

Consejos para el desarrollo profesional. El impacto de la IA.

Premios a la Excelencia Académica 2026

Asociación de Amigos del Instituto Laboral "Fernando el Católico"

José Giménez Cervantes

Vera, 9 de julio de 2026

I. Apertura

Quisiera comenzar esta ponencia agradeciendo a la Asociación de Amigos del Instituto Laboral "Fernando el Católico" la invitación a participar en este acto.

Esta asociación premia la constancia y el mérito. Y esos son exactamente los atributos que marcan la diferencia, en el estudio y en el ejercicio de una profesión. Cuando tenía la edad que tenéis vosotros, no había en Vera ninguna asociación que premiara la excelencia académica. No había tampoco quien viniera a decirte, en un acto público como este, que el esfuerzo que habías hecho tenía valor más allá de vuestra satisfacción o la de vuestras familias por haber tenido buenas notas. Que esta tierra reconozca eso en sus jóvenes me parece magnífico.

Antes de entrar en materia, quisiera empezar por felicitaros sinceramente. Hoy se entregan premios a la excelencia académica de Bachillerato y de Formación Profesional: dos itinerarios distintos y, para muchos de vosotros, el umbral de dos caminos también distintos. Lo que es común a unos y a otros es lo que os ha llevado a ser merecedores de este premio: la disciplina en el trabajo y el compromiso con vuestra formación; la capacidad de renunciar a unas cosas para conseguir otras.

El reconocimiento del mérito no es un privilegio para los más inteligentes; es el premio que reciben los más constantes.

También hay que tener suerte, pero la suerte normalmente te encuentra trabajando. Picasso decía "la inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando". Esta frase es una observación sobre la naturaleza de la oportunidad: la oportunidad no le llega a quien la

espera, sino a quien está en condiciones de aprovecharla cuando aparece. Y solo está en condiciones de aprovecharla el que se esfuerza con constancia en hacerlo.

Cuando el presidente de la Asociación me habló de estos premios y de su sentido, recordé dos cosas concretas: la ponencia que impartí hace dos años en la Universidad Autónoma de Madrid a los alumnos del Máster de Acceso a la Abogacía, quienes me nombraron padrino de su promoción; y las charlas que doy cada año a los nuevos abogados que se incorporan al despacho. Ambas comparten la misma idea esencial: explicar a los jóvenes que están terminando sus estudios o comienzan su carrera profesional qué hace que alguien progrese en su vida profesional (y lo mismo se puede decir de la académica), más allá del talento puro o de la suerte.

Desde esas charlas hasta hoy ha sucedido también algo que, si os soy sincero, me tiene todavía impactado: la explosión de la inteligencia artificial. No tanto a nivel de usuario convencional (que lleva tiempo sorprendiéndonos a todos), sino a nivel profesional: cómo la IA está empezando a impactar en el día a día de las organizaciones y en el trabajo de cada uno de nosotros, en la asignación de recursos, en el valor del conocimiento y de la experiencia. Y lo digo desde una organización que está en la élite del mercado mundial en un sector de alto valor añadido, como es la abogacía de los negocios.

Por eso pensé que sería interesante mezclar las dos cosas: hablar de los parámetros tradicionales que, en mi experiencia, determinan el éxito académico o profesional, y explorar en qué medida eso va a cambiar, o no, con la inteligencia artificial.

Einstein lo formuló hace ya mucho tiempo: "La imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento es limitado; la imaginación rodea el mundo." Einstein no despreciaba el conocimiento. Para él, el conocimiento representaba todo lo que ya se había comprobado y entendido, mientras que la imaginación era la herramienta indispensable para plantear hipótesis, explorar lo desconocido e imaginar las reglas de lo que aún está por descubrir.

En la era de la inteligencia artificial, esa frase cobra nuevo significado: los sistemas de IA acumulan conocimiento a una velocidad sin precedente histórico. El criterio, el juicio, la capacidad de hacer las preguntas correctas sigue siendo (y más nos vale que lo siga siendo) exclusivamente humano.

II. Los valores

Quiero empezar hablando de valores.

En cada generación cambian las herramientas que mueven la sociedad, la economía y el conocimiento. En los últimos siglos hemos experimentado transformaciones de primer nivel que han impactado en la educación y en el trabajo: la imprenta, la máquina de vapor, Internet; y ahora, la inteligencia artificial.

Las herramientas cambian, a veces de forma muy brusca. Pero lo que no cambia (lo que sigue marcando la diferencia a largo plazo en cualquier camino) son los valores. Los valores determinan la forma de actuar, y perfilan nuestra personalidad y también nuestra manera de comportarnos en el mundo profesional. Son los criterios interiorizados por cada cual que determinan cómo actuamos cuando nadie nos observa, cuando estamos bajo presión, o cuando nos encontramos ante una situación que ningún manual ha previsto.

Los valores no son reglas. Las reglas son externas: las impone quien tiene autoridad sobre nosotros y dejan de funcionar cuando esa autoridad no está presente. Los valores son internos: funcionan precisamente cuando no hay nadie mirando.

Esa distinción tiene consecuencias muy prácticas. Un profesional que no roba porque le pueden ver es un riesgo para quienes depositan su confianza en él; un profesional que no roba porque no lo haría nunca es un activo para los que confían en él y para la sociedad. La diferencia entre los dos no es de conocimiento ni de habilidad; es de valores.

Los valores que voy a describir no son, por tanto, consejos morales abstractos. Son los principios que, cuando se han interiorizado de verdad, generan comportamientos concretos, sostenidos en el tiempo, aplicables a situaciones muy distintas. Por eso son más útiles que cualquier regla o protocolo: las normas, las reglas o los protocolos cubren las situaciones conocidas, y ofrecen (a veces imponen) la solución correcta a esa situación conocida. Los valores cubren todas las demás situaciones.

Por ello, a lo largo de la vida de una persona, donde se producen cambios constantes y se multiplican las situaciones novedosas, los valores son los que ayudan a tomar la decisión correcta.

No quiero, sin embargo, dar una charla muy teórica o conceptual sobre qué son los valores y cuáles son; no soy un experto en eso, y tampoco creo que deba ser el objeto de esta charla. Por eso, descenderé a algo más sencillo, y que precisamente da título a esta ponencia: os hablaré de consejos concretos, de pautas de actuación, que están inspirados en los que, a mi

juicio, son los tres valores esenciales en la vida académica y profesional: la excelencia, la integridad y el respeto.

La excelencia

Los primeros consejos que os daré están inspirados en la búsqueda de la excelencia. Y no lo hago porque sea precisamente ese valor o atributo de la excelencia el que da el título a estos premios, sino porque es el que, en mi experiencia, más diferencia a quien progresa y a quien no.

La excelencia no es el perfeccionismo: el perfeccionismo paraliza y muchas veces es manifestación de inseguridad. Cuando hablo de excelencia me refiero al compromiso íntimo e irrenunciable con el buen hacer. Hacer lo que toca, bien hecho, incluso cuando nadie aplaude.

En un entorno de alta exigencia y alto rendimiento, la excelencia no es opcional. Esto vale tanto en el estudio (donde la excelencia académica es exactamente eso: constancia y método, no solo genialidad) como en el trabajo, donde el mercado premia siempre a quien hace su trabajo bien y de forma sostenida, en detrimento de los que se limitan a “salir del paso”.

La excelencia como valor genera varios consejos muy concretos.

Especializaos, pero sabed de todo. No dejéis de formaros durante toda vuestra vida, no solo en lo que terminará siendo vuestra profesión. La especialización es a día de hoy imprescindible en casi cualquier carrera, pero el profesional que solo sabe de lo suyo es frágil. Solo entiendes bien algo si eres capaz de mirarlo desde lejos; de ver su contexto, lo que lo rodea. Quien entiende el entorno en el que se mueve (económico, social, tecnológico) tiene una ventaja real sobre quien solo conoce su parcela técnica.

El Foro Económico Mundial ha publicado proyecciones según las cuales una proporción muy significativa de las profesiones que se ejercerán en el futuro aún no existen hoy. Lo que esto significa en la práctica es que el conocimiento específico que adquiráis ahora importa, por supuesto; pero el proceso de aprendizaje en sí mismo considerado (aprender a aprender, construir el hábito de formarse, desarrollar la capacidad de adaptarse a lo nuevo, disponer de las habilidades lingüísticas y tecnológicas de vuestro tiempo) importa igual o más. Un profesional que sabe cómo aprender cosas nuevas vale mucho más que uno que sabe mucho sobre lo que ya existe y no sabe hacer otra cosa.

No hagáis nada que no entendáis. Ni en el aula ni en el trabajo. La comprensión manda. Quien entiende *por qué* funciona algo puede adaptarlo cuando las circunstancias cambian; quien solo sabe el *cómo* hacer algo (y no sabe *por qué* se hace así), se desconcierta y no sabe qué hacer cuando ese *cómo* cambia. Y en un mundo en aceleración, el *cómo* cambia constantemente.

No dejéis de estudiar, y sed curiosos. El estudiante o el profesional que deja de aprender no se detiene: retrocede, porque los que están a su alrededor avanzan. En un momento en que el conocimiento específico avanza con tanta rapidez, la capacidad y el deseo de aprender cosas nuevas (de no sentirse amenazado ante lo desconocido) es una ventaja competitiva de primer orden.

Sed empáticos. Entended las necesidades de los demás. A menudo nos centramos en exceso en los aspectos técnicos de nuestro trabajo y olvidamos que trabajamos con personas y sus problemas, que son reales, concretos, a veces urgentes. El contexto de las distintas personas con las que te relacionas en tu vida académica o profesional no es siempre el mismo. Ser capaz de ponerte en el lugar del otro no solo te hace mejor persona; te hace mejor profesional. Quien entiende la situación real de quien tiene enfrente tiene mucha más capacidad de dirigirlo, de ayudarlo o de prestarle un buen servicio.

Trabajad duro. Pero no confundáis actividad con resultado: lo que importa es trabajar con método, con foco y con sentido. El que trabaja mucho y mal produce menos que el que trabaja bien y con orden. La intensidad sin método no produce los resultados deseados.

Disfrutad. Si tenéis que trabajar mucho (y tendréis que hacerlo si queréis lograr el éxito profesional), hacedlo en lo que os guste. Si os gusta lo que hacéis, será un privilegio para vosotros estar involucrado en los asuntos más enriquecedores de vuestra profesión, cualquiera que sea. Las horas de trabajo se os harán mucha más cortas.

Sed positivos. No existe el entorno perfecto, ni la organización perfecta, ni el compañero perfecto. Disfrutad de lo que funciona bien y ayudad, siendo constructivos, a mejorar lo que funciona menos bien.

Sed humildes. No solo porque es el comportamiento éticamente exigible, sino porque es requisito imprescindible para la excelencia. Manejarse con humildad significa, antes que nada, aceptar que uno no lo sabe todo y a veces se equivoca. La soberbia intelectual es mala consejera y suele llevar al error. El profesional que no admite que puede estar equivocado

no puede ser nunca un buen profesional: sus errores se amplifican, y los que le rodean llegan pronto a la conclusión de que no merece la pena advertirle de ellos.

El estudiante o el profesional que solo acepta consejo de quien le admira no está aprendiendo; está buscando confirmación. El que busca activamente quién pueda corregirle y desafiarle está invirtiendo en mejorar su criterio.

La humildad no es debilidad; es una muestra de inteligencia aplicada al propio beneficio. La humildad no implica falta de convicción. Uno puede tener una posición firme y defenderla con rigor, y al mismo tiempo estar genuinamente dispuesto a revisarla si aparece un argumento mejor. Esa combinación entre la convicción razonada en lo que uno piensa y la disposición a aceptar la contradicción es lo que distingue al buen profesional del obstinado.

Finalmente, preocupaos de formaros no solo en el conocimiento, sino en las herramientas: aprended idiomas, aprended a comunicaros, adaptaos a los cambios tecnológicos.

La honestidad

El segundo valor es la honestidad.

Las personas que confían en nosotros (un jefe, un cliente, un compañero, un paciente, un profesor) merecen que seamos honestos con ellas. La honestidad, la integridad, son un atributo esencial no solo en la vida familiar y cotidiana; también en la vida académica y profesional.

Seguro que estáis de acuerdo conmigo es que se comporta de modo deshonesto (y es moralmente reprobable) el médico que aconseja a su paciente que se someta a una operación o a un tratamiento que realmente no necesita, y que incluso puede tener contraindicaciones, simplemente para hacer negocio.

La posición de cualquier estudiante o profesional que se comporta de modo deshonesto con su profesor, sus compañeros, su empresa o su cliente no es distinta a la de ese médico; las consecuencias pueden ser más graves en un caso que en otro, pero el juicio ético que ese comportamiento merece es el mismo en todos los casos: alguien que confía en nosotros y que actúa en función de lo que le decimos ve defraudada esa confianza.

Respeto

El último valor al que me quiero referir es el respeto.

En el mundo moderno, nadie hace nada importante completamente solo. Trabajamos en organizaciones de personas. El trabajo en equipo como pilar esencial de cualquier organización no es solo un eslogan de los consultores o de los directores de recursos humanos de las empresas. Una carrera de Fórmula 1 no se pierde necesariamente por una mala conducción del piloto; a veces se pierde por un cambio de neumáticos mal ejecutado. El equipo entero gana o pierde.

En las organizaciones humanas, cada uno tiene su papel y proporciona un valor al trabajo colectivo. El valor de la contribución individual será mayor o menor dependiendo de la especialización de cada trabajo, de los conocimientos y habilidades que requiera, de su complejidad y del esfuerzo que implica, y eso se traducirá en mayor retribución y reconocimiento.

Sin embargo, no ha de traducirse en mayor o menor respeto. El ingeniero no merece más respeto que el operario, ni el médico que el celador, ni el juez que su secretaria. Cada uno tiene su parcela de responsabilidad, y hay que respetarlo por ello. Quien subestima el trabajo de los demás tiene el riesgo de que, en algún momento, subestimen el suyo.

Finalmente, y por encima de cualquier consejo técnico o estratégico, permitidme que os de uno muy básico: sed buenas personas. Las empresas americanas se lo dicen (y se lo exigen) con mucha claridad a sus empleados. Tenéis que ser “buenos ciudadanos”, les dicen. Ser un buen ciudadano es algo muy sencillo y muy exigente a la vez: cumple las normas, aunque nadie te mire; trata bien a los compañeros, actúa con honradez, y no hagas nada que avergüence a la organización. El buen ciudadano es, exactamente, quien ha interiorizado los valores (honradez, integridad, respeto) de modo que ya no necesita que nadie se los recuerde. Es quien actúa bien porque ha sido educado para hacerlo y porque está íntimamente convencido de que es lo correcto, no porque le conviene en ese momento.

III. El impacto de la IA

Entro ya en la última parte.

En 1891, el papa León XIII publicó la encíclica *Rerum Novarum* (“De las cosas nuevas”) para dar respuesta moral a la Revolución Industrial y dar forma a la Doctrina Social de la Iglesia: se refería al trabajo, la dignidad del obrero, a los riesgos de un capital sin freno ético. Ciento treinta y cinco años después, el papa León XIV ha publicado “*Magnifica Humanitas*” para dar respuesta moral a la revolución de la Inteligencia Artificial: habla del pensamiento crítico, de la dignidad de la persona, y de los riesgos de una tecnología sin ética.

La historia se repite. La justificación de ambas encíclicas ha sido la misma: la sociedad se enfrenta a una enorme transformación provocada por una herramienta de enorme potencial y de riesgo igualmente grande. En ambos casos, la respuesta no puede ser el rechazo al cambio tecnológico, sino la comprensión de su alcance y, si es necesario, el establecimiento de unos límites. Lo que está en juego es la misma pregunta de fondo: ¿quién manda aquí, la herramienta o la persona?

Sin embargo, no me voy a ocupar aquí de la dimensión ética del reto, sino de algo mucho más modesto. Me limitaré a dar unas pinceladas sobre los cambios que se aventuran en la forma de trabajar en las organizaciones y en el ejercicio de no pocas profesiones, y de lo que exige de nosotros como personas y de vosotros como jóvenes en proceso de formación y de aprendizaje.

Os diré que, al menos en el sector de la abogacía, aún es muy pronto para saber cómo va a impactar la IA. Sabemos que va a impactar mucho, y que lo hará pronto, pero falta certeza sobre cuánto y cómo. Sabemos que la IA hace muy bien el trabajo de recopilación de información que a día de hoy hacen los abogados jóvenes; pero, ¿supone eso que vamos a prescindir de ellos o a contratar a menos? ¿Y cómo vamos a formar a los que siempre necesitaremos que haya (pocos o muchos), si la IA ya acumula todo el conocimiento? ¿Existirán los despachos tal y como lo son a día de hoy?

Hago estas preguntas, referidas al mundo de la abogacía, pero no creo que la transformación vaya a ser muy diferente en las demás profesiones en las que la materia prima es el conocimiento, el discernimiento o la creatividad.

El reto es, creedme, descomunal.

Las herramientas actuales de IA ayudan a ser más eficientes. Un resumen, un esquema, un primer borrador de cualquier trabajo: todo eso se produce hoy en cuestión de segundos. El "primer intento" de casi cualquier tarea se ha abaratado hasta rozar el coste cero.

En el 95% de las veces que he planteado una cuestión jurídica a la IA, incluso cuestiones complejas, el resultado ha sido convincente. No digo correcto, digo "convincente". Es decir, expresado y razonado en términos tales que un abogado no experto, o incluso alguien sin conocimientos jurídicos, pero con sentido común (eso, y no más, es el Derecho), creerá que la solución es correcta.

Sin embargo, en un 99% de esos casos, la respuesta convincente no era completa, es decir, le faltaban los matices que el conocimiento transversal, la experiencia y el entendimiento del contexto introducen siempre en la solución a un problema jurídico. Y si la respuesta no es completa es que no es correcta. En un 10% de los casos (es decir, incluso en algunos en los que la respuesta era “convinciente”), el análisis era erróneo. Porque la IA no sabe callar, y cuando no encuentra la respuesta, se la inventa.

La conclusión está clara: la IA no sustituye al ser humano, pero la ayuda que le proporciona es impresionante.

Aparentemente, el resultado es que el trabajo se ha vuelto más fácil. Sin embargo, no es así, sino todo lo contrario. El listón se ha elevado.

Cuando todos tienen acceso a la IA, todos pueden producir un borrador rápido. Lo que marca la diferencia es lo que viene después: la calidad del juicio sobre ese borrador, la capacidad de verificar si lo que ha generado la máquina es correcto y la responsabilidad de firmarlo.

La IA convierte el conocimiento genérico (todo lo que hay en la red) en algo esencialmente gratuito y accesible para todos. A cualquiera, se dedique a lo que se dedique, la IA le da unas pinceladas (casi siempre aparentemente convincentes, como he dicho antes) sobre problemas relativamente complicados.

¿Acaso eso supone que vamos a poder ser todos abogados, o médicos, o ingenieros?

En absoluto. Lo que crea valor, lo que diferencia al que puede solucionar un problema y al que no, es el conocimiento organizado y acumulado: la experiencia, el criterio, la capacidad de ver lo que el caso concreto tiene de singular. El cliente no contrata al profesional de hoy; contrata al profesional de hoy y a toda la experiencia acumulada en su cabeza, y con todo el conocimiento del contexto de lo que se le encarga.

Esto nos lleva al punto más delicado, y el que más os incumbe ahora, con 17 o 18 años. Si la máquina es la que investiga precedentes, se pierde la capacidad y el hábito de estudiar. Si la máquina siempre hace el esquema, se pierde el hábito de estructurar. Si la máquina siempre redacta, se pierde precisión. Si no desafías la respuesta de la máquina, te vuelves prescindible.

Por eso, cada vez será mayor el valor del conocimiento específico de cada caso respecto del conocimiento general. Lo general es lo que cualquiera podría consultar: normas, procesos, formas estándar de resolver un tipo de problema. Lo específico es lo absolutamente singular

de cada situación: qué necesita realmente este cliente, cómo funciona este mercado concreto, qué aceptará esta persona en esta negociación.

La IA comprime con eficacia los pasos con más componente general; los pasos con más componente específico quedan fuera de la automatización. El problema, como ya avanzaba, es que lo específico solo se construye sobre la base de lo general bien aprendido.

Es ahí donde cobran todo el sentido algunos de los consejos que os mencionaba antes.

Seguid estudiando, seguid aprendiendo, seguid teniendo curiosidad. Si delegáis en la IA la parte general (la que estáis construyendo y debéis seguir construyendo con estudio y sacrificio), se llega al trabajo sin la base para desarrollar nunca la parte que realmente os distingue de la máquina y de los demás. Es un atajo hacia ningún sitio.

La analogía es sencilla: el GPS no enseña geografía; y quien no sabe geografía no detecta cuándo el GPS se equivoca. La IA no enseña a pensar; y quien no sabe pensar no detecta cuándo la IA se equivoca. Y la IA se equivoca. Con mucha seguridad y muy buena redacción, pero se equivoca. Los expertos lo llaman “alucinaciones”, y la llaman así porque lo son.

La IA es un multiplicador: amplifica tanto la competencia como la incompetencia, tanto la verdad como la mentira, tanto el trabajo bien hecho como el fraude.

Por lo tanto, la paradoja central de este momento y de los años que vienen es esta: cuanto más potente la herramienta, más importantes son los fundamentos para usarla bien.

La integridad: la IA facilita, como nunca antes, la producción de contenido falso, el plagio sofisticado, el fraude difícil de detectar. La ética personal es el único cortafuegos real, porque ningún algoritmo de supervisión puede sustituir el juicio moral propio.

La IA simula empatía sin tenerla (porque produce texto convincente sin que la máquina haya comprendido nada). Pero no es empatía, es apariencia de empatía: la máquina no entiende lo que la persona que tiene delante necesita; simula haberlo entendido. Por eso, quienes tienen empatía real tienen una ventaja que ningún algoritmo puede replicar. El trato humano genuino, en un mundo inundado de respuestas generadas automáticamente, se vuelve extraordinariamente escaso y, por tanto, extraordinariamente valioso.

La excelencia: cuando "lo medio" se produce en abundancia y a gran velocidad, lo que distingue es quien tiene estándares propios. Quien se conforma con el borrador de la máquina sin mejorarlo produce como todos y, como dije antes, se vuelve prescindible. Quien

lo usa como punto de partida y aporta su propio criterio, su propia voz, su propia creatividad, produce más y mejor.

La IA, además, no tiene ética. La IA siempre da una respuesta, y las produce con una seguridad que no siempre se corresponde con su fiabilidad. Pero la IA no asume responsabilidad. No tiene reputación que perder. No tiene criterio ético propio. Lo que el cerebro humano aporta, y que la IA no puede replicar a corto plazo, es la capacidad de razonar sobre el propio proceso de razonamiento: saber que la primera conclusión puede haber sesgado el juicio, detectar cuándo una fuente es insuficiente, sentir que algo no encaja antes de poder explicar por qué.

Eso se construye con años de estudio, después de haber cometido errores, aceptado consejos con humildad y con la experiencia real acumulada. No se delega en la máquina.

El papa León XIV, en Magnífica Humanitas, destaca algo que tiene traducción muy directa al mundo del trabajo y del estudio: hay que cuidar de que el flujo incesante de información no sustituya a la investigación, al discernimiento y al estudio reflexivo; sin esos elementos, se compromete la libertad interior de la persona. Lo que sigue siendo exclusivamente humano es el juicio ético, la responsabilidad, la creatividad genuina y la relación entre personas.

IV. Epílogo

Ya termino. Los premios que se entregan hoy son importantes porque demuestran algo que no se improvisa: constancia, método y capacidad de sacrificio. Nunca lo abandonéis. Eso (en Bachillerato, en Formación Profesional, en la universidad, en el primer trabajo) es lo que seguirá importando mañana, con inteligencia artificial o sin ella.

El mundo que vais a heredar es más complejo que el de cualquier generación anterior, pero también más lleno de posibilidades. La IA no es una amenaza para quien llega preparado; quien llegue con fundamentos sólidos, con criterio formado, con los valores que acabo de describir, encontrará en la IA la herramienta más poderosa que haya existido jamás y será para él una oportunidad para el éxito. Quien no llegue preparado encontrará sobre todo el modo más seguro de producir mediocridad a gran velocidad.

Que la IA os haga más capaces, no más dependientes. Y que la suerte, cuando llegue, os encuentre trabajando.