

Artículo

La Inteligencia Artificial:

Desde sus Orígenes hasta su Impacto en el Liderazgo y la Gobernanza

¿DÓNDE QUEDAN LOS CONSEJEROS EN ESTE NUEVO MUNDO CORPORATIVO?

OSCAR GARCÍA-VELASCO

Managing Partner (Amrop España)



Amrop

La Inteligencia Artificial (IA) ha recorrido un largo camino desde sus inicios teóricos hasta su actual omnipresencia en nuestras vidas.

Como sabemos, gracias a los avances tecnológicos en términos de procesamiento y almacenamiento de datos, ha emergido como una fuerza transformadora en el panorama empresarial, redefiniendo la forma en que las organizaciones operan, innovan y compiten.

La IA hoy es el “Horizonte Vital” de todas las organizaciones

La dimensión que tiene este cambio “obligado”, exige a las organizaciones a estructurar una estrategia clara y definida sobre la IA que tendrá que estar alineada a los objetivos estratégicos de la organización:



Desde la automatización de tareas rutinarias hasta la toma de decisiones estratégicas, la IA está impactando directamente en el liderazgo y la gobernanza. En este contexto, la aparición del “**Chief AI Officer**” (CAIO) se ha vuelto crucial para formular esta Estrategia de IA y guiar a las organizaciones en la adopción y aprovechamiento responsable de la IA. En España, varias empresas están a la vanguardia de esta transformación, demostrando el potencial de la IA para impulsar la innovación y el crecimiento en base a una Estrategia de IA contrastada y aprobada por los ejecutivos de la empresa y el Consejo de Administración.

I) Transformación del Liderazgo Ejecutivo en la Era de la IA

La IA está redefiniendo las habilidades y competencias necesarias para liderar en esta nueva era digital, y fuerza a los líderes de todas las organizaciones que deben ser capaces de:

- **Comprender y aprovechar la IA** y no temerle. Esa comprensión es fundamental para entender las capacidades y limitaciones

de la IA, así como su potencial impacto en la organización. La velocidad del cambio tecnológico ha hecho cada día más difícil mantener el equilibrio del binomio “coste/beneficio”, ya que la obsolescencia de algunas tecnologías, incluso antes de alcanzar su madurez, hacen que la constante innovación sea un desafío intelectual y económico muy importante a ser vencido.

- **Fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación:** La IA evoluciona rápidamente, por lo que los líderes deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio. Deben estar dispuestos a experimentar con nuevas tecnologías y enfoques, y a aprender de los éxitos y fracasos. Esto implica crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos explorando nuevas ideas y tomando riesgos calculados, así como proporcionarles las herramientas y recursos necesarios para desarrollar sus habilidades en IA.
- **Liderar con empatía y ética:** La IA puede automatizar muchas tareas, pero no puede reemplazar la empatía y el juicio humano. Los líderes deben ser capaces de equilibrar la eficiencia de la IA con la necesidad de mantener un enfoque humano en el liderazgo. Además, deben garantizar que la IA se utilice de manera ética y responsable, teniendo en cuenta su impacto en los empleados y la sociedad en general. Esto implica establecer principios éticos claros para el uso de la IA, así como mecanismos de supervisión y rendición de cuentas para garantizar que estos principios se cumplan.

II) El Auge del CAIO: Liderando la Transformación de la IA

La creciente importancia de la IA en las organizaciones ha llevado a la creación del puesto de Chief AI Officer (CAIO). El CAIO es un líder estratégico responsable de guiar a la organización en la adopción y el aprovechamiento de la IA de manera efectiva y responsable. Algunas de las responsabilidades clave del CAIO incluyen:

Desarrollar y ejecutar la Estrategia de IA: El CAIO trabaja en estrecha colaboración con la alta dirección para definir la visión y los objetivos de la IA en la organización. Desarrolla una hoja de ruta para la implementación de la IA, identificando las áreas donde puede tener el mayor impacto y estableciendo prioridades.

Construir y liderar el equipo de IA: El CAIO es responsable de reclutar, desarrollar y liderar un equipo de expertos en IA, incluyendo científicos de datos, ingenieros de aprendizaje automático y especialistas en ética de la IA. Fomenta una cultura de colaboración e innovación dentro del equipo, y se asegura de que cuenten con las herramientas y recursos necesarios para tener éxito.

Gestionar los riesgos y las oportunidades de la IA: El CAIO evalúa y gestiona los riesgos asociados con la IA, como la seguridad cibernética, la privacidad de los datos y el sesgo algorítmico. También identifica y aprovecha las oportunidades que la IA ofrece para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la innovación en la organización.

Promover la adopción de la IA en toda la organización: El CAIO trabaja para educar a los empleados sobre los beneficios de la IA y fomentar su adopción en todos los departamentos. Facilita la colaboración entre los equipos de IA y otras áreas de la organización, asegurando que la IA se integre de manera efectiva en los procesos y flujos de trabajo existentes.

Representar a la organización en el ecosistema de la IA: El CAIO establece relaciones con socios externos, como proveedores de tecnología, universidades e instituciones de investigación, para mantenerse al tanto de las últimas tendencias y avances en IA. También representa a la organización en conferencias y eventos relacionados con la IA, compartiendo las mejores prácticas y aprendiendo de otras organizaciones.

No existe y no existirá una empresa que se embarque en una Estrategia de IA por sí sola. Siempre será parte de un ecosistema de apoyo externo.

III) La IA y la gestión del Talento

El surgimiento de la IA en nuestras vidas ha hecho que se haya desvirtuado el foco de lo "importante" a lo "urgente". O más aún, ha puesto foco en lo **desconocido**, que como a lo largo de la historia, necesita de mitos para poder ser **justificado**, como explica el autor canadiense *Jordan B. Peterson* en su libro *Maps of Meaning* ("Mapas de sentidos: La arquitectura de la creencia" en su versión española).

La falta de entendimiento sobre la IA y la poca preparación al respecto para elaborar una clara Estrategia de IA, nos ha llevado a sólo pensar en la IA como una herramienta que reemplaza al talento humano, tomando cada día más funciones en la medida que avanza la tecnología.

Nada más lejos que la realidad, la IA está con nosotros hace mucho tiempo y ha venido para quedarse, pero para complementar el talento humano, potenciándolo a niveles nunca antes pensados. Claro está que genera cambios, como cualquier otro avance tecnológico que forjó a todas las sociedades a adaptarse a nuevos tiempos. Sin innumerables ejemplos que podemos citar, desde los más obvios como la invención de la rueda o de la imprenta hasta los más recientes como la inyección del móvil en nuestras vidas que ha dejado de lado tantas industrias y ha creado otras.

Es en ello que quizá podemos decir está el aspecto más importante de la Estrategia de IA y la función del CAIO, los ejecutivos y los Consejeros de cualquier organización y es el **calibrar continuamente la Inteligencia Artificial con la Inteligencia Humana:**

Este es sin duda uno de los retos más desafiantes que toda organización que se jacte de entrar en la era de la IA va a tener que enfrentar.

IA + IH

A medida que la IA se vuelve más sofisticada, es crucial encontrar el equilibrio adecuado entre la inteligencia artificial y la inteligencia humana.

La IA puede automatizar tareas, analizar datos y ofrecer insights valiosos para la toma de decisiones cada vez más acertadas, pero la inteligencia humana sigue siendo esencial para la creatividad, la empatía, el juicio ético y la toma de decisiones estratégicas.

El futuro del trabajo radica en la colaboración entre humanos y máquinas, donde cada uno aporta sus fortalezas y complementan sus debilidades.

IV) Impacto de la IA en los Consejos de Administración

Hasta aquí hemos enunciado la Estrategia de IA, que tiene que ser contemplada en todos los aspectos mencionados anteriormente, detallando las Oportunidades y los Riesgos derivados. Si bien las Oportunidades son muchas y la generación de valor puede ser altísima, también lo son los Riesgos. Como otro de los mitos que mencionamos, los riesgos no han cambiado, sólo se han potenciado justamente por el poder exponencial de estas nuevas tecnologías. A esto se le suman fuertes aspectos regulatorios como la nueva EU IA Act, que entró en vigor a principios de agosto y las empresas sólo tendrán como máximo 24 meses para adaptarse.

Implementar correctamente la nueva Estrategia de IA implica una nueva Gobernanza Corporativa con un capítulo específico que podemos denominar **Gobernanza de IA**.

Y esta Gobernanza de IA es el eje central del cambio en los Consejos de Administración y en la actividad de los Consejeros de cara a futuro.

Simplificando la Gobernanza de IA a su esencia, se pueden ver dos pilares fundamentales que luego propagan una serie de cambios asociados:

1. Funcionalidad: Adaptándose a la nueva era

“Control estricto de Funcionalidad: Asegurar que los sistemas de IA y los procesos asociados funcionen como se espera”

Si bien la implementación de sistemas de IA comparte similitudes con otros proyectos tecnológicos, la complejidad y el impacto de esta tecnología requieren una nueva perspectiva. Los Consejos de Administración deben comprender los alcances, riesgos y

oportunidades de la IA. Esto implica una capacitación constante y una actitud crítica ante la información recibida. La figura del CAIO (Chief AI Officer) se vuelve crucial para informar y guiar a los Consejos de Administración en este nuevo escenario ya que también actúa como su "abogado defensor", asesorándolos sobre las implicaciones y el potencial de estas tecnologías.

El actualizarse con las nuevas tecnologías es ahora un deber personal de cada Consejero y ser escéptico a recibir una información sobre estos puntos sin contrastarla contra una base sólida, es fundamental para minimizar riesgos personales que pueden ser muy altos con las nuevas regulaciones en marcha.

Para un control efectivo de los proyectos de IA, muchas organizaciones están implementando medidas como la creación de comisiones específicas, como por ejemplo la "Comisiones de Control IA y Auditoría IA" que se encarga de monitorear constantemente el avance de los proyectos, evalúan su impacto y definen planes de mitigación. El control se realiza por fases e hitos de corto plazo, adaptándose a la naturaleza dinámica de la IA, donde cada avance puede revelar nuevos retos y oportunidades.

2. Ética: Un valor central en la IA

“Garantizar que el contenido ético de los sistemas de IA esté bajo control total”

El segundo de los pilares fundamentales es el Ético y con mayúsculas. Si bien la ética es inherente a la actividad de cualquier Consejero, la IA exige que esa misma ética se integre en el diseño de los procesos, considerando la selección de datos, la complejidad algorítmica y la participación de personas clave. Los Comités de Ética en los Consejos de Administración son cada vez más comunes, incorporando expertos en "Ética + IA" para asegurar un desarrollo responsable de esta tecnología.

En fin, podríamos seguir en este desarrollo temático hasta llegar a las acciones concretas a tomar por los Consejos de Administración, pero claro está que esto dependerá de la empresa, su industria y como aplicará IA en sus procesos de negocios; todo comenzará por entender donde se encuentra cada Consejero y como llegar a destino mitigando riesgos y captando oportunidades



Podemos concluir este documento con al menos 3 puntos que un Consejero del presente y del futuro debería hacer en el mundo de la IA:

1. Tener a la **IA en su "agenda"** y no como un punto más de su gestión.
2. Dar un **compromiso total** a este tema, ya los riesgos colectivos y personales son altísimos.
3. Conservar una **Independencia Total** a presiones tanto internas como externas al momento de toma de decisiones. No existen circunstancias políticas a contemplar sino decisiones concretas en base a una evaluación de riesgos bien controlada.



Amrop