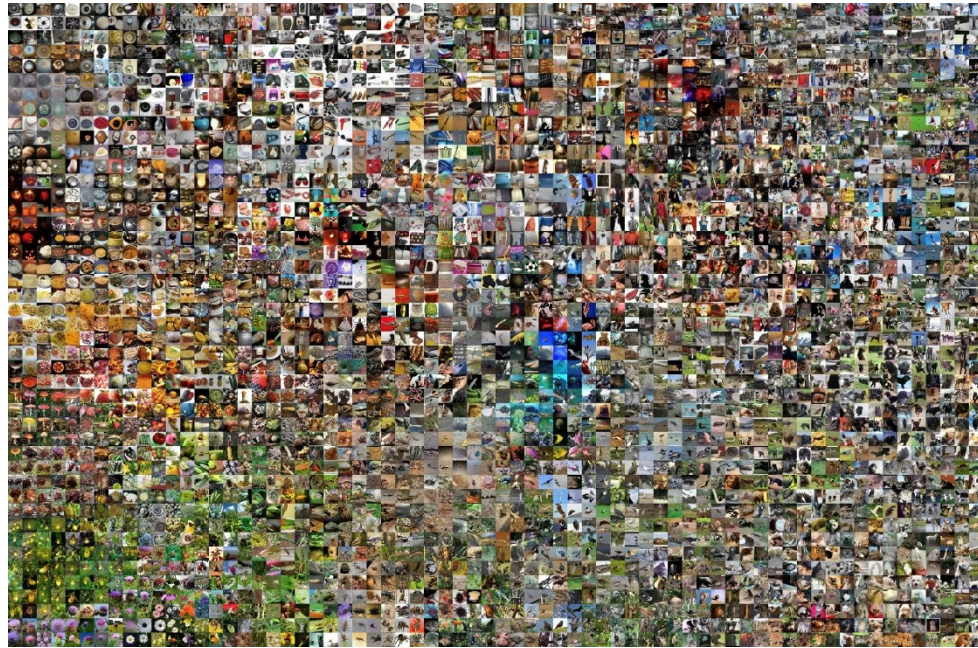


#2

¿Es la inteligencia artificial un tema relevante para los Consejos?

Por Ana Baranda



La historia de la Inteligencia artificial (IA) comenzó hace mucho tiempo. Es una historia de grandes avances, expectativas y a veces promesas no cumplidas. En todos estos años se han desarrollado diferentes tipos de IA, cada vez más sofisticados, hasta llegar a la IA Generativa, la clase que ha dado lugar al entusiasmo (*hype*) que estamos viviendo.

Esto ha sido posible gracias a importantes avances en el campo la informática: mejoras técnicas en hardware y capacidad de computación, costes cada vez menores de los mismos, escalabilidad y flexibilidad de los entornos, acceso a herramientas *open* source por parte de la comunidad de desarrolladores, sin coste de licencias, y la disponibilidad de gran cantidad de datos que se obtienen digitalmente.

La IA Generativa está en sus inicios, pero su adopción en las empresas de todos los sectores ya ha comenzado

¿Qué ha pasado con los otros tipos de IA, que tienen amplio uso, como son el Machine Learning, los sistemas expertos, el Deep Learning? ¿Nos interesan o se han quedado obsoletas? Cada tipo de IA tiene un tipo de aplicación. Todos ellos resuelven problemas complejos de una forma sofisticada, desde el diagnóstico de enfermedades, la predicción de rotación de clientes, optimización de inventarios, o clasificación de imágenes, clave para el funcionamiento del coche autónomo. Problemas concretos, soluciones concretas. Muchas compañías utilizan estas clases de IA actualmente.

A diferencia de los tipos anteriores, la IA Generativa (GenAI) es capaz de producir contenido mediante modelos probabilísticos, para cualquier disciplina. Es una solución generalista. Entrenada con terabytes de datos y millones de ejercicios, genera texto, imágenes, sonidos. Mientras en los otros tipos son los científicos de datos los que establecen las variables de entrada, ésta utiliza el lenguaje natural, tanto para la pregunta (el "problema") como para el *output*, y hace que sea "casi" una herramienta de usuario final.

Por tanto, nos encontramos ante una herramienta potentísima, que puede usarse sin formación, que tiene respuesta siempre, y que puede cubrir cualquier tema. Cuyo uso se ha generalizado en meses. Haciendo más eficiente nuestras consultas y la elaboración de contenidos. Una inteligencia aumentada.

¿Dónde estamos en la IA Generativa? ¿Ha venido para quedarse?

Las empresas ya han empezado. Actualmente los principales usos de genAI están en las áreas de Operaciones, como atención al cliente o chatbots, en IT para desarrollo de software y generación de código, actividades del área de Marketing y Ventas como son las campañas de marketing personalizadas u ofertas de ventas, y en I+D, para el diseño y desarrollo de productos. Adicionalmente, hay un uso inicial de herramientas transversales, como el copilot de Microsoft entre otros

Tenemos los datos que corroboran lo que vemos en las empresas. El McKinsey Global Survey, de abril 2023, con +1600 participantes encuestados en empresas de todos los sectores, refleja que el 22% lo usan regularmente en el trabajo, con cierta variabilidad; en los sectores con menos uso lo utilizan sólo el 16% de los empleados; en el caso de Telcos, Tecnológicas, y Media, el uso es del 33%.

Estamos sin duda en sus inicios. Tiene aún retos importantes para su uso extensivo en las empresas, retos que se deben gestionar, mientras los modelos van mejorando. Retos tales como son las alucinaciones, la inconsistencia del resultado, los sesgos, la necesidad de evaluación del resultado por ser modelos “black box” o la seguridad de datos. Las empresas al igual que sucede con el gobierno del dato, además de medios tecnológicos y humanos, deben establecer mecanismos de gobierno de la IA, para garantizar su uso adecuado.

Es previsible que en los próximos años la adopción vaya en aumento, a medida que los retos sean controlados, que se encuentre el retorno a la inversión en los casos de uso, y la IA pase a ser más especialista, al estar entrenados los modelos con conocimientos en áreas específicas. Cuando esto va a suceder es tema de debate ¿antes de 3 años? ¿en 5 años? Una vez más no está claro, por lo que será necesario gestionar los tiempos para su incorporación en la empresa.

Y el Consejo ¿qué pasa con el Consejo?

En 2022, una encuesta realizada por el Instituto de Directores (IoD) de UK, indicaba que el 86% de las empresas encuestadas estaban usando algún tipo de IA, y que el Consejo lo desconocía. No sólo eso, también indicaba que el 80% de los Consejos “no saben que preguntar” y no tienen un proceso para auditar el uso de la IA. Si estos datos reflejaban la situación en UK, y aunque la situación fuera mejor en otros países, podemos asumir que hace tan sólo dos años, la IA no era un tema relevante en muchos Consejos.

Pero la situación respecto al 2022, con la irrupción de la IA Generativa, ha empezado a cambiar.

Estamos viviendo ya el despliegue de pilotos de IA generativa. Algunos de ellos capturan ventajas competitivas con el uso de datos de la empresa para crear nuevos servicios personalizados; otros son utilizados para mejorar la digitalización de las operaciones, dando una mejor experiencia al cliente o al agente del contact center; y otros son transversales a todas las funciones, con asistentes (copilotos) para las tareas que utilizan ofimática.

El Consejo no puede ser ajeno a todo ello y debe abordar este contexto desde tres ámbitos de supervisión:

- 1-Cambios o disrupciones que la IA puede tener en el modelo de negocio
- 2-Impactos en el modelo operativo, personas y tecnología
- 3-Los nuevos riesgos y la regulación.

Estos tres aspectos son transformacionales, y no se deben supervisar de forma puntual, sino que deberán ser parte de la agenda regular del Consejo, porque la situación actual cambiará: usos, impactos y riesgos de hoy no serán los de mañana.

El efecto será muy positivo porque ello llevará al Consejo a reflexionar sobre temas estratégicos, no solo relacionados con la IA, sino sobre ámbitos más maduros y clave para la transformación digital sobre la que se sustenta la IA: uso de datos, digitalización, perfiles específicos para data y el negocio, estrategia tecnológica y riesgos, entre otros. Todos ellos clave para poder implantar o adquirir capacidades de IA.

Tres áreas de supervisión de la IA desde el Consejo: Impactos en el modelo de negocio, cambios en operaciones, personas y tecnología, y gestión de los nuevos riesgos

¿Qué preguntar sobre la IA en el Consejo?

La supervisión va acompañada de preguntas y de reflexiones. Aquí algunas que nos pueden ayudar.

1. Respecto al Modelo de negocio

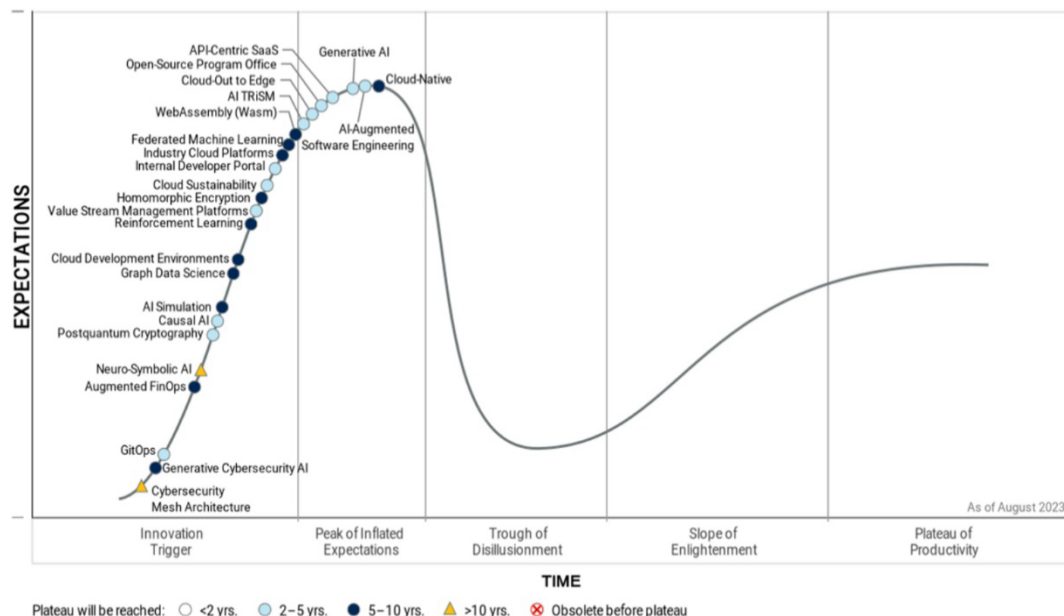
- ¿Hay una estrategia de IA y/o forma parte de la estrategia de Transformación?
- ¿Puede tener un impacto en la estrategia de la compañía? ¿Debe revisarse por este motivo?
- ¿Cuáles son la barrera para su adopción? ¿Hay un plan para abordarlas?
- En tus clientes, proveedores, competidores, ecosistema en general ¿Cual es posible impacto de la adopción de la IA en competidores, clientes? ¿Se está analizando el ecosistema para ver las posibilidades?
- El propio Consejo ¿Tiene conocimiento suficiente? ¿Como lo ha incorporado en su agenda? ¿Qué tipo de indicadores sigue?

2. Respecto al modelo operativo

- ¿Se están identificando y priorizando casos de uso? ¿Cuál es el proceso para ello? ¿Se coordinan entre las áreas?
- ¿Hay casos de uso de aplicación en el corto plazo y otros de mayor alcance? ¿Cuál sería el impacto en la empresa (modelo de negocio, eficiencia, forma de trabajo)?
- ¿Hay *business case* de los casos de uso y se hace el seguimiento?
- ¿Qué impacto puede tener en la cultura de la empresa?
- ¿Hay un plan para las personas (formación, carrera profesional, retención)?
- ¿Qué riesgos plantea la IA?
- Desde el punto de vista de la tecnología ¿Cómo se está planteando? ¿Se están creando las capacidades básicas? ¿Hay un plan establecido con recursos?

3. Gestion de riesgos

- ¿Cuáles son las políticas y procesos para el uso responsable de la IA? ¿Están implantados y funcionan? ¿Como lo sabemos?
- ¿Cómo se identifican y comunican nuevos riesgos ¿Como se reportan y se controlan?
- ¿Cómo se están usando los datos sensibles (clientes, empleados) en los casos de IA?
- ¿Cómo se están gestionando los sesgos?
- ¿Existe un mecanismo para estar actualizados en regulación de la IA?
- ¿En la formación a las personas, como se contempla la formación en riesgos?



Gartner.

Source: Gartner (August 2023)

Supervisar e impulsar la IA desde la gobernanza y con visión estratégica. Hacerlo ya

Para concluir

La IA lleva mucho tiempo entre nosotros. Es la IA Generativa la que ha dado lugar al “boom” que vivimos, y que muchas empresas están analizando y probando. Sus aplicaciones, los requisitos y sus posibles impactos están en la agenda de muchos directores hoy en día.

Nosotros como consejeros no podemos permanecer ajenos. Establecer la relevancia de la IA, asegurar un enfoque ético, comprender la regulación, estar al día, y decidir entre el valor que creará y el riesgo a asumir, son aspectos clave que debe debatir del Consejo.

Se trata de supervisar e impulsar, desde la gobernanza y con visión estratégica, la adopción de esta “nueva inteligencia”. Y hacerlo ya.

Temas relacionados: #innovación #IA #estrategia #organización #consejos #buengobierno



Ana Baranda Leturio

CIBG - Comisión de Innovación

Ingeniera de formación. Me apasiona el momento acelerado de cambio que estamos viviendo y las oportunidades del mundo digital. Aprendiendo siempre