



WSJ

CONTENIDO LICENCIADO POR
THE WALL STREET JOURNAL

EMILY GLAZER
The Wall Street Journal

En una reciente reunión de la junta directiva de un banco, los directores se encontraron con una sorpresa. Escucharon al jefe ejecutivo hablar de estrategia; excepto que no estaba hablando realmente el jefe ejecutivo.

Resultó ser un modelo de clonación de voz que fue capacitado, mediante el uso de teleconferencias anteriores sobre ganancias del jefe ejecutivo, para generar nuevo contenido. Cada vez más directores están intentando esta clase de ejercicios preparados para comprender mejor el impacto —y posibles riesgos— de la inteligencia artificial (IA) generativa, señala Tariq Shaukat, jefe ejecutivo de la compañía de codificación Sonar, quien estaba informado sobre el ejercicio pero declinó revelar el nombre del banco.

“Hay mucho riesgo (con la IA) y crecen que necesitan entenderla mejor”, dice Shaukat, quien también forma parte de consejos corporativos.

Miembros de consejos de empresas abiertas afirman que el rápido aumento de la IA en el lugar de trabajo es un problema que los mantiene desvelados. Algunos apuntan a una preocupación reciente relacionada con los empleados que introducen código patentado en ChatGPT, empresas que utilizan IA generativa para obtener contenido en forma incorrecta o la inquietud sobre las llamadas alucinaciones en que la IA generativa produce información falsa o inexacta.

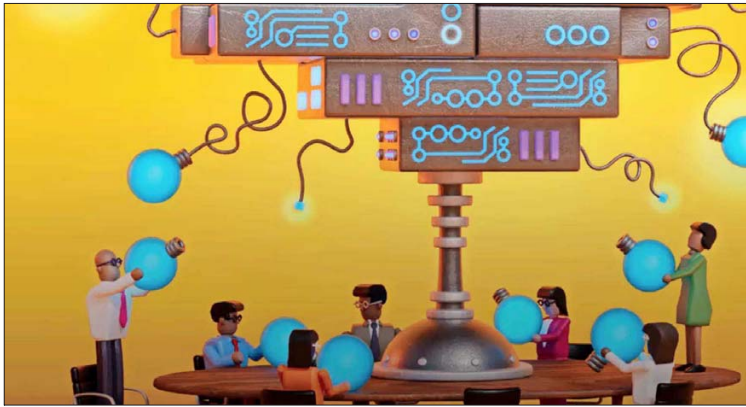
Lo que empeora sus pesadillas, a los miembros de directorios les preocupa que los responsabilicen en el caso de que la IA provoque problemas en la empresa. En los últimos años, algunas acciones legales de accionistas se han centrado en sí los miembros del consejo —no solo ejecutivos— ejercieron una vigilancia suficiente de los riesgos de la empresa.

Los miembros de la junta directiva, o los directores, se encuentran a un nivel superior a la administración. Su labor es tener una visión más independiente de la supervisión de la empresa, desde el manejo de riesgos hasta la cultura y la contratación del siguiente jefe ejecutivo. Las tecnologías emergentes han sido tanto una bendición como un dolor de cabeza para las empresas. Ahora que la IA ocupa el centro del escenario, los miembros del consejo están en la primera línea en cuanto a establecer las normas de dónde y cómo se deberá utilizar; pautas que podrían ser cruciales para el curso de esta tecnología poderosa y de rápida evolución.

Clara Shih, jefa ejecutiva de la división de IA de Salesforce, dice que ha hablado con un par de docenas de miembros del consejo, ya sea jefes ejecutivos o pares que se contactan con ella en busca de consejo, quienes están tratando de entender mejor la IA. A menudo las conversaciones se centran en temas como la seguridad y privacidad de datos, cómo mitigar las alucinaciones y preju-

Los directores están tratando de entender la inteligencia artificial Por qué los riesgos de la IA desvelan a las juntas directivas

A medida que su uso se dispara, traería potenciales ganancias de productividad; pero también posibilidad de errores.



En 2023, el 95% de directores afirmó que creía que la mayor adopción de instrumentos de IA afectaría sus negocios.

cios de la IA y cómo esta se puede utilizar para impulsar el crecimiento de ingresos y reducir los costos.

“En el último año, reconocimos que la IA generativa implica nuevos riesgos”, señala Shih, quien fue parte del consejo de Starbucks desde 2011 hasta 2023. Un comité de auditoría o de riesgos, por ejemplo, tiene que saber cómo una empresa utiliza la IA, hasta el punto de que un empleado individual no filtre información confidencial mediante el uso de instrumentos de IA, agrega.

Sin embargo, las empresas que evitan la IA corren el riesgo de quedar obsoletas o desbaratadas. Las preguntas sobre la IA surgen en forma tan frecuente que Salesforce dio a conocer públicamente sus pautas para el desarrollo y uso responsable de la IA, precisa Shih. Igualmente ha compartido la capacitación en IA de Salesforce, llamada Trailhead, con amigos que son directores de consejos de empresas abiertas.

“La IA es un objetivo en movimiento”, asegura. “Todas las semanas hay nuevos modelos que son de código abierto, hay nuevos trabajos de investigación que se publican, y los modelos se vuelven más potentes”.

El rápido surgimiento de la IA tiene a muchas juntas directivas corriendo para ponerse al día. En 2023, el 95% de directores afirmó que creía que la mayor adopción de instrumentos de IA afectaría sus negocios, mientras que el 28% manifestó que aún no se analizaba regularmente, según un estudio en base a 328 miembros de juntas directivas de empresas públicas que llevó a cabo National Association of Corporate Directors (NACD), el principal grupo comercial para miembros de juntas directivas. Eso está cambiando a medida que cada vez más miembros de consejos dicen que se están instruyendo

sobre cómo la IA generativa puede afectar las ganancias de una compañía; impulsando potencialmente la productividad pero también trayendo riesgos que serán difíciles de estimar.

La NACD hace poco formó un grupo para que se enfoque en cómo abordar las tecnologías emergentes, en especial la IA, en los niveles más altos de las empresas. Las escuelas de negocios están incorporando estudios de casos de IA generativa en su capacitación para miembros de juntas directivas. Una cantidad de altos ejecutivos y asesores de IA se han reunido este año para debatir sobre ese mismo tema en conferencias realizadas en todo el mundo. En marzo, legisladores europeos aprobaron la legislación más amplia del mundo sobre IA, mientras se espera que otras regiones sigan su ejemplo.

Un cambio sísmico

Esta no es la primera vez que la tecnología revolucionaria tiene repercusiones en las salas del consejo. Miembros de juntas directivas y asesores mencionan los primeros días de internet, la computación en la nube y la ciberseguridad como puntos de inflexión tecnológicos clave. Pero la IA podría tener un efecto incluso más amplio.

El lanzamiento de ChatGPT en noviembre de 2022 provocó un cambio sísmico en el modo en que las personas utilizan la tecnología, señala Nora Denzel, codirectora de la comisión de NACD para la supervisión del consejo de la tecnología emergente y principal directora independiente del consejo del fabricante de chips Advanced Micro Devices. “He visto un aumento en los directores que acuden a cualquier cosa que ofrezcamos con IA en el título”, comenta Denzel, quien codirige la comisión con el presidente del consejo de Best Buy, David Kenny. “Jamás he visto

ese entusiasmo por entenderla”.

Como una forma de entender mejor esta tecnología, Denzel, quien también es directora de NortonLifeLock y ejecutiva de tecnología, dice que sugiere que los directores evalúen específicamente las diferentes funciones de la IA, como apoyo al cliente, traducciones de idiomas o asistencia en codificación. Por ejemplo, ha recomendado a los directores que sigan un trazado visual que es utilizado por la firma consultora McKinsey, creando una matriz codificada por colores que muestra a primera vista las áreas de negocios de una compañía en que la IA podría tener el mayor impacto. Observa industrias, como la bancaria, de la educación y del transporte, y funciones, que abarcan desde marketing y ventas hasta el desarrollo de producto y estrategia y finanzas.

David Berger, socio del bufete de abogados Wilson Sonsini Goodrich & Rosati cuyo trabajo incluye asesorar a juntas directivas sobre IA generativa, dice que recomienda que pregunten cómo la IA puede tener un impacto positivo en su negocio y dónde hay una amenaza relacionada con la IA. Eso puede diferenciar según el negocio, indica, ya sea privacidad del cliente, seguridad de los datos o propiedad intelectual del contenido.

Berger y su firma han organizado tres conferencias hasta ahora sobre gobernanza de IA, y hay más que se están preparando a medida que los directores y otras personas del sector buscan debatir más sobre la tecnología emergente. “Los consejos inteligentes ven las enormes oportunidades que puede aportar la IA”, expresa.

Laurie Hodrick, miembro de la junta directiva de empresas como Roku, la compañía de streaming de TV, señaló durante una reciente conferencia de IA que fue coorganizada por Wilson Sonsini que los directores de empresas públicas deberían estar haciendo regular-

mente alrededor de una docena de preguntas clave sobre IA. Entre ellas: ¿Quién en la alta dirección se enfoca en la IA? ¿Dónde se está utilizando la IA dentro de la empresa? ¿Cómo se están identificando y clasificando los instrumentos según el riesgo? ¿Cómo la están utilizando los terceros proveedores, y cómo las juntas directivas están examinando la evolución de los regímenes regulatorios y los litigios?

Aprender los trucos

Cada vez más miembros de juntas directivas buscan ayuda mientras tratan de ponerse al día.

Janet Wong, miembro de la junta directiva de empresas como Lucid Motors, el fabricante de vehículos eléctricos, afirma que la gobernanza de IA ha sido un punto de debate clave entre los directores en las sesiones de capacitación que imparten las escuelas de negocios para ellos este verano (Hemisferio Norte).

El programa de la Escuela de Negocios de Harvard en julio incluyó un estudio de caso sobre cómo una compañía de educación en línea utiliza la IA generativa en el nuevo diseño de sus productos. En el anual College de Stanford Directors en junio, señala, los directores hablaron del manejo de riesgos de la IA, como la posibilidad de crear la voz de un jefe ejecutivo para hacer solicitudes. En esta primera etapa, lograr simplemente que las juntas directivas estén informadas de cómo se puede utilizar la tecnología es un gran objetivo.

El Instituto Watson de la Universidad Brown y Dominique Shelton Leipzig, socio del bufete de abogados Mayer Brown, en marzo realizaron una segunda cumbre anual de confianza digital para que miembros de juntas directivas y jefes ejecutivos debatieran sobre la gobernanza de IA, con la asistencia de más de 100 personas.

Mantenerse actualizado sobre los riesgos de la IA y conversar al respecto en las salas de directorio ha sido prioritario para Logitech, dice la jefa ejecutiva Hanneke Faber. El proveedor de periféricos computacionales, accesorios para videojuegos y hardware de videoconferencias repuso su marco de gobernanza de IA durante una reunión del consejo en marzo y continúa adaptando ese marco.

El consejo también trajo expertos en IA, en respuesta a la información que directores y gerentes querían para entender mejor cómo la IA afecta el negocio de la compañía; por ejemplo, examinar cómo utiliza la IA para la productividad como también en su software, video y audio. “Es una primera prioridad para el consejo”, asegura.

No todos los miembros del consejo están hechos para realizar ese trabajo.

Leo Strine, exjefe de los influyentes tribunales comerciales de Delaware y ahora abogado de Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, señaló durante una reciente conferencia sobre gobernanza de IA que la tecnología está cambiando rápidamente las prácticas empresariales, y los directores que ya no son ejecutivos activos en las empresas puede que tengan dificultades para estar al día con los usos emergentes, a menos que se comprometan con un aprendizaje constante.

“La IA es extremadamente compleja”, asegura, “lo que provoca estrés en los consejos generalistas y su reticencia a exigir explicaciones a la gerencia”.

Artículo traducido del inglés por “El Mercurio”.