

Expansión Start Up

Firmas españolas en la batalla mundial de los chips

Los 60 sectores que crean empleo

Construcción de edificios, industria alimentaria y educación, los que más crecen P18-19

Santander generará más de 200 millones de valor de negocio con la IA P17

Las aseguradoras son reticentes a dar cobertura al uso de la IA P16



BRYAN MARSAL
Cofundador y CEO de Alvarez & Marsal

“No vamos a despedir a nadie por la IA; debo lealtad a mis empleados” P6

Arquimea abrirá una fábrica de drones en Oriente Próximo P11

Silver Lake prepara la venta de su 93% en el Grupo BC P4/LA LLAVE



OPINIÓN
Tom Burns

Cuando el sistema parlamentario funciona P39



España golea a Arabia Saudí en su segundo partido del Mundial

■ Cómo conecta **La Roja** con las nuevas generaciones P37



Ignacio Galán, presidente ejecutivo de Iberdrola.

Galán revoluciona Iberdrola con un nuevo organigrama

■ Quiénes son los 50 directivos top del mayor grupo energético

P4-5/LA LLAVE

JOSÉ LUIS ESCRIVÁ, GOBERNADOR DEL BANCO DE ESPAÑA

“Limitar hipotecas es intrusivo, hay que tener cuidado”

José Luis Escrivá considera “intrusivo” limitar las hipotecas, ya que acota la actividad privada de los bancos, por lo que afirma que hay que hacerlo “con cuidado”. En una entrevista con EXPANSIÓN indica que el objetivo es que los bancos no tomen mucho riesgo y que no haya problemas de estabilidad financiera. Escrivá asegura que existe una brecha de productividad entre España y Europa que lastra el incremento de los salarios. P13 a 15



José Luis Escrivá, gobernador del Banco de España.

PLUS ULTRA

■ “No he hecho ninguna gestión a favor de Plus Ultra ni de ninguna otra empresa”

FUSIONES

■ “Donde se necesitan grandes campeones europeos es en banca de inversión”

TURISMO

■ “España se beneficia del cambio en las preferencias de ocio de los europeos tras el Covid”

VIVIENDA

■ “Hay que impulsar la oferta, pero tienen sentido medidas como la del alquiler turístico”

REGULACIÓN

■ “La densidad regulatoria dificulta la planificación por parte de los bancos”

SALARIOS

■ “Para aspirar a salarios más altos hay que resolver el tema de la productividad”

LABORAL

■ “Las políticas de empleo son de las CCAA, pero el Gobierno central puede hacer más”

HIPOTECAS

■ “No toparemos el crédito hipotecario si no hay condiciones de mercado”

El Gobierno aprueba un plan de ayudas de 6.000 millones para producción eléctrica

P3/LA LLAVE

StepStone, APG y Azora pisan el acelerador en residencias de mayores P8/LA LLAVE

Irán paraliza la negociación con EEUU tras las nuevas amenazas de Trump P20



SILVERWAY
ASSET MANAGEMENT

La sofisticación de **Wall Street** a tu alcance

Invierte en tu visión de futuro

silverway.com

DIRECTIVOS

¿Juzgará la historia a los CEO actuales?

GESTIÓN Liderar una compañía en medio de la tormenta de la IA se perfila como un gran reto.

Pilita Clark. Financial Times

Todo aquel que trabajaba en las líneas de montaje de automóviles de Henry Ford hace un siglo podía recibir una visita de los inspectores de la compañía en su domicilio sin previo aviso para comprobar que todo estuviera limpio y que sus hijos asistiesen a la escuela. Con la llegada de la Gran Depresión, había que tener cuidado con lo que se decía por si acaso lo escuchaban los espías que la policía privada de Ford había infiltrado entre la plantilla para detectar cualquier indicio de huelgas o actividad comunista. Los objetivos de Ford de controlar a su fuerza laboral no eran infrecuentes en las grandes ciudades industriales estadounidenses de la época, aunque sus métodos fueran más drásticos. Sin embargo, sus acciones parecen inimaginables hoy en día, lo que plantea una pregunta: ¿cómo verán los futuros historiadores a los líderes empresariales actuales?

¿Qué están haciendo las grandes figuras de los negocios que consternará a las futuras generaciones? El factor clave es la forma en que los directivos gestionan el auge de la inteligencia artificial y el impulso asociado hacia un cambio organizativo implacable. Ya se vislumbran algunos indicios.

El mes pasado, el CEO de Standard Chartered, Bill Winters, causó incredulidad al sugerir que la inteligencia artificial reemplazaría el “capital humano de menor valor” en el banco, donde se planean recortes de personal drásticos durante los próximos cuatro años. Winters se disculpó rápidamente, insistiendo en que valoraba a “todos” sus compañeros y comprendía que, si bien los puestos de menor cualificación eran más vulnerables a la automatización, “tenemos la responsabilidad de ayudar a nuestros colegas a acceder a cargos de mayor valor”, añadió.

Otros directivos coincidieron, repitiendo lo que se ha convertido en un mantra corporativo global: que es más probable que la inteligencia artificial reemplace tareas, no puestos de trabajo completos, e incluso si algunos desaparecen, otros surgirán y los trabajadores recibirán apoyo durante ese periodo de confusión. En última instancia, señaló Jamie Dimon, CEO de JPMorgan Chase, que los líderes tienen que “prepararse, cuidar de su gente, cuidar de la sociedad y creo que todo saldrá bien”.

Un buen consejo, pero ¿quién lo está siguiendo? He perdido la cuenta de las veces que he oído a altos ejecutivos hablar en privado sobre la implacable presión a la que se enfren-



Para no crear alarma sobre los despedidos vinculados a la inteligencia artificial, Jamie Dimon, CEO de JPMorgan Chase, sugiere que los directivos deben “prepararse, cuidar de su gente, cuidar de la sociedad y creo que todo saldrá bien”.

tan para utilizar la inteligencia artificial para eliminar tantos puestos de trabajo como puedan y lo más rápido posible. “Todos decimos que usamos la inteligencia artificial para el crecimiento, pero en realidad la usamos para aumentar la productividad y para perder empleos”, es lo que dijo uno de ellos a principios de este año. “Una peligrosa bola de nieve”, es como describió otro la tendencia. Otro comentó que, cuando preguntó a una sala llena de directivos si creían que la inteligencia artificial les permitiría prescindir del 50% de su plantilla, “el 80% levantó la mano”.

Tecnología revolucionaria

No es de extrañar que una encuesta de NBC de este año mostrase que la inteligencia artificial es una de las cosas más detestadas en Estados Unidos, generando más rechazo que la polémica agencia ICE y sólo superada por Irán y el Partido Demócrata. Pero aún no está claro cuántos empleos se están perdiendo realmente a causa de la inteligencia artificial y cuántos CEO intentan impresionar a los accionistas citando la tecnología como la razón de despidos que habrían llevado a cabo de todos modos.

Los ejecutivos hablan de la presión que sufren para recortar tantos puestos de trabajo como puedan

Cada vez hay menos paciencia con los CEO que tardan en adaptar sus empresas a la IA

La presidenta de Anthropic, Daniela Amodei, afirmó este mes que las investigaciones del grupo de inteligencia artificial mostraban que, en 2025 y 2026, la sustitución de empleos representaba una “fracción minúscula de lo que hace la inteligencia artificial”, aunque esto obviamente podría cambiar.

Lo que está claro es que los inversores y los consejos de administración tienen, según la consultora Spencer Stuart, una paciencia cada vez menor con los consejeros delegados “que tardan en transformar sus organizaciones para un futuro centrado en la inteligencia artificial”. Esa es una de las razones por las que

la rotación de los máximos responsables que gestionan las empresas alcanzó un nuevo récord por segundo año consecutivo en 2025.

Y aquí está la cuestión: las reestructuraciones organizativas quizás no sean tan alarmantes como una policía empresarial privada, pero la agitación constante sigue extendiendo la preocupación entre los trabajadores y no siempre agrada a los accionistas. De ahí la reacción ambivalente que recibió el CEO de Unilever, Fernando Fernández, cuando restó importancia a las preocupaciones de los inversores sobre el hartazgo de los cambios en el gigante de los bienes de consumo, declarando: “No me pagan por ser vago. A nuestra gente no le pagan por ser vago”.

No tengo ni idea de si Fernández realmente piensa que su personal es vago. Sé que la historia demuestra que algunas reestructuraciones corporativas pueden funcionar. Pero me preocupa lo que la historia terminará revelando sobre la forma en que las grandes empresas responden a una tecnología que está en sus inicios y que algún día podría resultar ser la más revolucionaria que la humanidad haya visto.

PISTAS



Rituales urbanos en The Beauty Concept

The Beauty Concept en Mandarin Oriental Ritz, Madrid incorpora una nueva colección de tratamientos, los Urban Retreats, concebidos para transformar el bienestar en un ritual de lujo contemporáneo. Cada ritual captura una faceta distinta de la ciudad: la serenidad escondida tras sus grandes avenidas, la recuperación del viajero internacional y la sofisticación que define al establecimiento madrileño.

Mejores ideas a favor de la igualdad

La Fundación Mutua Madrileña ha dado a conocer los ganadores de la undécima edición de su concurso *Nos duele a todos*, con el que premia las mejores ideas y creativities de los estudiantes a favor de la igualdad y contra la violencia de género en cualquier soporte de comunicación. El primer premio, dotado con 4.000 euros, ha recaído en el corto *Espacios Vacíos*, de Kim Castaño, alumna de 1º de Bachillerato del IES Carlos III de Madrid.

Tres maneras de entender la Rioja Alta

Ya están a la venta las nuevas añadas de los vinos más icónicos de Hermanos Hernáiz: Finca La Emperatriz, Guardacumbres y Las Cenizas. Tres proyectos de distintos territorios de Rioja Alta con los que Eduardo y Víctor Hernáiz promueven una manera de entender el vino ligada al origen y a la identidad de sus viñedos. Su historia comienza en 1996, cuando la familia adquiere Finca La Emperatriz, antigua propiedad de Eugenia de Montijo, última emperatriz de Francia.