



GOBERNAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

EL NUEVO DESAFÍO
DE LOS DIRECTORIOS



La irrupción de la inteligencia artificial está obligando a los directorios a replantear su forma de supervisar riesgos, tomar decisiones y crear valor. En conversación con **David López-López y Álvaro Clarke**, co-directores académicos del Programa Internacional en Gobierno Corporativo y Transformación Digital de Esade Executive Education y Alta Dirección FEN UCHILE, analizamos cómo esta tecnología está redefiniendo las responsabilidades de la alta dirección y los desafíos que enfrentan las organizaciones para gobernarla de manera estratégica.



La inteligencia artificial ya no es un proyecto tecnológico ni una iniciativa de innovación. Se ha convertido en una materia de gobierno corporativo. A medida que los algoritmos comienzan a influir en decisiones estratégicas, gestión de riesgos, relaciones con clientes y procesos críticos de negocio, los directorios enfrentan una pregunta que hasta hace pocos años parecía lejana: ¿cómo supervisar una tecnología capaz de transformar la competitividad de una organización y, al mismo tiempo, exponerla a nuevos riesgos regulatorios, reputacionales y fiduciarios?

La conversación ha dejado de estar confinada a las áreas tecnológicas para instalarse en el corazón de la alta dirección. Y no es casualidad. Un reciente análisis publicado por el *Harvard Law School Forum on Corporate Governance* advierte que la inteligencia artificial impacta directamente en tres ámbitos críticos para cualquier organización: la estrategia, el talento y la gestión de riesgos. En consecuencia, los directorios

están siendo llamados a redefinir sus mecanismos de supervisión, sus capacidades de análisis y, en muchos casos, la forma misma en que toman decisiones.

Durante años, la transformación digital estuvo asociada principalmente a la eficiencia. Automatizar procesos, reducir costos o acelerar tareas eran los principales objetivos. Hoy el escenario es distinto. La inteligencia artificial tiene la capacidad de modificar modelos de negocio completos, influir en la relación con clientes, alterar cadenas de valor, redefinir competencias laborales y generar nuevas exposiciones regulatorias. El desafío ya no consiste únicamente en adoptar tecnología, sino en gobernarla.



De la adopción al gobierno

La urgencia de esta discusión se refleja en las cifras. Según el más reciente estudio global de McKinsey, el 71% de las organizaciones ya utiliza inteligencia artificial generativa de forma regular en al menos una función de negocio. Sin embargo, una proporción significativa de ellas continúa operando en etapas de experimentación o pilotos, sin lograr escalar estas capacidades a nivel corporativo. A ello se suma que solo el 39% de los directorios de empresas Fortune 100 dispone actualmente de mecanismos formales de supervisión sobre IA.

La brecha es evidente: la adopción tecnológica avanza mucho más rápido que las capacidades organizacionales para gobernarla y capturar valor de manera sostenible.

Sin embargo, para David López-López la conversación sobre inteligencia artificial no debería centrarse exclusivamente en el control de riesgos. El académico plantea que estas tecnologías también están redefiniendo las fuentes de creación de valor de las organizaciones. Desde esta perspectiva, el directorio ya no puede limitarse a preguntar qué herramientas utiliza la empresa, sino que debe comprender dónde la IA puede ampliar la ventaja competitiva, generar nuevas oportunidades de crecimiento y capturar valor de forma responsable. La reflexión resulta especialmente pertinente considerando que, pese al rápido avance de la IA generativa, muchas organizaciones continúan operando en etapas de experimentación, sin lograr aún escalar estas capacidades a nivel corporativo.

En la práctica, muchas empresas han incorporado herramientas de inteligencia artificial de manera descentralizada. Equipos comerciales utilizan asistentes generativos para preparar propuestas, áreas de marketing automatizan contenidos, departamentos legales experimentan con sistemas documentales inteligentes y áreas operativas optimizan procesos mediante algoritmos predictivos. El problema es que esa expansión no siempre ha ido acompañada de una estructura clara de supervisión.

La facilidad de acceso a herramientas generativas ha dado origen a un fenómeno cada vez más frecuente dentro de las organizaciones: la denominada "IA invisible". Se trata de soluciones que aportan productividad y eficiencia, pero que muchas veces son incorporadas directamente por equipos o colaboradores sin procesos formales de validación, registro o supervisión. El resultado es una adopción acelerada que, aunque genera beneficios inmediatos, puede incrementar riesgos relacionados con el uso de datos, la propiedad intelectual, la trazabilidad de las decisiones y el cumplimiento normativo.

David López-López observa que esta situación responde a la forma en que la tecnología ingresó a las organizaciones. A diferencia de otras transformaciones tecnológicas, la inteligencia artificial no necesariamente llegó impulsada por grandes proyectos corporativos, sino a través de múltiples decisiones individuales distribuidas en distintas áreas.

"Muchas empresas han adoptado IA de forma descentralizada. No ha entrado siempre por una gran decisión estratégica del directorio, sino por la suma de miles de decisiones pequeñas, funcionales y distribuidas. Ahí aparece la brecha: hay adopción, pero no necesariamente gobierno", señala.

Lo preocupante es que los efectos de esta tecnología trascienden con creces la productividad. La IA puede influir en decisiones relacionadas con clientes, talento, precios, cumplimiento normativo, reputación, sostenibilidad o gestión de riesgos. Cuando eso ocurre, deja de ser una herramienta operativa para transformarse en una materia de gobierno corporativo.



El directorio frente a una nueva responsabilidad

Esta transformación, también está modificando las expectativas que inversionistas, reguladores y mercados tienen respecto de los directorios.

Un análisis reciente de Glass Lewis muestra que el 65% de los inversionistas espera que las empresas informen cómo sus directorios supervisan la inteligencia artificial, mientras que un 49% considera que esta responsabilidad debería estar formalmente incorporada en las estructuras de gobierno corporativo.

La señal es clara: el mercado ya no solo observa si una organización utiliza inteligencia artificial. También comienza a evaluar cómo la gobierna.

Desde una perspectiva internacional, López-López sostiene que la IA ha dejado de ser un asunto técnico porque impacta directamente en el modelo de negocio, la productividad, la reputación, la ciberseguridad, el cumplimiento regulatorio y la relación con los distintos grupos de interés.

"Por eso, el rol de los directorios está evolucionando desde una supervisión tradicional de resultados y riesgos hacia una supervisión estratégica de capacidades, datos, algoritmos y decisiones automatizadas", afirma.

Esta evolución se vuelve aún más relevante a medida que avanza la regulación internacional. Europa ya dio un paso decisivo con el AI Act, la nueva regulación de inteligencia artificial de la Unión Europea, que introduce obligaciones específicas en materia de transparencia, trazabilidad y gestión de riesgos. Al mismo tiempo, organismos multilaterales y reguladores de distintos países están desarrollando marcos para promover una inteligencia artificial confiable, responsable y centrada en las personas.

La consecuencia es evidente: los directorios ya no pueden limitarse a preguntar qué herramientas utiliza la organización. Deben comprender cómo esas herramientas generan valor, qué riesgos incorporan y quién responde cuando algo falla.

Chile: avances relevantes, pero con desafíos pendientes

En Chile, la discusión sobre inteligencia artificial ha ganado espacio en los últimos años, particularmente en sectores como servicios financieros, minería, retail, telecomunicaciones y grandes organizaciones empresariales. Sin embargo, persisten desafíos importantes en materia de capacidades de supervisión estratégica.

Álvaro Clarke advierte que existe una creciente conciencia respecto del impacto que estas tecnologías pueden tener sobre la competitividad y la sostenibilidad de los negocios. Sin embargo, observa que en muchos casos la conversación continúa centrándose principalmente en eficiencia operativa.

"En varios casos la discusión aún se concentra más en eficiencia operativa que en transformación del modelo de negocio", explica.

Esta diferencia es más relevante de lo que parece. Cuando la IA se interpreta únicamente como una herramienta para hacer más rápido lo que ya se hace, suele quedar relegada a áreas funcionales. Pero cuando se comprende su capacidad para alterar modelos de negocio, modificar dinámicas competitivas o generar nuevos riesgos corporativos, la discusión necesariamente escala hacia el directorio.

Para Clarke, uno de los errores más frecuentes consiste precisamente en considerar la inteligencia artificial como un asunto exclusivamente tecnológico.

"Se está delegando esta discusión a áreas operativas o tecnológicas, sin comprender que la IA puede afectar decisiones críticas vinculadas a reputación, ciberseguridad, cumplimiento regulatorio, ética, talento y sostenibilidad del negocio", señala.



Riesgo, confianza y creación de valor

La creciente preocupación por la gobernanza de la inteligencia artificial no responde únicamente a criterios regulatorios. También está relacionada con la capacidad de las organizaciones para proteger y crear valor en el largo plazo.

Los sistemas de IA pueden generar resultados difíciles de explicar, reproducir sesgos, utilizar información sensible de manera inadecuada o depender excesivamente de proveedores externos. A ello se suma que diversas investigaciones internacionales muestran que una proporción significativa de grandes empresas ya ha experimentado pérdidas financieras asociadas a errores de implementación o gestión de estas tecnologías.



Por eso, el desafío para los directorios consiste en desarrollar una mirada que combine innovación y control, crecimiento y responsabilidad.

La complejidad del fenómeno obliga además a replantear las capacidades que hoy requieren los órganos de gobierno. A diferencia de otras transformaciones tecnológicas, la inteligencia artificial atraviesa simultáneamente áreas de negocio, gestión de personas, cumplimiento, ciberseguridad, sostenibilidad y estrategia. Esto exige una mayor alfabetización digital por parte de los directorios, entendida no como conocimiento técnico especializado, sino como la capacidad de comprender implicancias, interpretar riesgos, exigir métricas adecuadas y formular las preguntas correctas para supervisar tecnologías que ya están influyendo en decisiones críticas para el negocio.

Más que expertos técnicos, los directores necesitan adquirir las capacidades necesarias para formular las preguntas correctas. ¿Dónde se utiliza inteligencia artificial dentro de la organización? ¿Qué decisiones influye o automatiza? ¿Qué datos utiliza? ¿Quién responde por sus resultados? ¿Qué mecanismos de supervisión existen?

La calidad de esas preguntas será, en gran medida, la que determine la calidad de las respuestas organizacionales.



Una nueva agenda para la alta dirección

La dimensión internacional de esta discusión permite observar una tendencia común. Europa avanza en regulación. Estados Unidos debate el rol fiduciario de los directorios frente a la inteligencia artificial. Los inversionistas exigen mayor transparencia. Las empresas buscan capturar valor sin comprometer confianza.

En todos los casos, el mensaje es similar: el verdadero liderazgo ya no consiste únicamente en adoptar tecnología más rápido que los demás. Consiste en integrarla con criterio, supervisión y visión estratégica.

Esta transformación también exige una evolución en las capacidades de quienes participan en los órganos de gobierno. Como plantea Álvaro Clarke, los directores deben desarrollar una comprensión más profunda del impacto estratégico que la inteligencia artificial puede tener sobre su industria y modelo de negocio, fortalecer competencias en gestión de riesgos tecnológicos, ciberseguridad y uso de datos, e incorporar una mirada interdisciplinaria que articule tecnología, regulación, sostenibilidad y gobierno corporativo.

"Más que transformarse en expertos técnicos, los directorios necesitan adquirir la capacidad de formular las preguntas correctas y supervisar adecuadamente los riesgos y oportunidades asociados a estas tecnologías", afirma Clarke.

La inteligencia artificial se ha convertido en una prueba de madurez para los directorios. No basta con declarar que una organización innova. Es necesario demostrar que esa innovación se desarrolla dentro de marcos claros de responsabilidad, trazabilidad y creación de valor sostenible.





Desde esa perspectiva, comprender cómo la IA está transformando la estrategia, la gestión de riesgos y el gobierno corporativo deja de ser una opción para convertirse en una exigencia del nuevo entorno empresarial. Y es precisamente en ese espacio donde convergen hoy las grandes discusiones de la alta dirección: cómo liderar organizaciones capaces de innovar con velocidad, sin perder de vista la confianza, la responsabilidad y el propósito que sostienen su legitimidad en el largo plazo.

En definitiva, el desafío no consiste en transformar a los directores en expertos en programación, algoritmos o ciencia de datos. Consiste en dotarlos de las herramientas necesarias para gobernar organizaciones donde la inteligencia artificial comienza a participar activamente en decisiones, procesos, productos y relaciones críticas. La diferencia entre una empresa que simplemente utiliza IA y una organización capaz de gobernarla podría convertirse en uno de los principales factores de competitividad durante la próxima década.

En este contexto, la formación de la alta dirección en materias de gobierno corporativo, transformación digital y supervisión estratégica adquiere una relevancia inédita. Comprender cómo la inteligencia artificial está transformando la creación de valor, la gestión de riesgos y la toma de decisiones será una capacidad cada vez más determinante para quienes lideran organizaciones complejas. Precisamente desde esta mirada surge el Programa Internacional en Gobierno Corporativo y Transformación Digital, desarrollado por Esade Executive Education y Alta Dirección FEN UCHILE, una iniciativa que busca aportar una visión global sobre los desafíos que enfrentan hoy los directorios en un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la incertidumbre regulatoria y las crecientes exigencias de los mercados.