*

Ahora bien, reconocer esta dimensión institucional no implica asumir sin más que el propósito organizacional se materializa automáticamente en prácticas diferenciadas. El propósito suele expresarse formalmente a través de declaraciones estratégicas que articulan la actividad presente de la firma, sus aspiraciones futuras y los principios que orientan su actuación. Sin embargo, cuando se analizan las páginas corporativas de distintas organizaciones jurídicas, resulta evidente que muchas de estas formulaciones presentan una notable homogeneidad. Conceptos como excelencia, compromiso, confianza, innovación o liderazgo aparecen de manera reiterada y pueden intercambiarse entre unas firmas y otras sin alterar sustancialmente el discurso (Schein, 2004, *Organizational Culture and Leadership*).

Esta homogeneidad plantea una cuestión decisiva: si las declaraciones estratégicas pueden formularse de manera prácticamente replicable, ¿dónde reside entonces la verdadera diferenciación entre organizaciones? La cuestión no radica en lo que la organización afirma, sino en cómo —y hasta qué punto— esas afirmaciones se traducen en actuaciones sostenidas y verificables en el tiempo.

En el sector jurídico coexisten modelos organizativos profundamente distintos bajo discursos formales similares. Existen firmas —especialmente en el ámbito de las grandes estructuras anglosajonas organizadas bajo modelos de partnership altamente competitivos— cuya dinámica interna se caracteriza por una fuerte orientación al rendimiento individual, sistemas de promoción basados en lógicas de “up or out”, donde la permanencia en la organización depende del ascenso dentro de plazos determinados, y esquemas cercanos a la lógica de “you eat what you kill”, en los que la remuneración y el reconocimiento se vinculan directamente al negocio generado por cada profesional. En estos entornos, la facturación personal se convierte en un indicador central de valor y condiciona de manera significativa la trayectoria profesional.

Frente a este modelo, otras organizaciones —frecuentemente de menos tamaño o con estructuras más cohesionadas— adoptan dinámicas más colaborativas, donde se prioriza el desarrollo progresivo del profesional, el acompañamiento formativo y la construcción de relaciones duraderas tanto dentro como fuera de la firma. En estos casos, la cultura interna se

orienta a la consolidación de comunidad profesional y al fortalecimiento de vínculos a largo plazo, incluso cuando el profesional continúa su carrera en otro entorno.

Ambos modelos pueden proclamar valores similares en sus declaraciones institucionales. Sin embargo, la experiencia organizativa que generan, el tipo de relaciones profesionales que fomentan y el modo en que distribuyen el poder y la responsabilidad son sustancialmente distintos. Esta diferencia no es simplemente una cuestión de palabras: tiene consecuencias directas en la forma en que se ejerce la profesión, en la manera de gestionar los equipos y, en última instancia, en la reputación que la organización construye en el tiempo.

En este sentido, la misión, la visión y los valores no pueden entenderse únicamente como declaraciones formales, sino como compromisos que deben reflejarse en decisiones concretas y en cómo actúa la organización. Cuando estos elementos permanecen en el plano simbólico, su capacidad de orientar el comportamiento organizativo es limitada. Solo cuando se integran en los criterios de promoción, en la distribución de responsabilidades y en la forma de gestionar el trabajo diario adquieren un significado real (Schein, 2004, *Organizational Culture and Leadership*).

Por ello, la reputación no surge directamente de lo que la organización proclama, sino de la coherencia entre esos compromisos declarados y la práctica efectiva. Es en esa coherencia —o en su ausencia— donde el propósito deja de ser un enunciado abstracto y se convierte en una experiencia organizativa concreta. Este planteamiento obliga, por tanto, a desplazar el análisis desde el plano declarativo hacia el estudio de las dinámicas internas de la organización.

En este punto conviene tener presente que cultura y reputación operan en planos distintos. La cultura organizacional se manifiesta en los supuestos compartidos, en las prácticas cotidianas y en la manera en que los profesionales interpretan y aplican los valores de la organización en su trabajo diario (Schein, 2004, *Organizational Culture and Leadership*; Alvesson, 2013, *Understanding Organizational Culture*). La reputación, en cambio, se construye en el exterior, a partir de la percepción que clientes, colaboradores y otros grupos de interés desarrollan sobre el comportamiento real de la organización a lo largo del tiempo (Fombrun, 1996, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*).

Desde esta perspectiva, la reputación puede entenderse como una proyección externa de la cultura organizacional. Cuando existe coherencia entre los valores declarados y la práctica profesional efectiva, esa coherencia tiende a consolidar una reputación sólida. Por el contrario,

cuando las declaraciones institucionales no se corresponden con las prácticas internas, la reputación puede verse seriamente afectada, ya que los comportamientos reales terminan revelando las verdaderas prioridades de la organización (Kaptein, 2011, *Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture*).

En este sentido, si el propósito constituye la formulación de la razón de ser de la organización, es en la cultura organizacional donde dicha razón de ser se materializa —o se contradice— en la práctica cotidiana, entendida como el conjunto de supuestos compartidos que orientan el comportamiento real de los miembros de la organización (Schein, 2004, *Organizational Culture and Leadership*).

La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial refuerza la importancia de estos elementos. La IA puede mejorar la eficiencia y la calidad del servicio jurídico, tal como señala Richard Susskind en *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future* (2019), pero también plantea riesgos si no se utiliza de forma adecuada (Floridi et al., 2018, *AI4People—An ethical framework for a good AI society*; Reglamento (UE) 2024/1689). Por ello, antes de integrar herramientas de inteligencia artificial, las organizaciones jurídicas deben tener claramente definidos su propósito, su misión y sus valores, de modo que la tecnología se adapte a estos principios y no los sustituya. En este sentido, el propósito organizacional constituye la base sobre la que debe construirse un buen gobierno corporativo, una cultura ética coherente y una estrategia responsable frente a la adopción de la inteligencia artificial (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019, *Artificial Intelligence and Corporate Governance*).

Estos elementos serán analizados con mayor detalle en los apartados siguientes, ya que constituyen la esencia del estudio del presente trabajo y resultan esenciales para comprender cómo puede integrarse la inteligencia artificial de forma responsable en las organizaciones jurídicas.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO ÉTICO EN ORGANIZACIONES JURÍDICAS

El análisis de la cultura organizacional en el sector jurídico no responde a una cuestión meramente descriptiva, sino a una necesidad estructural del propio objeto de estudio de este trabajo. Si la gestión empresarial implica dirigir, supervisar y orientar estratégicamente una

organización, resulta imprescindible comprender el marco interno que condiciona la toma de decisiones y el comportamiento de quienes la integran. Ese marco es la cultura organizacional.

Edgar H. Schein, en *Organizational Culture and Leadership* (2004), sostiene que la cultura constituye el conjunto de supuestos básicos compartidos que orientan la percepción, el pensamiento y la actuación de los miembros de una organización. Esta idea resulta especialmente relevante en el sector jurídico, donde muchas decisiones no pueden resolverse únicamente mediante protocolos formales, sino que exigen criterio profesional, interpretación y responsabilidad individual.

Desde este punto de vista, la cultura influye directamente en cómo se ejerce el liderazgo, cómo se distribuye el poder y qué comportamientos son premiados o sancionados dentro de la organización. Tal como señalan Treviño, den Nieuwenboer y Kish-Gephart en *Unethical Behavior in Organizations* (2014), el entorno organizativo condiciona de manera significativa la probabilidad de que se produzcan comportamientos éticos o no éticos, especialmente en contextos de presión por resultados o de ambigüedad normativa.

En las organizaciones jurídicas, donde la confianza constituye un elemento esencial —entre abogado y cliente, entre socios y asociados, y entre la firma y la sociedad—, la cultura adquiere una dimensión estratégica. No basta con definir valores en documentos institucionales; es necesario que estos se traduzcan en prácticas coherentes. Como advierte Mats Alvesson en *Understanding Organizational Culture* (2013), la cultura no se limita a lo que la organización declara, sino que se manifiesta en los significados compartidos que orientan el comportamiento real.

Hablar de cultura organizacional permite, por tanto, establecer un vínculo claro entre gestión empresarial y comportamiento ético. La gestión no consiste únicamente en diseñar estrategias o controlar resultados financieros, sino en configurar un entorno que influye en la conducta de los profesionales, desde el abogado más junior hasta el presidente o managing partner de la firma. En este sentido, el gobierno corporativo no puede entenderse como un sistema exclusivamente formal de control, sino como un mecanismo que incide en la configuración cultural de la organización, determinando qué valores se priorizan y cómo se traducen en decisiones concretas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*; Kaptein, 2011, *Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture*).

Desde esta perspectiva, el estudio de la cultura organizacional resulta imprescindible para comprender cómo puede garantizarse un comportamiento ético coherente en el sector jurídico y cómo puede integrarse de manera responsable la inteligencia artificial en la práctica profesional. Los apartados siguientes desarrollan el concepto de cultura organizacional, los principales modelos culturales identificados en la literatura y el papel específico de la cultura ética como fundamento del cumplimiento normativo y de la confianza profesional.

### **2.2.1 Concepto de cultura organizacional**

La cultura organizacional no puede analizarse como un elemento aislado dentro de la estructura de la empresa, ni como una cuestión meramente descriptiva. Si gestionar una organización implica dirigirla, tomar decisiones estratégicas y supervisar su funcionamiento, resulta necesario preguntarse qué factores influyen realmente en esas decisiones. ¿Se adoptan únicamente en función de criterios económicos? ¿Dependen solo de normas escritas? ¿O existe un marco previo que condiciona la forma en que se interpreta la realidad organizativa? Ese marco es la cultura.

Edgar H. Schein define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido a lo largo del tiempo y que se transmiten como la manera adecuada de percibir, pensar y actuar dentro de la organización (Schein, 2004, *Organizational Culture and Leadership*). Lo relevante de esta definición no es solo su formación académica, sino la idea de que la cultura opera en un nivel profundo, muchas veces inconsciente, y condiciona la interpretación de las situaciones antes incluso de que se adopte una decisión formal.

Bajo este enfoque, la cultura influye en cómo se ejerce el liderazgo, en qué comportamientos se valoran, en cómo se responde ante el error y en qué prioridades se establecen cuando existen tensiones entre rentabilidad y principios profesionales (Schein, 2004, *Organizational Culture and Leadership*; Kaptein, 2011, *Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture*). Gestionar una empresa, por tanto, no consiste únicamente en establecer objetivos estratégicos o financieros, sino sobre todo en configurar el entorno cultural que orienta la actuación de quienes la integran hacia la definición y ejecución de esos objetivos estratégicos o financieros, entre otros.

Mats Alvesson subraya que la cultura no se limita a declaraciones formales, sino que se manifiesta en los significados compartidos que guían la interpretación cotidiana de la

realidad organizativa (Alvesson, 2013, *Understanding Organizational Culture*). Esto explica por qué dos organizaciones sometidas a un mismo marco normativo pueden reaccionar de forma distinta ante una situación comparable: las normas pueden ser iguales, pero los supuestos culturales que orientan su aplicación no lo son.

En el sector jurídico, esta dimensión adquiere una relevancia particular. El ejercicio del Derecho no puede reducirse a la aplicación mecánica de normas, sino que exige juicio profesional, ponderación y responsabilidad individual. Por ello, el entorno cultural condiciona la manera en que se interpretan los deberes deontológicos, se gestionan los conflictos de interés o se afrontan dilemas éticos. La cultura puede reforzar una actitud prudente y reflexiva, o puede generar dinámicas de presión competitiva que influyan en el comportamiento profesional.

Comprender el concepto de cultura organizacional implica, en definitiva, reconocer que la gestión empresarial y el comportamiento ético no pueden analizarse únicamente desde estructuras formales de control. Antes de que intervenga el gobierno corporativo como sistema de supervisión, existe un entramado de significados, expectativas y prácticas compartidas que influyen en la toma de decisiones. Analizar ese entramado resulta imprescindible para entender cómo se configura realmente el comportamiento dentro de las organizaciones jurídicas y por qué pueden surgir modelos culturales distintos bajo discursos formales aparentemente similares.

Esta constatación conduce necesariamente al análisis de los distintos tipos de cultura organizacional y de cómo cada uno de ellos incide en la distribución del poder, en la gestión de resultados y en la orientación ética de la firma.

### **2.2.2 Tipos de cultura (poder, rol, tarea, persona / modelo de Cameron-Quinn)**

El análisis de los distintos tipos de cultura organizacional no tiene como finalidad clasificar de manera abstracta a las organizaciones, sino comprender cómo se distribuye el poder, cómo se toman las decisiones y qué comportamientos se refuerzan dentro de cada modelo. Esta cuestión resulta especialmente relevante en el sector jurídico, donde la estructura interna de la firma influye directamente en el ejercicio profesional y en la gestión de dilemas éticos.

Uno de los marcos clásicos más utilizados es el propuesto por Charles Handy en *Understanding Organizations* (1993), quien distingue entre culturas orientadas al poder, al rol, a la tarea y a la persona. De manera complementaria, Cameron y Quinn, en *Diagnosing and*

*Changing Organizational Culture* (2011), desarrollan el denominado Competing Values Framework, que analiza las culturas en función del equilibrio entre control y flexibilidad, así como entre orientación interna y externa.

Más allá de las diferencias terminológicas entre modelos, lo relevante es entender qué implicaciones prácticas tiene cada tipo de cultura en la gestión empresarial y en el comportamiento organizativo.

Una cultura orientada al poder se caracteriza por una estructura centralizada, en la que la toma de decisiones se concentra en un número reducido de individuos. En el ámbito jurídico, este modelo puede encontrarse en determinadas firmas estructuradas bajo sistemas altamente competitivos, próximos a dinámicas de “up or out”, donde la permanencia y promoción dependen del rendimiento individual y de la generación de negocio. En términos de la tipología de Handy, este esquema se corresponde con una cultura claramente orientada al poder, en la que la autoridad se articula de forma jerárquica y se concentra en determinados socios o líderes (Handy, 1993, *Understanding Organizations*). En estos entornos, el liderazgo es fuerte y la capacidad de decisión es ágil, pero el comportamiento organizativo puede verse condicionado por incentivos orientados prioritariamente a resultados cuantificables. La pregunta que surge es evidente: ¿cómo se gestionan los dilemas éticos cuando la presión por el rendimiento es elevada y el poder está concentrado?

Frente a este modelo, una cultura más orientada a la persona o al clan, en términos de Cameron y Quinn, prioriza la cohesión interna, el desarrollo profesional y la estabilidad a largo plazo (Cameron & Quinn, 2011, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*). En determinadas firmas jurídicas con estructuras menos jerárquicas, la gestión se apoya en la colaboración y en la distribución más equilibrada del poder. En estos contextos, la toma de decisiones puede ser más deliberativa y el énfasis puede situarse en la sostenibilidad reputacional y en la confianza interna y externa. Sin embargo, una excesiva búsqueda de consenso también puede ralentizar decisiones estratégicas en entornos altamente competitivos.

Entre ambos extremos, las culturas orientadas al rol o al procedimiento se apoyan en normas claras y en estructuras formales bien definidas (Handy, 1993, *Understanding Organizations*). En el sector jurídico, este modelo puede reforzar el cumplimiento normativo y la previsibilidad en la actuación profesional, en línea con los principios de control y supervisión propios del buen gobierno corporativo (Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económicos, 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*). No obstante, una orientación excesiva al control puede generar rigidez ante contextos de innovación tecnológica o frente a riesgos emergentes asociados a la inteligencia artificial, especialmente en entornos que requieren mayor flexibilidad organizativa (Cameron & Quinn, 2011, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*).

Ninguno de estos modelos culturales es intrínsecamente superior, ya que cada uno responde a determinadas prioridades estratégicas y a contextos organizativos específicos (Cameron & Quinn, 2011, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*). Sin embargo, todos ellos condicionan la forma en que se ejerce el liderazgo, se distribuyen los incentivos y se afrontan los dilemas éticos (Kaptein, 2011, *Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture*). Dos firmas pueden declarar valores similares —excelencia, compromiso, confianza— y, sin embargo, funcionar de manera radicalmente distinta si su cultura orienta el poder, los incentivos y la toma de decisiones en direcciones divergentes. La diferencia no radica necesariamente en sus declaraciones estratégicas, sino en la configuración cultural que estructura la distribución del poder y los incentivos y que forzosamente condicionarán las relaciones entre los profesionales de la firma y sus clientes.

Esta constatación resulta especialmente relevante en el contexto de la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial. La forma en que se evalúan sus riesgos, se supervisa su uso o se prioriza la eficiencia frente a la prudencia dependerá, en gran medida, del modelo cultural predominante, en línea con la idea de que el gobierno corporativo debe integrar cultura, gestión de riesgos y comportamiento responsable (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*). La cultura, por tanto, no es un elemento neutral, sino un factor estructural que incide en la gestión empresarial y en la orientación ética de la organización.

Comprender estas diferencias permite avanzar hacia el análisis específico de la cultura ética como dimensión que conecta los modelos culturales con el cumplimiento normativo y la confianza profesional, cuestión que se desarrolla en el apartado siguiente.

### **2.2.3 Cultura ética como base del cumplimiento y la confianza**

Si la cultura organizacional define cómo se hacen las cosas dentro de una empresa, la cultura ética determina por qué se hacen de una determinada manera y qué límites no deben traspasarse. No se trata simplemente de la existencia de códigos o protocolos internos, sino del

modo en que los principios profesionales se integran en la práctica cotidiana y orientan la toma de decisiones incluso en ausencia de supervisión directa. En este sentido, la cultura ética forma parte del entramado de supuestos y significados compartidos que configuran el comportamiento real de los miembros de la organización (Schein, 2004, *Organizational Culture and Leadership*).

En el sector jurídico, esta cuestión resulta especialmente sensible. La confianza es el núcleo de la relación abogado-cliente y constituye también la base de la credibilidad institucional de la firma. Sin embargo, la confianza no se impone por norma ni se garantiza únicamente mediante controles formales; se construye a través de comportamientos consistentes en el tiempo y de decisiones que demuestran coherencia entre lo que la organización declara y lo que realmente practica. Tal como señala Mats Alvesson en *Understanding Organizational Culture* (2013), la cultura se manifiesta en los significados compartidos que orientan la actuación cotidiana más allá de los discursos formales.

En este contexto adquiere relevancia el denominado *tone from the top*, expresión utilizada en el ámbito del gobierno corporativo para describir la influencia del liderazgo en la configuración del comportamiento organizativo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*). La coherencia entre lo que la dirección declara y lo que efectivamente practica constituye un elemento esencial para que la cultura ética sea real y no meramente simbólica.

Además, la cultura ética se refleja en el sistema de incentivos. Si el reconocimiento profesional y la progresión dependen exclusivamente de indicadores cuantitativos, pueden generarse tensiones entre rendimiento y prudencia. Por el contrario, cuando los criterios de evaluación incorporan dimensiones cualitativas vinculadas al comportamiento profesional y a la responsabilidad, la ética deja de ser un curso abstracto y pasa a integrarse en la dinámica ordinaria de la organización (Kaptein, 2011, *Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture*).

Esta dimensión adquiere una importancia adicional en el contexto de la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial. La decisión de utilizar determinadas herramientas, la forma de supervisarlas o el grado de confianza que se deposita en sus resultados no dependen únicamente de criterios técnicos, sino del marco ético que orienta a quienes toman decisiones. Como advierte la OCDE, la integración de nuevas tecnologías debe ir acompañada de

estructuras de gobernanza coherentes con los valores y responsabilidades de la organización (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019, *Artificial Intelligence and Corporate Governance*).

Por ello, la cultura ética actúa como el vínculo entre quienes ejercen la dirección y supervisión de la organización, el cumplimiento efectivo de los principios éticos y la práctica profesional diaria. No puede entenderse como un complemento accesorio del gobierno corporativo, sino como el presupuesto que permite que este funcione de manera coherente. (Kaptein, 2011, *Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture*; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*). Solo cuando existe coherencia entre liderazgo, incentivos y práctica profesional puede hablarse de un comportamiento ético sostenible en el tiempo y de una confianza sólida por parte de clientes y de la sociedad.

### 2.3 GOBIERNO CORPORATIVO EN FIRMAS JURÍDICAS

El gobierno corporativo no puede entenderse únicamente como un conjunto de normas internas ni como la existencia formal de determinados órganos de administración. Desde una perspectiva doctrinal, constituye el sistema mediante el cual se dirige y supervisa una organización, estableciendo mecanismos que permiten estructurar la toma de decisiones, controlar riesgos y garantizar la sostenibilidad de la compañía en el tiempo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*).

La literatura clásica sobre gobierno corporativo parte de la denominada teoría de agencia, formulada por Jensen y Meckling en *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (1976). Según esta teoría, en las sociedades donde existe separación entre propiedad y gestión, pueden surgir conflictos entre los intereses de los accionistas —propietarios del capital— y los ejecutivos encargados de administrar la empresa. Mientras los primeros buscan maximizar el valor de su inversión a largo plazo, los segundos pueden verse incentivados por objetivos distintos, con la expansión del poder, la reputación personal o resultados a corto plazo.

El gobierno corporativo surge precisamente como respuesta a esa posible divergencia de intereses. Su finalidad es articular mecanismos que alineen las agendas de propietarios y

gestores y que introduzcan controles adecuados para evitar decisiones que comprometan la estabilidad o la reputación de la organización (Jensen & Meckling, 1976).

En este esquema intervienen tres elementos fundamentales: los accionistas, los ejecutivos y los consejeros. Los accionistas aportan capital y asumen el riesgo empresarial; los ejecutivos desarrollan la gestión ordinaria y ejecutan la estrategia; los consejeros actúan como garantes de supervisión y control, encargados de vigilar que la dirección actúe conforme al interés social y de establecer políticas generales de riesgo, estrategia y cultura organizacional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*).

### 3. INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR JURÍDICO

#### 3.1 INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR JURÍDICO

En los últimos años, la inteligencia artificial se ha convertido en uno de los elementos más relevantes en los procesos de transformación digital de las organizaciones. Sin embargo, aunque el término se utiliza con frecuencia en el debate público y empresarial, no siempre existe una comprensión clara de lo que implica realmente su aplicación en el ámbito profesional. En muchas ocasiones se asocia la inteligencia artificial únicamente con la automatización de determinados procesos, cuando en realidad engloba un conjunto más amplio de sistemas capaces de analizar grandes volúmenes de información, identificar patrones y apoyar la toma de decisiones humanas (Russell & Norvig, 2021, *Artificial Intelligence: A Modern Approach*).

En el contexto de las organizaciones, la inteligencia artificial no debe entenderse únicamente como una tecnología destinada a sustituir tareas humanas, sino como una herramienta que puede apoyar el trabajo profesional en múltiples actividades, especialmente aquellas de carácter repetitivo o intensivas en información. En el sector jurídico, por ejemplo, estas tecnologías pueden utilizarse para revisar documentos, analizar jurisprudencia o gestionar grandes bases de datos legales. No obstante, su utilización plantea interrogantes relevantes sobre cómo debe integrarse en el trabajo jurídico y qué límites deben establecerse para preservar la responsabilidad profesional y la calidad del asesoramiento (Susskind, 2019, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*).

Por este motivo, analizar la inteligencia artificial en el sector jurídico exige ir más allá de una perspectiva puramente tecnológica. Su incorporación plantea cuestiones relacionadas con la organización interna de las firmas, la distribución de responsabilidades, la gestión de riesgos y la preservación de los principios éticos que caracterizan el ejercicio del Derecho. A partir de esta perspectiva, los apartados siguientes examinan el concepto y las principales aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito jurídico, así como las oportunidades estratégicas, las responsabilidades legales, los riesgos éticos y los marcos de gobernanza necesarios para garantizar un uso responsable de estas tecnologías (Floridi et al., 2018, *AI4People—An ethical framework for a good AI society*).

### 3.1.1 Concepto y principales aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito jurídico

La inteligencia artificial se refiere, en términos generales, al conjunto de sistemas informáticos diseñados para realizar tareas que normalmente requieren capacidades cognitivas humanas, como el aprendizaje, el razonamiento o el análisis de grandes volúmenes de información. Desde una perspectiva técnica, estos sistemas se basan principalmente en técnicas de aprendizaje automático, análisis de datos y procesamiento del lenguaje natural, que permiten identificar patrones, generar predicciones o producir respuestas a partir de la información previamente analizada (Russell & Norvig, 2021, *Artificial Intelligence: A Modern Approach*).

En el ámbito organizativo, la inteligencia artificial no debe entenderse únicamente como una herramienta tecnológica aislada, sino como un conjunto de sistemas capaces de apoyar determinadas actividades profesionales, especialmente aquellas caracterizadas por la repetición de tareas o por la gestión intensiva de información. En este sentido, la IA no implica necesariamente la sustitución del trabajo humano, sino la incorporación de herramientas que pueden asistir al profesional en distintas fases del proceso de trabajo. Como señala Richard Susskind, la inteligencia artificial aplicada al sector jurídico debe entenderse principalmente como una tecnología de apoyo que permite automatizar determinadas tareas técnicas, liberando tiempo para actividades que requieren mayor juicio profesional y capacidad de interpretación jurídica (Susskind, 2019, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*).

En el sector jurídico, esta característica resulta especialmente relevante debido a la naturaleza de la información con la que trabajan los profesionales del Derecho. Los abogados manejan grandes volúmenes de normativa, jurisprudencia, contratos y documentos complejos, cuya revisión y análisis puede requerir un tiempo considerable. La inteligencia artificial permite procesar esta información de manera más rápida y sistemática, facilitando el acceso al conocimiento jurídico y apoyando determinadas tareas del ejercicio profesional. No obstante, distintos autores subrayan que estos sistemas carecen de comprensión jurídica en sentido estricto y no pueden sustituir la interpretación normativa ni el juicio profesional del abogado, que continúa siendo el responsable último del asesoramiento prestado (Susskind, 2019, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*).

Las aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito jurídico se concentran principalmente en tareas de apoyo al trabajo profesional. Entre las más extendidas se

encuentran la revisión automatizada de contratos, la búsqueda avanzada de jurisprudencia, la automatización de documentos legales y el análisis de grandes bases de datos jurídicas. Asimismo, algunas herramientas de *legal analytics* permiten analizar tendencias jurisprudenciales o estimar probabilidades de éxito en determinados procedimientos a partir del estudio de resoluciones judiciales anteriores. Estas aplicaciones contribuyen a mejorar la eficiencia de los despachos y a optimizar la gestión del conocimiento jurídico dentro de las organizaciones (Russell & Norvig, 2021, *Artificial Intelligence: A Modern Approach*).

No obstante, la incorporación de estas tecnologías plantea también nuevas cuestiones en relación con la forma en que se ejerce el Derecho y con los límites del uso de sistemas automatizados en actividades que afectan directamente a los derechos e intereses de las personas. Por esta razón, distintos marcos de gobernanza tecnológica insisten en la necesidad de que la inteligencia artificial en el ámbito jurídico funcione siempre bajo supervisión humana significativa y dentro de estructuras organizativas que garanticen la responsabilidad profesional, la transparencia y el respeto a los principios éticos de la profesión (Floridi et al., 2018, *AI4People—An ethical framework for a good AI society*).

### **3.1.2 Oportunidades estratégicas de la IA para las firmas jurídicas**

La incorporación de la inteligencia artificial en el sector jurídico no solo tiene implicaciones operativas, sino también estratégicas para las organizaciones que prestan servicios legales. En los últimos años, el desarrollo de tecnologías basadas en aprendizaje automático, procesamiento del lenguaje natural e inteligencia artificial generativa ha comenzado a transformar la forma en que se organizan y prestan los servicios jurídicos. En un entorno cada vez más digitalizado y competitivo, las firmas jurídicas se enfrentan al reto de mejorar su eficiencia operativa, gestionar de manera más eficaz el conocimiento jurídico y responder con mayor rapidez a las necesidades de los clientes. En este contexto, diversos autores señalan que la inteligencia artificial puede convertirse en un factor clave para redefinir la organización del trabajo jurídico y la estructura de los servicios legales (Ali, 2024, *Exploring the Role of AI in Modern Legal Practice: Opportunities, Challenges, and Ethical Implications*; Nadjia, 2024, *The Impact of Artificial Intelligence on Legal Systems: Challenges and Opportunities*).

Una de las oportunidades estratégicas más evidentes se encuentra en la automatización de tareas jurídicas intensivas en información. Tradicionalmente, muchas actividades dentro de

los despachos de abogados —como la revisión de contratos, el análisis de grandes volúmenes de documentación o la investigación jurisprudencial— requerían una dedicación considerable de tiempo y recursos humanos. Las herramientas basadas en inteligencia artificial permiten analizar grandes cantidades de documentos legales, identificar patrones relevantes en la información jurídica y acelerar procesos que anteriormente dependían exclusivamente del trabajo manual. Esto no implica necesariamente la sustitución del profesional jurídico, sino una reorganización del trabajo en la que determinadas tareas técnicas pueden ser automatizadas mientras que los abogados concentran su actividad en funciones que requieren juicio jurídico, negociación o asesoramiento estratégico (Kluttz & Mulligan, 2019, *Automated Decision Support Technologies and the Legal Profession*; Ali, 2024).

No obstante, más allá de esta automatización, las transformaciones más significativas se están produciendo con la expansión reciente de la inteligencia artificial generativa. A diferencia de los sistemas tradicionales de análisis de datos, los modelos generativos basados en grandes modelos de lenguaje son capaces de producir textos jurídicos, resumir documentación compleja, generar borradores de contratos o elaborar memorandos legales a partir de grandes volúmenes de información normativa y jurisprudencial. Este tipo de herramientas está comenzando a integrarse en el trabajo cotidiano de los profesionales del Derecho, actuando como asistentes capaces de apoyar tareas de investigación jurídica, redacción documental y análisis de información. Diversos estudios destacan que estas tecnologías pueden modificar de forma sustancial la organización del trabajo jurídico al reducir el tiempo necesario para determinadas tareas y ampliar la capacidad analítica de los profesionales (Kumari, 2025, *AI and Legal Research: Transforming the Role of Lawyers*; Nadjia, 2024).

En los últimos años, además, se ha comenzado a desarrollar una nueva generación de sistemas basados en agentes de inteligencia artificial, capaces de realizar secuencias completas de tareas de manera relativamente autónoma. A diferencia de las herramientas tradicionales, estos sistemas pueden combinar diferentes funciones —como la búsqueda de información jurídica, el análisis de documentos, la generación de borradores o la organización de información relevante— dentro de un mismo flujo de trabajo. En el ámbito de los servicios legales, estos agentes pueden actuar como asistentes digitales que colaboran con los abogados en distintas fases del proceso jurídico, desde la investigación preliminar hasta la preparación de documentación legal. Algunos autores consideran que esta evolución tecnológica podría

transformar progresivamente la organización interna de los despachos de abogados y modificar la forma en que se distribuyen las tareas dentro de los equipos jurídicos (Murati, 2025, *Decoding Public and Private AI Legal Tech: Autonomy, Liability, Legal and Ethical Risks*).

Desde una perspectiva estratégica más amplia, la incorporación de estas tecnologías también puede contribuir a redefinir los modelos de negocio en el sector jurídico. La posibilidad de automatizar determinadas tareas, analizar grandes volúmenes de información jurídica y acelerar procesos de investigación legal permite a las organizaciones mejorar su eficiencia operativa, reducir determinados costes y ofrecer servicios jurídicos más accesibles o especializados. Al mismo tiempo, la adopción de inteligencia artificial puede convertirse en un elemento de diferenciación competitiva en un mercado jurídico cada vez más globalizado y tecnológico, donde la capacidad de innovación y adaptación tecnológica se ha convertido en un factor relevante para el posicionamiento de las firmas (Ali, 2024, *Exploring the Role of AI in Modern Legal Practice: Opportunities, Challenges, and Ethical Implications*; Nadja, 2024, *The Impact of Artificial Intelligence on Legal Systems: Challenges and Opportunities*).

Sin embargo, distintos autores subrayan que el valor estratégico de la inteligencia artificial no depende únicamente de la disponibilidad de la tecnología, sino de la forma en que las organizaciones son capaces de integrarla dentro de sus estructuras internas de decisión y de su cultura organizacional. La adopción efectiva de estas herramientas requiere replantear la organización del trabajo jurídico, desarrollar nuevas competencias profesionales relacionadas con el uso de tecnologías digitales y establecer mecanismos adecuados de supervisión que permitan garantizar un uso responsable de estos sistemas dentro de la práctica jurídica (Murati, 2025, *Decoding Public and Private AI Legal Tech: Autonomy, Liability, Legal and Ethical Risks*; Kumari, 2025, *AI and Legal Research: Transforming the Role of Lawyers*).

### **3.1.3 Responsabilidad legal y compliance en el uso de la inteligencia artificial**

La incorporación de sistemas de inteligencia artificial en el sector jurídico plantea nuevas cuestiones en relación con la responsabilidad profesional y el cumplimiento normativo. A diferencia de otras herramientas tecnológicas utilizadas tradicionalmente en los despachos de abogados, los sistemas de inteligencia artificial pueden intervenir directamente en tareas de análisis jurídico, elaboración de documentos o procesamiento de información relevante para la toma de decisiones. Esta circunstancia plantea una cuestión central: quién debe asumir la responsabilidad cuando una herramienta tecnológica influye en una decisión jurídica. Diversos

estudios recientes subrayan que, incluso cuando determinadas tareas se apoyan en sistemas automatizados, la responsabilidad última continúa recayendo en los profesionales y en las organizaciones que utilizan estas tecnologías (Murati, 2025, *Decoding Public and Private AI Legal Tech: Autonomy, Liability, Legal and Ethical Risks*).

Un ejemplo ilustrativo puede observarse en el uso de herramientas de inteligencia artificial para la revisión automatizada de contratos o el análisis masivo de documentos en procesos de due diligence. Algunas firmas internacionales han comenzado a utilizar sistemas basados en modelos avanzados de lenguaje capaces de analizar grandes volúmenes de documentación jurídica en un tiempo significativamente menor que el requerido por una revisión manual. Sin embargo, incluso en estos casos, los resultados generados por la herramienta deben ser revisados por los profesionales responsables del asunto, ya que cualquier error o interpretación incorrecta podría tener consecuencias jurídicas relevantes para el cliente. Como señalan distintos estudios sobre tecnología jurídica, la inteligencia artificial puede apoyar el trabajo de los abogados, pero no sustituir su responsabilidad profesional ni su capacidad de juicio jurídico (Ali, 2024, *Exploring the Role of AI in Modern Legal Practice: Opportunities, Challenges, and Ethical Implications*).

Además de la responsabilidad individual del profesional, el uso de inteligencia artificial plantea también importantes implicaciones organizativas. En una firma jurídica, la adopción de estas tecnologías exige establecer reglas claras sobre quién puede utilizarlas dentro de la organización, en qué procesos pueden aplicarse y bajo qué mecanismos de supervisión deben funcionar. Sin estos controles, existe el riesgo de que herramientas tecnológicas influyan en decisiones jurídicas sin una revisión adecuada o que se utilicen sistemas automatizados en contextos para los que no han sido diseñados. Por este motivo, diversos autores destacan la importancia de integrar el uso de la inteligencia artificial dentro de los sistemas internos de control y de gobierno corporativo de las organizaciones jurídicas (Kluttz & Mulligan, 2019, *Automated Decision Support Technologies and the Legal Profession*).

En este contexto, los programas de compliance empresarial adquieren una relevancia creciente en la gestión de las tecnologías basadas en inteligencia artificial. Más allá de prevenir infracciones normativas, los sistemas de cumplimiento permiten establecer procedimientos internos destinados a identificar riesgos tecnológicos, definir responsabilidades dentro de la organización y supervisar el uso de herramientas digitales en la práctica profesional. En el caso de la inteligencia artificial, esto puede implicar la creación de políticas internas sobre el uso de

determinadas herramientas, la revisión de los resultados generados por los sistemas automatizados o la formación de los profesionales en el uso responsable de estas tecnologías (Ali, 2024, *Exploring the Role of AI in Modern Legal Practice: Opportunities, Challenges, and Ethical Implications*).

En la práctica organizativa, la elaboración y supervisión de los programas de compliance vinculados al uso de tecnologías basadas en inteligencia artificial suele recaer en distintos órganos dentro de la firma jurídica. La definición de las políticas internas sobre el uso de estas herramientas corresponde habitualmente al consejo de administración o a la dirección de la organización, que establece las directrices estratégicas y los criterios de gestión del riesgo tecnológico. La implementación operativa de estas políticas suele ser responsabilidad del departamento de cumplimiento normativo o del compliance officer, encargado de elaborar los protocolos internos, difundirlos entre los profesionales de la organización y supervisar su aplicación en la práctica diaria. Asimismo, en muchas organizaciones se están creando estructuras específicas de supervisión tecnológica —como comités de riesgo digital o comités de ética tecnológica— que evalúan los sistemas de inteligencia artificial utilizados, analizan los riesgos asociados y asesoran a la dirección en la toma de decisiones relacionadas con su adopción.

Este enfoque organizativo responde a la creciente importancia de establecer mecanismos internos de control que permitan garantizar la transparencia, la supervisión humana y la rendición de cuentas en el uso de sistemas de inteligencia artificial, principios que han sido reforzados recientemente tanto en la literatura académica sobre gobernanza algorítmica como en el marco regulatorio europeo establecido por el Reglamento de Inteligencia Artificial (Koshiyama, Kazim y Treleaven, 2024, *Towards algorithm auditing: Managing legal, ethical and technological risks of AI*; Unión Europea, 2024, *Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial*).

Desde una perspectiva regulatoria más amplia, la Unión Europea ha desarrollado en los últimos años un marco jurídico específico para la gobernanza de la inteligencia artificial. El Reglamento (UE) 2024/1689, conocido como AI Act, establece un sistema regulatorio basado en la gestión del riesgo que clasifica los sistemas de inteligencia artificial en diferentes categorías según el impacto potencial que pueden tener sobre los derechos fundamentales y la seguridad de las personas. Esta clasificación distingue entre sistemas de riesgo mínimo,

limitado, alto e inaceptable. Cada categoría implica obligaciones regulatorias progresivamente más estrictas para aquellos sistemas que pueden generar mayores riesgos (Unión Europea, 2024, *Reglamento (UE) 2024/1689 por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial*).

En el sector jurídico, estas exigencias adquieren especial relevancia debido a la naturaleza sensible de la información manejada por los despachos. La utilización de herramientas de inteligencia artificial puede implicar el tratamiento de datos personales o confidenciales de clientes, lo que obliga a cumplir estrictamente la normativa de protección de datos, en particular el Reglamento General de Protección de Datos (Unión Europea, 2016, Reglamento (UE) 2016/679).

Para los sistemas considerados de alto riesgo, el reglamento establece una serie de obligaciones destinadas a garantizar su utilización responsable. En primer lugar, las organizaciones deben implantar sistemas de gestión de riesgos que permitan identificar y evaluar los posibles efectos negativos derivados del uso de la inteligencia artificial antes de su puesta en funcionamiento. Asimismo, el reglamento exige garantizar la calidad y gobernanza de los datos utilizados para entrenar estos sistemas, con el fin de evitar sesgos o errores que puedan afectar a la fiabilidad de los resultados generados.

Otra obligación relevante es la exigencia de supervisión humana significativa. Esto significa que los sistemas de inteligencia artificial no deben operar de forma completamente autónoma en ámbitos que puedan afectar a los derechos o intereses de las personas. Debe existir siempre la posibilidad de que un operador humano supervise el funcionamiento del sistema, interprete sus resultados y, en su caso, intervenga para corregir decisiones potencialmente problemáticas. Además, el AI Act establece requisitos de transparencia y trazabilidad, que obligan a las organizaciones a documentar el funcionamiento de los sistemas utilizados y a mantener registros que permitan comprender cómo se han generado los resultados producidos por estos sistemas.

Estas exigencias regulatorias adquieren una relevancia particular en el sector jurídico debido a la naturaleza sensible de la información manejada por los despachos y departamentos legales. Los abogados trabajan habitualmente con datos confidenciales, información estratégica de los clientes y documentación jurídica compleja, lo que implica que la utilización de herramientas de inteligencia artificial debe integrarse dentro de estructuras organizativas

capaces de garantizar la seguridad de la información y la fiabilidad de los resultados generados por estas tecnologías (Yadawa & Singh, 2024, *Safeguarding Privacy in the Age of AI-Powered Legal Services*).

En consecuencia, la adopción de inteligencia artificial en las organizaciones jurídicas no puede abordarse únicamente desde una perspectiva tecnológica, sino que exige el desarrollo de estructuras organizativas capaces de supervisar su funcionamiento, definir responsabilidades claras y garantizar su utilización conforme a los principios de responsabilidad profesional y seguridad jurídica. En este contexto, la responsabilidad de estas estructuras suele recaer en distintos órganos dentro de la organización. El consejo de administración o la dirección de la firma mantiene la responsabilidad última sobre la gestión de los riesgos asociados al uso de inteligencia artificial, mientras que funciones operativas de supervisión suelen corresponder al departamento de cumplimiento normativo, al *compliance officer* o a comités internos de tecnología y gestión de riesgos encargados de evaluar las herramientas utilizadas y supervisar su aplicación en la práctica profesional (Koshiyama, Kazim y Treleaven, 2024, *Towards algorithm auditing: Managing legal, ethical and technological risks of AI*; Unión Europea, 2024, *Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial*).

#### **3.1.4 Principales riesgos éticos y legales del uso de la IA**

A pesar de las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia y la capacidad analítica de las organizaciones jurídicas, su incorporación también plantea una serie de riesgos relevantes desde el punto de vista jurídico y ético. Estos riesgos no son exclusivos del sector jurídico, ya que pueden aparecer en múltiples ámbitos profesionales donde se utilizan sistemas de inteligencia artificial. Sin embargo, adquieren una especial relevancia en el ejercicio del Derecho, debido a que las decisiones adoptadas por los profesionales jurídicos pueden afectar directamente a derechos fundamentales, responsabilidades contractuales o procedimientos judiciales. Por esta razón, diversos autores señalan que el uso de inteligencia artificial en el ámbito jurídico debe analizarse no solo desde una perspectiva tecnológica, sino también desde el punto de vista de sus implicaciones legales y éticas (Nadjia, 2024, *The Impact of Artificial Intelligence on Legal Systems: Challenges and Opportunities*; Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*).

Uno de los riesgos más relevantes se relaciona con la fiabilidad de los resultados generados por los sistemas de inteligencia artificial. Desde una perspectiva técnica, estos sistemas funcionan mediante el análisis estadístico de grandes volúmenes de datos y no poseen una comprensión jurídica real del significado de las normas o de los contextos legales en los que se aplican. Esto implica que pueden generar respuestas plausibles desde el punto de vista lingüístico, pero incorrectas desde una perspectiva jurídica. En este contexto, el riesgo legal se manifiesta en la posible responsabilidad profesional del abogado si utiliza información incorrecta generada por una herramienta automatizada sin verificarla adecuadamente. Desde el punto de vista ético, el problema se relaciona con el deber de diligencia profesional y con la obligación del abogado de garantizar la calidad y fiabilidad del asesoramiento ofrecido al cliente (Yu & Ali, 2019, *What's Inside the Black Box? AI Challenges for Lawyers and Researchers*).

Un ejemplo conocido de este problema se produjo en 2023 en el caso Mata v. Avianca, en el que un abogado presentó ante un tribunal estadounidense un escrito que incluía jurisprudencia inexistente generada por un sistema de inteligencia artificial. El tribunal sancionó posteriormente a los abogados responsables del caso, subrayando que el uso de herramientas tecnológicas no exime a los profesionales del deber de verificar la información utilizada en sus escritos judiciales. Este caso pone de manifiesto cómo el uso inadecuado de sistemas de inteligencia artificial puede generar tanto consecuencias legales —como sanciones procesales o responsabilidad profesional— como implicaciones éticas relacionadas con la diligencia y la integridad del ejercicio profesional (Weiser, 2023, *Here's What Happens When Your Lawyer Uses ChatGPT*; Susskind, 2019, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*).

Otro riesgo relevante se relaciona con la falta de transparencia en el funcionamiento de determinados sistemas de inteligencia artificial. Muchos de estos sistemas operan mediante modelos complejos cuyo proceso interno de toma de decisiones no resulta fácilmente comprensible para los usuarios. Este fenómeno, conocido como el problema de la “caja negra”, puede dificultar la explicación de los resultados generados por los sistemas automatizados. Desde una perspectiva legal, este problema puede generar dificultades en relación con la rendición de cuentas y con la necesidad de justificar jurídicamente determinadas decisiones, especialmente cuando intervienen sistemas automatizados en procesos de análisis jurídico o en la evaluación de información relevante para un procedimiento. Desde una perspectiva ética, la

falta de transparencia puede afectar a principios fundamentales del ejercicio del Derecho, como la motivación de las decisiones, la confianza del cliente o la integridad del asesoramiento jurídico (Yu & Ali, 2019, *What's Inside the Black Box? AI Challenges for Lawyers and Researchers*).

La utilización de inteligencia artificial en el sector jurídico también plantea riesgos relacionados con la protección de datos y la confidencialidad de la información. Los abogados trabajan habitualmente con información especialmente sensible de sus clientes, incluyendo datos personales, información empresarial estratégica o documentación confidencial. El uso de herramientas de inteligencia artificial que procesan grandes volúmenes de información puede generar riesgos adicionales si estos datos se introducen en plataformas tecnológicas sin las garantías adecuadas de seguridad y protección. Desde el punto de vista legal, este riesgo se vincula directamente con el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos y con las obligaciones de confidencialidad profesional. Desde una perspectiva ética, se relaciona con el deber del abogado de proteger la información del cliente y preservar la confianza que sustenta la relación profesional (Yadawa & Singh, 2024, *Safeguarding Privacy in the Age of AI-Powered Legal Services*).

Otro aspecto importante se refiere a los posibles sesgos algorítmicos. Los sistemas de inteligencia artificial se entrenan a partir de grandes conjuntos de datos, lo que implica que pueden reproducir o amplificar sesgos existentes en los datos utilizados para su desarrollo. En el ámbito jurídico, este problema resulta especialmente relevante si estas herramientas se utilizan para analizar precedentes judiciales, evaluar probabilidades de éxito en litigios o apoyar procesos de toma de decisiones jurídicas. Desde una perspectiva legal, el uso de sistemas sesgados podría afectar a principios fundamentales como la igualdad ante la ley o la imparcialidad en la aplicación de las normas. Desde una perspectiva ética, estos sesgos pueden generar decisiones injustas o discriminatorias si no se detectan y corrigen adecuadamente (Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*).

Por último, la incorporación de inteligencia artificial también plantea riesgos relacionados con la transformación de la práctica profesional del Derecho. La automatización de determinadas tareas jurídicas puede modificar la organización del trabajo dentro de los despachos y generar una dependencia excesiva de herramientas tecnológicas para tareas que tradicionalmente requerían análisis jurídico profundo. Desde una perspectiva legal, este

fenómeno puede plantear interrogantes sobre la responsabilidad profesional en casos en los que el asesoramiento se basa parcialmente en sistemas automatizados. Desde una perspectiva ética, algunos autores advierten que una dependencia excesiva de estas tecnologías podría afectar al desarrollo del razonamiento jurídico, a la formación de los futuros profesionales y a la calidad del asesoramiento ofrecido a los clientes (Alarie, Niblett & Yoon, 2018, *How Artificial Intelligence Will Affect the Practice of Law*).

En conjunto, estos riesgos muestran que la incorporación de inteligencia artificial en el sector jurídico no puede entenderse únicamente como una cuestión tecnológica. Aunque muchos de estos riesgos también aparecen en otros sectores, en el ámbito jurídico adquieren una relevancia especial debido a la responsabilidad profesional de los abogados y al impacto que sus decisiones pueden tener sobre los derechos de las personas. Por ello, numerosos autores subrayan la importancia de desarrollar marcos adecuados de gobernanza tecnológica que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial sin comprometer los principios jurídicos y éticos que sustentan el ejercicio del Derecho (Wright, 2020, *AI in the Law: Towards Assessing Ethical Risks*; Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*).

### **3.1.5 Marcos éticos y de gobernanza de la IA (por ejemplo, modelo “hourglass”)**

La creciente incorporación de sistemas de inteligencia artificial en el sector jurídico ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar marcos de gobernanza capaces de orientar su utilización dentro de las organizaciones. Más allá de las cuestiones estrictamente tecnológicas o de responsabilidad legal analizadas en el apartado anterior, la gobernanza de la inteligencia artificial se refiere al conjunto de principios, estructuras organizativas y mecanismos de supervisión que permiten integrar estas herramientas en la práctica profesional de forma responsable. En el ámbito jurídico, esta cuestión resulta especialmente relevante, ya que las decisiones adoptadas por abogados y organizaciones jurídicas pueden afectar directamente a derechos, obligaciones y responsabilidades legales de los clientes. Por esta razón, diversos estudios recientes destacan que la adopción de sistemas de inteligencia artificial en los servicios legales debe ir acompañada de estructuras de gobernanza capaces de supervisar el funcionamiento de los sistemas, gestionar los riesgos asociados a su utilización y garantizar la rendición de cuentas dentro de las organizaciones (Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*; Murati,

2025, *Decoding Public and Private AI Legal Tech: Autonomy, Liability, Legal and Ethical Risks*).

Desde esta perspectiva, la gobernanza de la inteligencia artificial se ha convertido en una cuestión central para las organizaciones que operan en sectores intensivos en conocimiento, como el jurídico. La incorporación de estas tecnologías exige establecer marcos organizativos que determinen cómo se supervisa su utilización, cómo se gestionan los riesgos asociados y cómo se distribuyen las responsabilidades dentro de la organización. En particular, diversos autores señalan que la adopción de sistemas de inteligencia artificial en los servicios legales obliga a replantear aspectos como la supervisión humana de los sistemas automatizados, la trazabilidad de las decisiones generadas por algoritmos y la responsabilidad profesional en caso de errores derivados del uso de estas herramientas (Murati, 2025, *Decoding Public and Private AI Legal Tech: Autonomy, Liability, Legal and Ethical Risks*; Wright, 2020, *AI in the Law: Towards Assessing Ethical Risks*).

En este contexto, distintos autores han propuesto modelos conceptuales destinados a explicar cómo pueden integrarse los principios éticos en el uso práctico de la inteligencia artificial dentro de las organizaciones. Uno de los enfoques más conocidos es el denominado modelo “hourglass” o modelo de reloj de arena, que plantea la necesidad de conectar tres niveles distintos: los principios éticos generales que orientan el uso de la tecnología, los mecanismos organizativos que permiten aplicar esos principios y, finalmente, las aplicaciones concretas de inteligencia artificial utilizadas en la práctica profesional. Este enfoque pone de relieve que la gobernanza de la inteligencia artificial no puede limitarse a formular principios abstractos, sino que requiere traducirlos en procedimientos específicos de supervisión, control de riesgos y toma de decisiones dentro de las organizaciones (Floridi et al., 2018, *AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society*). En este sentido, algunos autores han señalado que estos modelos de gobernanza presentan similitudes con la lógica de los sistemas de control interno utilizados en el gobierno corporativo, como el modelo de las tres líneas de defensa, en el que diferentes niveles organizativos participan en la identificación, supervisión y gestión de los riesgos asociados a la actividad de la organización (Institute of Internal Auditors, 2020, *The IIA’s Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*).

La relevancia de estos enfoques resulta particularmente evidente en el sector jurídico. A diferencia de otros ámbitos empresariales, las decisiones adoptadas por abogados y organizaciones jurídicas pueden tener consecuencias directas sobre derechos fundamentales,

responsabilidades contractuales o procedimientos judiciales. Por esta razón, la utilización de herramientas de inteligencia artificial en el ejercicio del Derecho plantea interrogantes específicos sobre cómo deben integrarse estas tecnologías dentro de los sistemas de responsabilidad profesional. ¿Quién responde si una herramienta de inteligencia artificial genera un análisis jurídico incorrecto? ¿Qué grado de supervisión debe ejercer el abogado sobre los resultados generados por estos sistemas? ¿Cómo puede garantizarse la confidencialidad de la información utilizada por las herramientas de inteligencia artificial? Estas cuestiones ponen de manifiesto que la gobernanza de la inteligencia artificial no es únicamente una cuestión tecnológica, sino también jurídica, organizativa y vinculada a los sistemas de gobierno corporativo de las organizaciones (Nadjia, 2024, *The Impact of Artificial Intelligence on Legal Systems: Challenges and Opportunities*).

En los últimos años, además, el desarrollo de sistemas basados en inteligencia artificial generativa y agentes autónomos ha intensificado la necesidad de establecer estructuras de gobernanza más sofisticadas. A diferencia de los sistemas tradicionales de automatización, estas herramientas pueden generar textos jurídicos, analizar documentación compleja o realizar tareas de investigación legal con un alto grado de autonomía. Esta evolución tecnológica amplía las oportunidades de innovación en el sector jurídico, pero también incrementa los riesgos asociados a la fiabilidad de los resultados, la trazabilidad de las decisiones automatizadas o la responsabilidad profesional derivada de su utilización (Ali, 2024, *Exploring the Role of AI in Modern Legal Practice: Opportunities, Challenges, and Ethical Implications*; Kumari, 2025, *AI and Legal Research: Transforming the Role of Lawyers*).

Por esta razón, numerosos estudios recientes destacan que la gobernanza de la inteligencia artificial debe integrarse dentro de los sistemas de gobierno corporativo de las organizaciones. Esto implica establecer políticas internas sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial, definir responsabilidades claras en relación con su supervisión y desarrollar mecanismos de auditoría que permitan evaluar el funcionamiento de los sistemas automatizados. Algunos autores señalan que uno de los principales desafíos actuales consiste precisamente en desarrollar estructuras de gobernanza capaces de equilibrar la innovación tecnológica con la protección de los principios éticos y jurídicos que caracterizan el ejercicio profesional del Derecho (Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*).

Por ello, el desarrollo de marcos éticos y de gobernanza de la inteligencia artificial se ha convertido en un elemento central para las organizaciones jurídicas que buscan integrar estas tecnologías de forma responsable. Más allá de la adopción de herramientas tecnológicas, el verdadero desafío consiste en garantizar que su utilización se realice dentro de estructuras organizativas que aseguren la supervisión humana, la transparencia en la toma de decisiones y la responsabilidad profesional. En este sentido, la gobernanza de la inteligencia artificial no puede entenderse como un complemento externo a la actividad jurídica, sino como un componente esencial de los sistemas de gestión y control que deben orientar el uso de estas tecnologías dentro del sector legal (Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*; Murati, 2025, *Decoding Public and Private AI Legal Tech: Autonomy, Liability, Legal and Ethical Risks*).

En este contexto, la cuestión central ya no es únicamente si las organizaciones jurídicas deben incorporar inteligencia artificial en su actividad, sino cómo pueden integrarla de manera coherente con sus principios éticos, sus estructuras de gobierno corporativo y las responsabilidades profesionales propias del ejercicio del Derecho. La adopción de estas tecnologías exige, por tanto, no solo capacidades técnicas, sino también marcos organizativos capaces de supervisar su uso, gestionar los riesgos asociados y garantizar la rendición de cuentas de quienes las utilizan. Desde esta perspectiva, el análisis del papel del gobierno corporativo en la supervisión de la inteligencia artificial se convierte en un elemento clave para comprender cómo pueden las organizaciones jurídicas integrar estas herramientas de forma responsable, cuestión que se desarrolla en el apartado siguiente (Ali, 2024, *Exploring the Role of AI in Modern Legal Practice: Opportunities, Challenges, and Ethical Implications*; Nadjia, 2024, *The Impact of Artificial Intelligence on Legal Systems: Challenges and Opportunities*).

## 4. PROPUESTA DE MODELO DE GOBERNANZA ÉTICA DE LA IA

### 4.1 MODELO PROPUESTO DE GOBERNANZA ÉTICA DE IA PARA FIRMAS JURÍDICAS

La propuesta de un modelo de gobernanza ética de la inteligencia artificial para firmas jurídicas parte de una idea central: en el sector legal, la adopción de herramientas de inteligencia artificial no puede analizarse únicamente como una cuestión de eficiencia o innovación tecnológica, sino como un reto de gobierno corporativo, responsabilidad profesional y control organizativo. Como se ha analizado en la parte anterior, herramientas como Harvey AI, CoCounsel de Thomson Reuters o Luminance ya participan en el trabajo cotidiano de los despachos, apoyando actividades que tradicionalmente estaban reservadas al juicio profesional del abogado. Esta realidad operativa obliga a trasladar el foco del análisis: la pregunta relevante ya no es si la inteligencia artificial debe incorporarse al ejercicio del Derecho, sino cómo puede integrarse de forma coherente con las obligaciones profesionales del abogado, la confidencialidad de la información de los clientes y las exigencias regulatorias emergentes en materia de inteligencia artificial (Murati, 2025, *Decoding Public and Private AI Legal Tech: Autonomy, Liability, Legal and Ethical Risks*).

En este contexto, el marco regulatorio europeo establece un punto de referencia ineludible. El Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, conocido como AI Act, introduce un sistema de clasificación de los sistemas de inteligencia artificial en función de su nivel de riesgo, estableciendo obligaciones específicas para aquellos que pueden tener un impacto significativo sobre derechos e intereses jurídicos relevantes. En particular, el artículo 6 del Reglamento conecta esta clasificación con los ámbitos recogidos en el Anexo III, lo que obliga a las organizaciones jurídicas a analizar no solo qué tecnología utilizan, sino también el contexto en el que dicha tecnología se aplica y los riesgos que genera (Unión Europea, 2024, *Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial*). Sin embargo, como se argumentará a lo largo de esta parte, el cumplimiento del marco regulatorio formal no agota las responsabilidades de las firmas jurídicas: incluso cuando las herramientas utilizadas no se clasifican como de alto riesgo, su uso puede generar riesgos relevantes que exigen respuestas organizativas internas (Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*).

A partir de estas consideraciones, el modelo propuesto se articula en torno a tres ejes estructurales interdependientes. El primero es la integración de la inteligencia artificial en el sistema de gobierno corporativo de la firma, asumiendo que las decisiones sobre adopción tecnológica forman parte de las responsabilidades estratégicas de los órganos de dirección. El segundo es la distribución clara de responsabilidades entre los distintos niveles organizativos, de forma que exista una cadena de rendición de cuentas que conecte las decisiones del Consejo de Administración con la práctica profesional cotidiana de los abogados. El tercero es el desarrollo de una cultura organizacional ética que no se limite a la aprobación de políticas internas, sino que se materialice en prácticas, incentivos y mecanismos de control coherentes con los principios de supervisión humana, transparencia y responsabilidad profesional. Estos tres ejes se desarrollan en los apartados siguientes.

#### **4.1.1 Integración de IA al gobierno corporativo**

Una de las aportaciones principales del modelo de gobernanza propuesto consiste en incorporar la supervisión de la inteligencia artificial dentro del sistema formal de gobierno corporativo de la firma jurídica. Esta integración no es meramente simbólica: implica que las decisiones sobre qué herramientas de inteligencia artificial se adoptan, en qué procesos se aplican y bajo qué condiciones operan deben ser objeto de deliberación y supervisión por parte de los órganos de dirección, y no únicamente de los departamentos tecnológicos o de los equipos de práctica profesional. Como ha señalado la OCDE, el buen gobierno corporativo exige que los consejos dispongan de formación e información adecuada sobre los principales riesgos que enfrenta la organización y que establezcan mecanismos de supervisión coherentes con su perfil de riesgo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*).

En el contexto de la inteligencia artificial, esta exigencia adquiere una dimensión adicional: los sistemas automatizados introducen riesgos que no siempre son visibles para quienes los utilizan en el día a día, y que pueden afectar de forma significativa a la reputación de la firma, a la confidencialidad de la información de los clientes o al cumplimiento de las obligaciones deontológicas de los abogados.

La integración de la IA en el gobierno corporativo exige, en primer lugar, que el Consejo de Administración asuma formalmente la supervisión de los riesgos tecnológicos. Esto supone incorporar la gestión de la inteligencia artificial como un elemento explícito del mapa

de riesgos de la organización, junto a los riesgos legales, reputacionales y operativos más tradicionales. En la práctica, esto implica que el Consejo debe estar en condiciones de responder a preguntas como: ¿qué herramientas de inteligencia artificial utiliza la firma y en qué procesos? ¿Qué riesgos generan en términos de fiabilidad, confidencialidad y responsabilidad profesional? ¿Están esas herramientas sujetas a mecanismos de supervisión humana efectiva? La incapacidad de responder a estas preguntas no es una cuestión técnica, sino un déficit de gobierno corporativo (OCDE, 2024, *OECD Framework for the Governance of Artificial Intelligence in Organisations*).

En segundo lugar, la integración de la IA en el gobierno corporativo requiere analizar el encaje de las herramientas utilizadas dentro del marco regulatorio establecido por el Reglamento (UE) 2024/1689. Como se ha explicado antes, el AI Act clasifica los sistemas de inteligencia artificial en función de su nivel de riesgo. Para las firmas jurídicas, este análisis tiene una doble dimensión: por un lado, deben evaluar si las herramientas que utilizan quedan dentro del ámbito de aplicación de las categorías de alto riesgo definidas en el Anexo III del Reglamento; por otro, deben asegurarse de que, incluso cuando las herramientas no se clasifican formalmente como de alto riesgo, su utilización está sujeta a controles internos adecuados. A este respecto, conviene recordar la precisión desarrollada anteriormente: las herramientas de análisis contractual o investigación jurisprudencial utilizadas por despachos privados difícilmente encajan en la categoría de alto riesgo del AI Act, pero esta circunstancia no elimina la responsabilidad deontológica de la firma ni su deber de diligencia profesional frente a los clientes (Murati, 2025, *Decoding Public and Private AI Legal Tech: Autonomy, Liability, Legal and Ethical Risks*).

En tercer lugar, la integración de la IA en el gobierno corporativo requiere la aprobación de una política interna de rango estratégico que regule el uso de estas herramientas dentro de la organización. Esta política debe determinar, como mínimo: qué herramientas están autorizadas y bajo qué condiciones; qué tipos de información pueden introducirse en los sistemas de inteligencia artificial y cuáles quedan excluidos por razones de confidencialidad; qué mecanismos de supervisión humana deben aplicarse sobre los resultados generados; y cómo se documentan las decisiones en las que hayan intervenido sistemas automatizados. La aprobación de esta política debe corresponder al Consejo de Administración, y su implementación operativa debe encomendarse a los órganos de control interno, cuyas

responsabilidades se desarrollan en el apartado siguiente (Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*).

Finalmente, la integración de la IA en el gobierno corporativo exige establecer mecanismos periódicos de revisión y actualización de las políticas adoptadas. La inteligencia artificial es un campo en rápida evolución, y las herramientas disponibles en el mercado jurídico se renuevan con una velocidad que puede superar la capacidad de adaptación de marcos de gobernanza más estáticos. Por esta razón, el modelo propuesto incluye la revisión periódica —al menos anual— de las políticas internas sobre inteligencia artificial, con el objetivo de incorporar los avances tecnológicos, adaptar los controles a los nuevos riesgos identificados y garantizar el alineamiento continuo con los requisitos regulatorios vigentes. Este enfoque es coherente con la idea de que el gobierno corporativo no puede entenderse como un sistema estático de normas, sino como un mecanismo dinámico de supervisión y adaptación organizativa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2024, *OECD Framework for the Governance of Artificial Intelligence in Organisations*).

#### **4.1.2 Responsabilidades del Consejo de Administración y de la dirección frente a IA**

La incorporación de sistemas de inteligencia artificial en las firmas jurídicas plantea desafíos que no se limitan a cuestiones tecnológicas, sino que afectan directamente a la estructura de gobierno corporativo y a la distribución de responsabilidades dentro de la organización. Como señala la teoría de agencia formulada por Jensen y Meckling (1976, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*), que después de 50 años sigue siendo vigente, el gobierno corporativo existe precisamente para alinear los intereses de quienes dirigen la organización con los de quienes tienen un interés legítimo en su actuación. En el contexto de la inteligencia artificial, esta función adquiere una dimensión adicional: los sistemas automatizados introducen riesgos que no siempre son visibles para quienes los utilizan en el día a día, y que pueden afectar de forma significativa a la reputación de la firma, a la confidencialidad de la información de los clientes o al cumplimiento de las obligaciones deontológicas de los abogados.

Por esta razón, diversos estudios recientes señalan que la gobernanza de la inteligencia artificial debe integrarse dentro de los sistemas de gestión de riesgos corporativos y formar parte de las responsabilidades estratégicas de los órganos de dirección (World Economic

Forum, 2024, *The Presidio Recommendations on Responsible Generative AI*; OCDE, 2024, *OECD Framework for the Governance of Artificial Intelligence in Organisations*).

El modelo propuesto se estructura en tres niveles de responsabilidad organizativa que permiten distribuir de forma clara las funciones de decisión, supervisión y aplicación práctica del uso de la inteligencia artificial dentro de las firmas jurídicas. Este enfoque se inspira en la lógica del modelo de las tres líneas de defensa desarrollado por el Institute of Internal Auditors (2020, *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*), adaptado a las especificidades del sector jurídico y a la naturaleza de los riesgos que plantea la inteligencia artificial.

El primer nivel corresponde al Consejo de Administración y a la dirección ejecutiva. A este nivel le corresponde la definición de la política estratégica sobre el uso de la inteligencia artificial, la supervisión de los riesgos tecnológicos y la garantía de que el marco de gobernanza adoptado es coherente con los valores y las obligaciones profesionales de la organización. El modelo propone que el Consejo designe formalmente a un responsable de la supervisión de la inteligencia artificial dentro de la firma —que puede identificarse con un miembro del Comité de Dirección con funciones específicas en materia tecnológica— y que establezca un sistema de reporte periódico que permita conocer el estado de uso de las herramientas de IA, los incidentes detectados y las medidas adoptadas para corregirlos.

La responsabilidad de este nivel no se agota en la aprobación formal de políticas: requiere una implicación activa y continua que impida que las decisiones estratégicas sobre IA queden desconectadas de los valores y los objetivos de la organización. Para ello, resulta imprescindible que los propios miembros del Consejo dispongan de formación específica en materia de inteligencia artificial que les permita comprender los riesgos que estas tecnologías plantean, evaluar las políticas que aprueban y ejercer una supervisión informada y efectiva. Esta formación debería abarcar el conocimiento básico sobre el funcionamiento de los sistemas de IA utilizados en la firma, la comprensión de los principales riesgos legales, reputacionales y éticos asociados a su uso, y la familiarización con el marco regulatorio vigente, en particular las obligaciones derivadas del AI Act. Solo un Consejo formado en estas materias estará en condiciones de aprobar políticas coherentes, supervisar su implementación y exigir rendición de cuentas a los niveles inferiores del modelo de gobernanza (KPMG, 2024, *Trustworthy AI: A Guide for Boards and Executives*; OCDE, 2024, *OECD Framework for the Governance of Artificial Intelligence in Organisations*).

El segundo nivel corresponde a las funciones de supervisión y control interno, que en las firmas jurídicas se articulan habitualmente a través del departamento de compliance o del compliance officer. Sin embargo, el modelo propuesto va más allá de las estructuras de cumplimiento normativo tradicionales y propone la creación de un Comité de Ética Tecnológica específicamente encargado de la supervisión del uso de la inteligencia artificial. Este comité debería integrarse por profesionales con distintos perfiles: abogados con experiencia en las áreas de práctica más expuestas al uso de IA, responsables de cumplimiento normativo y expertos en tecnología. Sus funciones incluirían la elaboración de los protocolos internos que regulan el uso de las herramientas de IA, la evaluación periódica de los sistemas utilizados en la organización —analizando su fiabilidad, sus potenciales sesgos y su compatibilidad con las obligaciones deontológicas de los abogados—, la gestión de los incidentes relacionados con el uso de IA y la comunicación de los resultados al Consejo de Administración. En el ámbito jurídico, estas funciones resultan especialmente relevantes para asegurar la protección de la confidencialidad de la información de los clientes, la trazabilidad de los resultados generados por los sistemas automatizados y la supervisión humana de los procesos automatizados (Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*).

No obstante, la eficacia de este segundo nivel no puede depender exclusivamente de la supervisión interna. El modelo propone que los protocolos, manuales y conductas relacionadas con el uso de la inteligencia artificial sean sometidos periódicamente a la revisión de un auditor externo independiente, entendido como una firma especializada en gobernanza tecnológica o ética de la IA ajena a la estructura organizativa de la firma jurídica. De forma análoga a la auditoría financiera, este tercero independiente aportaría una perspectiva objetiva sobre el grado de cumplimiento de las políticas internas, la adecuación de los controles establecidos y la coherencia entre las prácticas reales y los compromisos declarados en materia de gobernanza de la IA. Esta revisión externa resulta especialmente relevante en el sector jurídico, donde la credibilidad frente a clientes, reguladores y otros grupos de interés depende en gran medida de que los mecanismos de control no sean únicamente autodeclarados, sino verificados por una entidad independiente. La incorporación de la auditoría externa al modelo de gobernanza es coherente con los estándares internacionales de control interno, que reconocen la revisión independiente como un mecanismo esencial para garantizar la credibilidad y la mejora continua de los sistemas de supervisión

La literatura reciente sobre gobernanza de la IA subraya además que el diseño de ecosistemas de auditoría externa es una de las herramientas más efectivas para garantizar que los sistemas de inteligencia artificial operan de forma responsable y transparente, especialmente en sectores donde las decisiones automatizadas pueden afectar a derechos e intereses relevantes (Raji et al., 2022, *Outsider Oversight: Designing a Third Party Audit Ecosystem for AI Governance*; Terzis, Veale & Gaumann, 2024, *Addressing the Regulatory Gap: Moving Towards an EU AI Audit Ecosystem Beyond the AI Act Including Civil Society*; Institute of Internal Auditors, 2020, *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*).

El tercer nivel corresponde a los profesionales individuales que utilizan las herramientas de inteligencia artificial en su trabajo cotidiano: abogados, analistas jurídicos y equipos de apoyo legal. Aunque estos profesionales no participan en las decisiones estratégicas sobre la adopción de las tecnologías, desempeñan un papel fundamental en la supervisión práctica de los sistemas de inteligencia artificial. En particular, deben verificar de forma independiente la información jurídica generada por sistemas de IA antes de utilizarla en el trabajo profesional, no introducir información confidencial de clientes sin las garantías establecidas en los protocolos internos, y comunicar al segundo nivel cualquier error, sesgo o comportamiento inesperado detectado en los sistemas utilizados.

La literatura reciente subraya que una dependencia excesiva de sistemas automatizados sin supervisión crítica no solo compromete la calidad del asesoramiento, sino que puede afectar al propio desarrollo del razonamiento jurídico de los profesionales (Alarie, Niblett & Yoon, 2018, *How Artificial Intelligence Will Affect the Practice of Law*; Susskind, 2023, *How to Think About AI and the Law*). Por esta razón, la supervisión humana en este nivel no debe entenderse como una carga adicional sobre el trabajo del abogado, sino como una expresión de la responsabilidad profesional que caracteriza el ejercicio del Derecho (Thomson Reuters Institute, 2024, *Future of Professionals Report: AI and the Legal Profession*).

No obstante, la eficacia de este modelo de gobernanza no depende únicamente de la distribución formal de responsabilidades, sino también del tipo de cultura organizativa existente dentro de la firma jurídica. Como se ha analizado en el apartado 2.2.2, las firmas jurídicas con una cultura orientada al poder concentrado pueden tender a tomar decisiones sobre adopción tecnológica de forma unilateral, sin una evaluación sistemática de los riesgos implicados ni la participación de las funciones de control interno.

En cambio, las organizaciones con culturas más colaborativas o de clan pueden presentar dinámicas de decisión colectiva que, aunque más deliberativas, también pueden carecer de la evaluación técnica necesaria para valorar adecuadamente los riesgos de los sistemas de inteligencia artificial (Handy, 1993, *Understanding Organizations*; Cameron & Quinn, 2011, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*). Estas diferencias muestran que la gobernanza de la inteligencia artificial no puede separarse de la cultura organizativa dentro de la cual se implementa, y que los controles internos, independientemente del tipo de cultura predominante, resultan insuficientes sin la revisión periódica de un auditor externo independiente. Además, alinear las políticas de evaluación y retribución con objetivos de uso responsable de la IA contribuye a que ese compromiso se integre de forma real en la cultura de la organización, cuestión que se desarrolla en el apartado siguiente (Koshiyama, Kazim & Treleaven, 2024, *Towards Algorithm Auditing: Managing Legal, Ethical and Technological Risks of AI*).

#### **4.1.3 Cultura ética y uso responsable de la IA: prácticas concretas**

Como se ha argumentado anteriormente, la cultura ética constituye el presupuesto que permite que el gobierno corporativo funcione de manera coherente. En el contexto específico de la inteligencia artificial, esta afirmación adquiere una dimensión operativa concreta: no basta con que el Consejo de Administración apruebe políticas internas ni con que el Comité de Ética Tecnológica establezca protocolos de supervisión si el entorno organizativo cotidiano no refuerza los principios de diligencia profesional, supervisión crítica y responsabilidad individual. El presente apartado concreta cómo debe materializarse en prácticas organizativas específicas orientadas al uso responsable de la inteligencia artificial.

La primera práctica concreta es la revisión del sistema de evaluación del rendimiento profesional. Como se señaló en el apartado 2.2.3, si los criterios de valoración se basan exclusivamente en indicadores cuantitativos, se generan tensiones entre productividad y prudencia que pueden llevar a un uso poco crítico de los sistemas automatizados. El modelo propone incorporar explícitamente el cumplimiento de los protocolos internos sobre IA como un elemento de valoración positiva dentro de los sistemas de evaluación de los profesionales: el reporte de incidencias, la verificación independiente de los resultados generados por los sistemas automatizados y la participación en los programas de formación deben reconocerse como comportamientos profesionales valiosos y no como cargas adicionales. La investigación reciente confirma que esta alineación entre incentivos y comportamiento ético es uno de los

factores más determinantes para que las políticas de gobernanza de la IA tengan un impacto real en la práctica cotidiana de las organizaciones (Zirar et al., 2023, citado en *Advances in Consumer Research*, 2025, *Navigating the Future of Work: Exploring the Role of Artificial Intelligence in Enhancing Employee Experience and Organizational Culture*).

La segunda práctica es el desarrollo de programas de formación continua específicamente orientados al uso responsable de la inteligencia artificial en el trabajo jurídico. La literatura reciente subraya que esta formación no puede limitarse a aspectos técnicos sobre el funcionamiento de las herramientas disponibles, sino que debe incluir la reflexión sobre sus limitaciones, sus riesgos específicos —incluyendo la posibilidad de errores, sesgos o alucinaciones en los resultados generados— y las implicaciones deontológicas de su uso en el ejercicio del Derecho (Tiribelli et al., 2024, citado en *Frontiers in Artificial Intelligence*, 2025, *Ethical Theories, Governance Models, and Strategic Frameworks for Responsible AI Adoption and Organizational Success*).

En particular, los abogados deben desarrollar la capacidad de evaluar críticamente cuándo es apropiado confiar en los resultados de un sistema automatizado y cuándo es necesaria una verificación independiente, siendo esta competencia tan esencial para el ejercicio profesional como el conocimiento jurídico sustantivo (Kumari, 2025, *AI and Legal Research: Transforming the Role of Lawyers*; Thomson Reuters Institute, 2024, *Future of Professionals Report: AI and the Legal Profession*). Sin embargo, esta formación no debe limitarse a los profesionales que utilizan la IA en su trabajo cotidiano. Como se ha señalado en el apartado anterior, el modelo propone que la formación en materia de inteligencia artificial alcance a todos los niveles organizativos, incluyendo al propio Consejo de Administración: solo cuando el conjunto de la organización —desde los abogados hasta los órganos de dirección— comprende los riesgos y las implicaciones del uso de estas tecnologías puede garantizarse una cultura de gobernanza responsable coherente y sostenida en el tiempo (KPMG, 2024, *Trustworthy AI: A Guide for Boards and Executives*; OCDE, 2024, *OECD Framework for the Governance of Artificial Intelligence in Organisations*).

La tercera práctica es la institucionalización de mecanismos de control y auditoría sobre el uso de la inteligencia artificial dentro de la firma. El modelo propone cuatro mecanismos concretos. En primer lugar, un sistema de reporte de incidencias que permita a los profesionales comunicar de forma segura los errores o comportamientos inesperados detectados en los sistemas automatizados, sin temor a consecuencias negativas. En segundo lugar, auditorías

periódicas internas sobre el uso de herramientas de IA en los distintos equipos de la firma, con el objetivo de identificar prácticas inadecuadas antes de que generen consecuencias reputacionales o jurídicas. En tercer lugar, y en coherencia con lo señalado anteriormente, la revisión periódica por parte de un auditor externo independiente que verifique el cumplimiento de los protocolos internos y la adecuación de los controles establecidos, aportando una perspectiva objetiva que los mecanismos internos por sí solos no pueden garantizar (Raji et al., 2022, *Outsider Oversight: Designing a Third Party Audit Ecosystem for AI Governance*; Terzis, Veale & Gaumann, 2024, *Addressing the Regulatory Gap: Moving Towards an EU AI Audit Ecosystem Beyond the AI Act Including Civil Society*). En cuarto lugar, un informe anual de gobernanza de la IA que permita al Consejo de Administración evaluar la eficacia del modelo implantado y adoptar las medidas de mejora necesarias. Estos mecanismos son coherentes con las recomendaciones de los principales marcos internacionales de gobernanza responsable de la inteligencia artificial, que coinciden en señalar que las políticas internas deben revisarse y actualizarse de forma continua en respuesta a los riesgos emergentes y a la evolución tecnológica (OCDE, 2024, *OECD Framework for the Governance of Artificial Intelligence in Organisations*; World Economic Forum, 2024, *The Presidio Recommendations on Responsible Generative AI*).

En conjunto, estas tres prácticas configuran la dimensión operativa del modelo de gobernanza propuesto y cierran el círculo entre las estructuras formales de supervisión desarrolladas en los apartados anteriores y la práctica profesional cotidiana. Como ha señalado la literatura reciente sobre gobernanza de la IA, la verdadera eficacia de cualquier marco de gobernanza depende de que los principios éticos se traduzcan en procedimientos concretos, estructuras organizativas específicas y mecanismos de rendición de cuentas verificables, y no permanezcan como enunciados abstractos sin incidencia real en el comportamiento de la organización (Camilleri, 2024, *Artificial Intelligence Governance: Ethical Considerations and Implications for Social Responsibility*, Expert Systems; Floridi et al., 2018, *AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society*, Minds and Machines).

Este es, en definitiva, el objetivo del modelo propuesto: garantizar que la inteligencia artificial se integre en las firmas jurídicas no como una herramienta que sustituye el juicio profesional, sino como un recurso que lo potencia dentro de un marco organizativo que preserva los valores fundamentales del ejercicio del Derecho. Las reflexiones que se

desprenden de este modelo y sus implicaciones para la práctica y la investigación futura se recogen en el apartado de conclusiones.

## 5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cambia la inteligencia artificial la forma en que debe gestionarse éticamente una firma jurídica? La respuesta que este trabajo ha ido construyendo es que no la cambia en su esencia, pero sí la hace más urgente y más exigente.

Cuando empecé a trabajar en este tema, pensaba que la clave estaba en entender la tecnología. Con el tiempo fui comprendiendo que la tecnología era casi secundaria: lo que realmente importaba era cómo las organizaciones, las personas y la cultura interna de cada firma respondían ante ella. Los principios que deben orientar la gestión ética de una organización jurídica —la diligencia, la confianza del cliente, la coherencia entre lo que se declara y lo que se practica— no son nuevos ni nacen con la irrupción de la IA. Lo que esta hace es someterlos a una presión que antes no existía, porque introduce en el trabajo jurídico herramientas capaces de generar resultados en segundos que antes requerían horas, y esa velocidad tiene un coste si no va acompañada de una supervisión crítica adecuada.

Hay algo que no esperaba encontrar cuando empecé a investigar este tema: el mayor riesgo de la IA en el sector jurídico no es técnico ni regulatorio, sino cultural. No está en los sistemas, sino en las organizaciones que los usan. Que los profesionales del Derecho puedan llegar a confiar en los resultados de los sistemas automatizados sin cuestionarlos, no por mala fe sino por la presión del día a día, me parece el riesgo más difícil de gestionar precisamente porque es el menos visible. No aparece en ningún informe de auditoría ni genera una alerta regulatoria. Se instala de forma silenciosa en la cultura de trabajo de una firma, y cuando se hace evidente ya ha causado daño. El caso *Mata v. Avianca*, analizado en este trabajo, es solo el ejemplo más conocido de algo que probablemente ocurre con mucha más frecuencia de lo que se documenta.

En ese sentido, creo que el AI Act es un paso necesario pero insuficiente. Es un marco de obligaciones formales que establece qué deben cumplir las organizaciones, pero no puede sustituir a la cultura interna de cada firma. Dos despachos pueden cumplir exactamente los mismos requisitos regulatorios y tener aproximaciones completamente distintas al uso responsable de la IA dependiendo de cómo esté configurada su cultura organizativa, de cómo distribuyan el poder, de qué comportamientos premien y de qué mensaje transmita el liderazgo con sus decisiones cotidianas. Esa brecha entre el cumplimiento formal y el comportamiento

real es, a mi modo de ver, el problema central que el sector jurídico tiene por delante en los próximos años, y es una brecha que ningún reglamento puede cerrar por sí solo.

Lo que sí puede ayudar a cerrarla es lo que este trabajo ha intentado articular: un modelo de gobernanza que integre la supervisión estratégica del Consejo de Administración, mecanismos de control interno rigurosos, la revisión independiente de un tercero externo y una cultura organizativa que alinee los incentivos con el uso responsable de la tecnología. No es un modelo perfecto ni aplicable de forma idéntica a todas las firmas, y reconocer esa limitación forma parte también de las conclusiones. Pero sí creo que establece un marco útil para pensar cómo debe abordarse este reto desde la gestión empresarial.

Mi impresión es que lo que viene va a separar a las firmas que traten la gobernanza de la IA como una cuestión estratégica genuina de las que la vean como un trámite más. Las primeras no solo gestionarán mejor los riesgos, sino que construirán una reputación de confianza que en el sector jurídico sigue siendo el activo más valioso. Y eso, a largo plazo, marca la diferencia. El cliente de un despacho jurídico no necesita solo que su abogado sea eficiente; necesita confiar en que su abogado es responsable. La IA puede mejorar la eficiencia, pero la responsabilidad sigue siendo humana.

Quedan abiertas varias líneas de investigación que me parecen especialmente relevantes y que este trabajo no ha podido abordar con la profundidad que merecen. La primera, y quizás la más urgente, es entender cómo están aplicando realmente las firmas jurídicas españolas estos principios en la práctica, más allá de las declaraciones institucionales. Es llamativo que la mayoría de los trabajos académicos sobre gobernanza de la IA en el sector jurídico tomen como referencia grandes despachos internacionales, cuando el sector jurídico español está compuesto en su mayoría por firmas de menor tamaño para las que estos modelos pueden resultar difíciles de aplicar tal como están concebidos. Saber qué herramientas están usando, cómo las supervisan y qué riesgos asumen me parece una de las investigaciones más necesarias y que hasta ahora nadie ha abordado con profundidad.

La segunda línea que me resulta especialmente interesante es la evolución de la responsabilidad deontológica del abogado frente a los agentes de IA autónomos. Hoy la discusión se centra en herramientas que asisten al abogado en tareas concretas —revisar un contrato, buscar jurisprudencia, redactar un borrador—, y en ese contexto la responsabilidad del profesional sigue siendo clara. Pero los sistemas de agentes autónomos que ya están

empezando a desplegarse en el mercado legal plantean una pregunta mucho más difícil: cuando un agente de IA realiza de forma autónoma una secuencia completa de tareas jurídicas, ¿dónde empieza y dónde termina la responsabilidad del abogado que lo supervisó? ¿Es suficiente con haber establecido un protocolo de supervisión o hace falta haber revisado cada paso del proceso? Creo que esa va a ser una de las discusiones más importantes del sector en los próximos años, y todavía no tenemos respuestas claras ni desde el derecho ni desde la ética profesional.

La tercera línea es más académica pero no menos importante: falta investigación que conecte de forma rigurosa los modelos de cultura organizacional con los resultados reales en materia de gobernanza de la IA. Este trabajo ha utilizado los marcos de Schein, Handy y Cameron y Quinn para analizar cómo la cultura condiciona la adopción tecnológica, pero lo ha hecho desde una perspectiva teórica. No sabemos con precisión qué tipos de cultura generan mejores prácticas de gobernanza tecnológica en el sector jurídico, ni si las culturas más jerárquicas gestionan mejor o peor estos riesgos que las más colaborativas. Eso solo puede responderse con estudios empíricos que, hasta donde he podido comprobar, todavía están por hacer.

Estas preguntas no tienen respuesta fácil ni definitiva. Pero plantearlas con rigor es, en sí mismo, una forma de tomarse en serio la responsabilidad que implica ejercer el Derecho en un entorno que cambia más rápido que los marcos que intentan regularlo. Y quizás esa sea la conclusión más importante de todo el trabajo: que la inteligencia artificial no nos exime de pensar, sino que nos obliga a hacerlo mejor.

## **6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

Por la presente, yo, Isabel Candela Sánchez López, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "*La gestión empresarial desde el gobierno corporativo y el comportamiento ético en el sector jurídico. El impacto de la inteligencia artificial*", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
5. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 17/03/2026

Firma: \_\_\_\_\_

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarie, B., Niblett, A., & Yoon, A. (2018). How artificial intelligence will affect the practice of law. *University of Toronto Law Journal*, 68(suppl. 1), 106–124. <https://utoronto.scholaris.ca/bitstreams/7d5143b9-80c4-4bdc-a54a-b32aad1f1c62/download>

Ali, M. (2024). Exploring the role of AI in modern legal practice: Opportunities, challenges, and ethical implications. *Journal of Electrical Systems*. <https://pdfs.semanticscholar.org/7828/77a8679e1811ad00094d934faee36c23ea1a.pdf>

Allen & Overy. (2023). *Allen & Overy launches Harvey, a generative AI platform developed with OpenAI*. <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/news/allen-and-overly-launches-harvey>

Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). Sage Publications.

Baker McKenzie. (2024). *Responsible AI in global legal practice*. <https://www.bakermckenzie.com/en/insight/publications>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Camilleri, M. A. (2024). Artificial intelligence governance: Ethical considerations and implications for social responsibility. *Expert Systems*. <https://doi.org/10.1111/exsy.13739>

Clifford Chance. (2023). *Responsible AI and innovation in legal services*. <https://www.cliffordchance.com/innovation>

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2023). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. CNMV. <https://www.cnmv.es>

Consejo General de la Abogacía Española. (2023a). *Guía sobre el uso responsable de la inteligencia artificial en la abogacía*. CGAE. <https://www.abogacia.es>

Consejo General de la Abogacía Española. (2023b). *Recomendaciones sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial en la abogacía*. CGAE. <https://www.abogacia.es>

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and

recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.

Garrigues Walker, A. (2018). *La profesión jurídica en el siglo XXI*. Aranzadi.

Handy, C. (1993). *Understanding organizations* (4th ed.). Penguin Books.

Harvey AI. (2024). *Harvey AI platform for professional services*. <https://www.harvey.ai>

Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. <https://www.theiia.org/en/content/articles/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/>

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301: Compliance management systems — Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/75080.html>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Kandasamy, K. (2024). *Ethical leadership in the age of AI: Challenges, opportunities, and frameworks*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2404.01422>

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869. <https://doi.org/10.1177/00187267110390536>

Kluttz, D. N., & Mulligan, D. K. (2019). Automated decision support technologies and the legal profession. *Berkeley Technology Law Journal*. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3443063>

Koshiyama, A., Kazim, E., & Treleaven, P. (2024). Towards algorithm auditing: Managing legal, ethical and technological risks of AI. *Royal Society Open Science*, 11(5). <https://royalsocietypublishing.org/rsos/article/11/5/230859/92764>

KPMG. (2024). *Trustworthy AI: A guide for boards and executives*. KPMG International.

Kumari, P. (2025). AI and legal research: Transforming the role of lawyers. *Advances in Consumer Research*.

Linklaters. (2023). *Artificial intelligence and the future of legal services*. <https://www.linklaters.com/en/insights>

LRN. (2024). *AI, ethics and ESG in 2025*. <https://lrn.com/resources/reports/ethics-compliance-program-effectiveness-report>

Luminance. (2024). *Legal-grade AI for contract review and legal operations*. <https://www.luminance.com>

Murati, M. (2025). Decoding public and private AI legal tech: Autonomy, liability, legal and ethical risks. *SSRN*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5109821](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5109821)

Nadjia, M. (2024). The impact of artificial intelligence on legal systems: Challenges and opportunities. *Problemy Zakonnosti*. <http://plaw.nlu.edu.ua/article/download/289266/293702/695683>

OECD. (2024). *OECD framework for the governance of artificial intelligence in organisations*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/ai>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Artificial intelligence and corporate governance*. OECD Publishing.

Raji, I. D., Xu, P., Honigsberg, C., & Ho, D. (2022). Outsider oversight: Designing a third party audit ecosystem for AI governance. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2206.04737>

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Susskind, R. (2019). *Tomorrow's lawyers: An introduction to your future* (2nd ed.). Oxford University Press.

Susskind, R. (2023). *How to think about AI and the law*. Oxford University Press.

Terzis, S., Veale, M., & Gaumann, P. (2024). Addressing the regulatory gap: Moving towards an EU AI audit ecosystem beyond the AI Act including civil society. *AI and Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00595-3>

Thomson Reuters. (2023). *CoCounsel: Professional-grade generative AI for legal professionals*. <https://legal.thomsonreuters.com/en/products/cocounsel>

Thomson Reuters Institute. (2024). *Future of professionals report: AI and the legal profession*. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/future-of-professionals>

Tiribelli, S., et al. (2024). Ethical theories, governance models, and strategic frameworks for responsible AI adoption and organizational success. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1549937>

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). Unethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>

Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de datos personales (RGPD)*. <https://eur-lex.europa.eu>

Unión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo de 13 de junio de 2024 por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Artificial Intelligence Act)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

Weiser, B. (2023, May 27). Here's what happens when your lawyer uses ChatGPT. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2023/05/27/nyregion/chatgpt-lawyers-sanctions.html>

World Economic Forum. (2024). *The Presidio recommendations on responsible generative AI*. <https://www.weforum.org/publications/presidio-recommendations-on-responsible-generative-ai>

Wright, S. A. (2020). AI in the law: Towards assessing ethical risks. *Proceedings of the IEEE International Conference on Big Data*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9377950>

Yadawa, S. K., & Singh, S. (2024). Safeguarding privacy in the age of AI-powered legal services. *Indian Journal of Law & Justice*. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/ijlj15>

Yu, R., & Ali, G. S. (2019). What's inside the black box? AI challenges for lawyers and researchers. *Legal Information Management*, 19(1), 2–6. <https://doi.org/10.1017/S147266961900002X>

Zirar, A., et al. (2023). Navigating the future of work: Exploring the role of artificial intelligence in enhancing employee experience and organizational culture. *Advances in Consumer Research*, 51. <https://www.acrwebsite.org>