

DIÁLOGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

CGC UC

CICLO DE ENCUENTROS DE DIRECTORES CGC UC - DELOITTE 2023

RIESGOS EMERGENTES

Ciclo de diálogos 2023

El presente documento tiene su origen en las conversaciones sostenidas por los participantes del CICLO DE ENCUENTROS DE DIRECTORES 2023 CGC UC - DELOITTE, realizado los días 5 de septiembre y el 3 de octubre de 2023 y organizado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, CGC UC, y DELOITTE. La presentación ha sido editada para efectos de la publicación de este documento sin necesariamente adscribir una opinión específica a un participante específico. El presente documento ha sido desarrollado por la coordinadora de investigación, Carla Meza. Todo posible error en la transcripción es de exclusiva responsabilidad de CGC UC.

I. INTRODUCCIÓN.

Somos muy conscientes del panorama empresarial en constante evolución y de los desafíos que enfrentan las organizaciones en el entorno globalizado, dinámico y, muchas veces, turbulento. El papel de los directorios para garantizar el crecimiento sostenible y la resiliencia de las empresas nunca ha sido más crítico. Tal como en el pasado, los directores son quienes determinan la estrategia empresarial y son los principales responsables de supervisar el desempeño de una empresa, pero hoy esa tarea parece más difícil en un contexto de cambio acelerado. Frente a estos cambios dinámicos, el directorio tradicional se ha visto obligada a adaptarse y ampliar sus responsabilidades para abarcar la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos emergentes.

El Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGC UC”) es un referente de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, motivado no sólo por la excelencia académica, sino por el propósito de ser un punto de encuentro en la discusión de temas de gobierno corporativo de interés para los directores y para el debate a nivel país. En este contexto, con el objetivo de reunir a directores y expertos en el área para reflexionar sobre riesgos emergentes, el CGC UC y Deloitte Chile organizaron un ciclo de encuentros para reflexionar sobre dos tópicos que están moldeando el futuro de las empresas y el quehacer de los directorios.

Estos encuentros se llevaron a cabo los días 5 de septiembre y el 3 de octubre de 2023, titulados “*Administración estratégica de riesgos ESG desde el directorio*”, y “*Riesgos y Oportunidades de la inteligencia artificial: una mirada desde el directorio*”.

El primer encuentro fue moderado por el director de la Escuela de Administración UC y director del CGC UC, José Tessada, y contó con la participación de María Emilia Correa, co-fundadora de Sistema B y directora de empresas, y Fernando Gaziano, Socio Líder de Riesgo Estratégico y Reputación de Deloitte Chile, Chairman de Deloitte Chile y miembro del directorio de Deloitte Canadá, como panelistas.

El segundo encuentro, tuvo por moderadora a Tatiana Molina, directora de Corporate Governance Deloitte, como presentador a Pedro Figueiredo, director en Omnia AI – la práctica de Inteligencia Artificial de Deloitte Chile y Canadá – y como panelistas de discusión a Hernán Orellana, director de Banco BCI y asesor de empresas en transformación digital e innovación y a Fernando Gaziano.

A continuación, se resumen los principales puntos abordados por el panel y los directores invitados en cada uno de los encuentros.

II. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS ESG DESDE EL DIRECTORIO.

1. Los riesgos ESG son riesgos materiales que deben ser gestionados de forma estratégica.

María Emilia Correa comenzó su exposición señalando que los temas ESG no son un tema de moda transitoria, sino que hoy son riesgos materiales que las empresas deben aprender a manejar, de forma estratégica, para asegurar su éxito y viabilidad a largo plazo, la resiliencia en el tiempo, y correcta relación con los grupos de interés. Para ejemplificar lo materiales que son estos temas para las empresas hoy en día, recuerda las poderosas lecciones entregadas por casos absolutamente actuales, como el de Riotinto en Australia¹.

Haciendo eco de este caso, María Emilia Correa reflexiona sobre los costos materiales que un incidente ESG puede tener para una compañía. Estos costos son prácticamente imposibles de calcular con certeza ex ante, son además cambiantes y la lista es enorme.

A continuación, María Emilia Correa entregó algunas sugerencias prácticas relevantes para la gestión de riesgos ESG al interior del directorio.

En primer lugar, y reconociendo que los directores no son expertos en temas ESG, María Emilia reflexionó sobre la importancia de buscar el talento correcto que asegure que la empresa tiene la mejor capacidad disponible para gestionar estos temas, prevenir correctamente los riesgos, y reportar adecuadamente al directorio. En efecto, no hay que olvidar que el directorio no tiene que asegurarse de tratar de forma comprensiva los temas ESG, sino que tiene que generar la estrategia que permita la correcta gestión al interior de la empresa y recibir la información clave que permita conocer los riesgos, aprovechar las oportunidades y planificar acorde a ello, siempre tomando en consideración las particularidades propias de la empresa en la que se opera.

Respecto a este primer punto, los directores presentes reflexionaron sobre la mejor manera de incorporar la discusión de estos temas en el directorio, siendo en algunos casos recomendable constituir un Comité de directorio especial o una mesa de trabajo. María

¹ En el año 2020, la empresa multinacional minera Riotinto se enfrentó a una significativa controversia y críticas por la destrucción de un antiguo sitio de patrimonio aborigen en Australia. El sitio, conocido como Juukan Gorge, se encontraba en la región de Pilbara, en Australia Occidental, y tenía una inmensa importancia cultural e histórica para el pueblo Puutu Kunti Kurrama y Pinikura (en adelante, pueblo "PKKP"), quienes son los propietarios tradicionales de la tierra.

La destrucción de las cuevas de Juukan Gorge se llevó a cabo como parte de la expansión de la mina de mineral de hierro Brockman 4 de Rio Tinto. La compañía había obtenido permisos legales para la expansión, pero fue ampliamente criticada por no involucrarse adecuadamente ni considerar las opiniones y preocupaciones del pueblo PKKP. Las cuevas en Juukan Gorge contenían evidencia de una ocupación humana continua que se remonta a más de 46,000 años, y albergaban invaluable artefactos culturales y registros arqueológicos de gran importancia para el pueblo PKKP.

El incidente salió a la luz en junio de 2020, provocando una amplia indignación y condena, no solo por parte del pueblo PKKP, sino también de organizaciones indígenas y la comunidad internacional. La controversia resultó en la renuncia del CEO de Rio Tinto, Jean-Sébastien Jacques, y otros dos ejecutivos de alto nivel en septiembre de 2020. Las acciones de la empresa también provocaron llamados a la reforma de las leyes de protección del patrimonio en Australia y la necesidad de un mayor reconocimiento del patrimonio cultural aborigen.

En respuesta al incidente, Rio Tinto ofreció disculpas públicamente al pueblo PKKP y reconoció su fracaso en comunicarse adecuadamente y consultar con ellos. La empresa se comprometió a mejorar sus relaciones con las comunidades indígenas, a reevaluar sus procesos de protección del patrimonio y a trabajar en pro de una mayor sensibilidad y respeto por la cultura en sus operaciones mineras.

Emilia señala que la gestión de los temas ESG es muy circunstancial a la empresa, por lo que cada directorio deberá analizar la mejor forma de abordarlo. Una buena práctica puede ser crear una mesa de trabajo ad-hoc, en los casos que corresponda incorporando a la administración, para decidir cuál será la estrategia para abordar estos temas y riesgos y luego ejecutar dicho plan. En los casos en que se justifica, tener un comité de directorio que tenga el mandato de revisar estos temas de forma expresa ayuda mucho, porque el comité puede tratar los temas con profundidad y luego reportar sólo lo macro al directorio completo.

Los directores presentes conversaron sobre sus distintas experiencias en la gestión de estos temas en el directorio. En algunos casos se han creado comités o mesas especiales, pero lamentablemente en la gran mayoría de los casos los temas ESG quedan relegados al final de la agenda y no se los está tratando con la profundidad que permita realmente extraer valor de la gestión.

En segundo lugar, y muy relacionado con el punto anterior, María Emilia Correa recalca la importancia de co-gestionar la estrategia de gestión ESG con la administración, siempre conscientes de que cada empresa opera en su propio contexto. Puede ser más evidente que la gestión de riesgos de una empresa que opere en Chile no es lo mismo que una empresa que opere en China o en África, pero hay que tomar consciencia que tampoco es lo mismo operar en Santiago que en la Araucanía y podría no ser lo mismo operar en algunos sectores de la Araucanía que en otros.

En tercer lugar, incorporar la gestión de estos riesgos de la misma manera que se hace con los riesgos tradicionales o financieros, incorporando la estructura de las 3 líneas de defensa que ya predomina en la industria y utilizando el set de herramientas de riesgo con que los directores ya están familiarizados. María Emilia no recomienda disociar los riesgos ESG de los otros riesgos de la compañía y no ponerlos al final de la agenda. Una forma de implementar esta mentalidad es entregar la gestión de riesgos ESG a las gerencias de finanzas o de riesgos, dependiendo de la organización, y no relegarla a una unidad aparte que utilice métricas propias. Lo mismo con auditoría interna, la gestión de estos riesgos debe pasar por los mismos procesos de auditoría que pasarían otros riesgos y crearse planes de acción para mejorar continuamente su gestión.

Los directores presentes comentan sobre el desafío que implica involucrar a alguien con conocimiento ESG en la compañía cuando la cultura de gestión de los otros riesgos está muy afianzada y el experto en estos temas propone una forma totalmente diferente de reporte y gestión. Coinciden con el análisis de María Emilia sobre la oportunidad que presenta la incorporación de este tipo de temas a través de las estructuras ya presentes en la compañía e interlocutores ya validados con los que el directorio tiene una relación consolidada (como el gerente de finanzas o el gerente de auditoría).

En cuarto lugar y muy importante, que los resultados sean el resultado de la gestión real al interior de la compañía y no un ejercicio de box-ticking. Es sabido que los temas ESG están viviendo un momentum de discusión intensa y muchas compañías pueden verse tentadas por los beneficios aparentes que la gestión de temas ESG, pero lo absolutamente relevante en este caso es que las compañías sepan elegir aquellos temas clave que pueden y que les corresponde gestionar, y elegir las herramientas necesarias para esta correcta gestión.

Elegir en qué riesgos y oportunidades ESG concentrarse es absolutamente clave. Las compañías y el directorio no tienen la capacidad de gestionar todos los temas ESG con

profundidad, por eso deben identificar aquellos riesgos materiales – aun cuando ello implique dejar algunos indicadores de lado. Respecto de esos riesgos, hay que generar objetivos concretos y las métricas adecuadas para efectuar un correcto seguimiento.

Adicionalmente, Emilia Correa señala que contratar consultores externos puede ser de gran ayuda, pero el talento también debe interiorizarse. Contratar consultores sólo para la confección del reporte de sostenibilidad no sirve, porque no permite a la compañía hacer los procesos de reflexión necesarios e impide el involucramiento de los directores y de las distintas áreas de la administración que hoy deben estar incorporando estos temas.

Para finalizar su exposición, José Tessada pregunta a sobre desafíos contingentes. María Emilia señala que hoy hay que ver la gestión de los temas ESG como una oportunidad. Hoy una compañía bien posicionada con sus grupos de interés es una compañía valiosa, que tiene licencia social para llevar a cabo de mejor manera su negocio, lo que es una ventaja competitiva tremenda. Hoy una compañía que está haciéndose las preguntas que vienen a futuro – como el tema de la regeneración ambiental como segundo paso necesario a la mitigación del daño ambiental o de la compensación ambiental– es una compañía que estará mejor preparada para enfrentar dichos temas y que puede adelantar el debate sobre como ver los temas ESG como oportunidad y no sólo de forma reactiva.

2. La importancia sobre las herramientas de gestión de riesgo estratégico para el directorio.

Fernando Gaziano comenzó reflexionando sobre la importancia de utilizar herramientas de riesgo tradicionales y consolidadas para el tratamiento de los temas ESG, que permiten ver estos temas no sólo como riesgos, sino también como oportunidades de negocio y de consolidación de las empresas frente a sus grupos de interés. La utilización de un enfoque tradicional de gestión de riesgos para abordar riesgos emergentes implica una metodología estructurada y sistemática destinada a identificar, evaluar, mitigar y monitorear estos riesgos dentro del marco de los procesos de gestión de riesgos existentes de una organización.

Así, hoy los mapas de riesgo comprenden – tanto a nivel nacional como a nivel internacional – ampliamente temas ESG y otros riesgos emergentes. En la práctica chilena, Fernando ha podido observar cómo riesgos tradicionales – como inflación, riesgo político – hoy conviven con riesgos emergentes, tales como ciberseguridad y riesgos de naturaleza ESG, lo que incluye desastres naturales, riesgos sociales, y cambios regulatorios.

Dada la potencialidad de materialización, cada vez más presente, además del mapa de riesgos, hoy los riesgos ESG forman parte integral del plan de continuidad y plan de crisis de la compañía. En estos ámbitos, el directorio tiene un rol clave y las empresas deben estar preparadas para entregar respuestas que permitan la correcta continuidad y resiliencia de la compañía, pues varios de estos riesgos conllevan una exposición importante. Finalmente, recalcó la importancia del plan de continuidad y plan de crisis, que se hace clave frente a eventos donde el riesgo ESG es gatillado.

Fernando luego reflexionó sobre la importancia de la estructura del directorio que, dependiendo del contexto propio de cada compañía, deberá decidir dónde analizar estos temas en profundidad. Explica que normalmente hay un comité de riesgo que está separado del comité de estrategia, lo cual a su juicio podría no ser óptimo, pues el riesgo está íntimamente asociado con la estrategia. Hoy los directorios no pueden contraponer la

conservación del valor con la creación del valor, por eso es clave ver ambos temas en conjunto, y que la gestión del riesgo sirva para planificar la estrategia y monitorearla. Fernando recuerda que hacer negocios no es evitar riesgos, es tomar decisiones de manera informada.

Fernando también señala que la preparación del directorio es clave. Hoy los directores deben recibir los nuevos temas y riesgos con una mentalidad abierta al cambio, lo que a su vez implica formación y capacitación constante sobre los riesgos y oportunidades emergentes a los que se enfrenta la compañía.

Para aumentar la resiliencia frente al riesgo, la diversidad también se convierte en una poderosa herramienta. Como ejemplo, señala que en Deloitte Canadá hay directores de pueblos originarios, dado que existe el convencimiento que los riesgos se entienden y se mitigan o resuelven de manera diferente cuando hay alguien en el directorio que los ha vivido.

3. Cómo gestionar y prepararse ante riesgos emergentes.

María Emilia señala que es muy difícil predecir el riesgo, por lo que más que estar atentos al último tema, es necesario generar una mentalidad de preparación y manejo de la incertidumbre. Una vez que los riesgos emergentes ya comienzan a dimensionarse, la habilidad clave es la capacidad de estimar el costo del riesgo para determinar el tiempo y esfuerzo que requerirá de la compañía. Una buena práctica que permite a los directores estar pendiente de los riesgos emergentes es agregar dicho concepto como punto en la agenda de las sesiones de directores, donde cada director puede aportar distintos temas y nutrirse de la diversidad del resto de directores, así como de lo que presente la administración.

Fernando Gaziano comenta que el elemento clave para afrontar riesgos emergentes es la gente y la correcta gestión del talento humano desde la alta administración y desde el directorio. Otro concepto clave para la gestión del talento es la diversidad. Diversidad de conocimiento y experiencias podrá permitir la correcta gestión de temas emergentes. Algunos ejemplos de ello son el talento en tecnología, en ciberseguridad, en cambio climático, etc.

Para gestionar los riesgos emergentes se utilizan las herramientas ya conocidas de gestión de riesgos y para su medición se sigue usando los conceptos de impacto y potencialidad, sin embargo, los nuevos riesgos demandan un nuevo elemento clave: la velocidad. Los riesgos emergentes se desarrollan y pueden materializarse de forma mucho más rápida que los riesgos tradicionales. Un ejemplo de ello es un ciberataque, que en muy poco tiempo es capaz de generar una disrupción incluíble en ciertas industrias.

4. Cómo dar relevancia al Gobierno Corporativo (“G”) dentro de la gestión de riesgos ESG.

Fernando señala que es una pregunta difícil, porque el buen gobierno no es un concepto estático ni existe una única forma de abordar las buenas prácticas, sino que es muy circunstancial. Sin embargo, una buena forma de abordar los riesgos emergentes y los riesgos “E y S” es generar comités de trabajo dentro del directorio que permitan realmente abordar la variedad de temas. En Chile, ello no es un fenómeno habitual, hemos sido lentos en agregar Comités al directorio.

María Emilia señala que la forma en la que tomamos decisiones refleja lo que de verdad nos importa. Es necesario ver los temas ESG y los temas de gobernanza con la misma importancia que se ven los temas financieros. Coincide con Fernando que acá se ha avanzado aun poco en esta materia. Los directores presentes también reflexionan sobre el punto, señalando que efectivamente los temas financieros y más tradicionales ocupan aun un espacio muy grande en la agenda de la compañía y que los temas ESG en general quedan relegados a algunos minutos al final de las presentaciones de temas, lo que hace difícil avanzar en los mismos.

Para ir cerrando la discusión y el panel, los directores presentes reflexionan sobre otros riesgos emergentes y sobre la necesidad de efectuar un cambio en la cultura corporativa respecto a la forma como se gestionan los negocios, de forma tal de asegurar la viabilidad y resiliencia de las compañías. Finalmente, los invitados también reflexionan sobre los riesgos de estrategia. La estrategia normalmente se concibe fuera de la lógica de riesgos, pero lo cierto es que una falla en la estrategia de la compañía puede ser tanto o más catastrófica que algunos riesgos. Por otro lado, muchos riesgos afectan directamente a la estrategia. El riesgo más importante es el que imposibilita la estrategia. Por ello se vuelve clave tener una mentalidad de riesgos incluso respecto a la estrategia, entendiendo la necesidad de revisarla en el corto, mediano y largo plazo, de forma tal de fortalecer la capacidad de resiliencia de las compañías y una mentalidad orientada hacia la preparación frente a la incertidumbre.

III. INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA: RIESGOS Y OPORTUNIDADES.

El martes 3 de octubre, el Centro de Gobierno Corporativo UC en conjunto a Deloitte invitaron a un grupo de directores para conversar sobre Inteligencia Artificial Generativa (en inglés, *Generative Artificial Intelligence*, en adelante también, “Generative AI” o “Gen AI”) y los riesgos y oportunidades que el desarrollo conlleva. Deloitte fue el anfitrión de esta sesión en su **Greenhouse Lab**, un espacio pensado para la innovación y las sesiones participativas, que estimulan la creatividad y el diálogo, propiciado por avanzada tecnología al servicio de los participantes que desafía el pensamiento tradicional.

La Gen AI es un cambio radical en la evolución de la inteligencia artificial, que ha permeado nuestras vidas de forma incremental y promete desencadenar una nueva forma de hacer negocios y la siguiente ola de productividad. A medida que las empresas se apresuran a adaptarla e implementarla, comprender el potencial de la tecnología para ofrecer valor a la economía y a la sociedad en general ayudará a tomar decisiones críticas en los directorios.

1. La Gen AI está cambiando el mundo y la forma como se hacen los negocios.

Pedro Figueiredo comienza la exposición señalando que la Gen AI es una revolución, un “*momento wow*” como fue en su tiempo la llegada del internet. La Gen AI es una rama de la evolución de la inteligencia artificial que se centra en el desarrollo de sistemas capaces de generar nuevo contenido, como texto, imágenes, audio e incluso vídeo, desde algoritmos, que generan un comportamiento que permite la toma de decisiones para el perfeccionamiento del aprendizaje. En términos simples, hoy tenemos la capacidad de entrenar una máquina a través de un aprendizaje multimodal, entregándole data en todos sus formatos, para que luego ella me pueda entregar nuevo contenido.

El impacto económico que la Gen AI está creciendo a cada día, estimándose que puede llegar a un total de 1.3 trillones de dólares para 2032².

Las aplicaciones de la inteligencia artificial generativa son diversas y están creciendo rápidamente. Dichas aplicaciones tienen hoy el potencial de transformar el mundo de muchas maneras, pudiendo involucrarse con resultados positivos en el arte y diseño, en medicina, en educación entre otros. En este caso, explica Pedro, para nosotros es importante analizarlo desde el mundo de los negocios, donde la inteligencia artificial generativa se está utilizando para crear nuevos productos y servicios, así como para mejorar los procesos empresariales.

Dentro de los procesos empresariales, la Gen AI se está utilizando, en mayor o menor medida, para incrementar eficiencias, automatizar operaciones manuales, reducir costos operacionales y mejorar la captura de datos. Asimismo, aunque aun inicialmente, se está utilizando para incrementar las oportunidades de crecimiento y mejorar la forma en la que se maneja el riesgo.

² Así por ejemplo lo señala Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/company/press/generative-ai-to-become-a-1-3-trillion-market-by-2032-research-finds/>

2. Pilares estratégicos para unirse a la revolución de Gen AI.

El directorio, que determina la estrategia de la compañía, debe establecer los objetivos del negocio para que sean palancas de transformación basada en Gen AI. La estrategia debe basarse en los siguientes pilares:

- **Fundación tecnológica.** Debe definirse cuál es la tecnología adecuada para cada compañía. Esta definición puede incluir la elección y/o desarrollo de las siguientes herramientas: plataformas tecnológicas, herramientas de desarrollo, modelos fundacionales, ambientes de desarrollo, librerías, APIs.
- **Riesgos y Guardrails.** Se debe determinar como mitigar el riesgo generado por la AI. Algunas de las herramientas a utilizar incluyen: generación de políticas de privacidad y seguridad, ciberseguridad, identificación y mapeo de riesgos del uso de la Gen AI, Ética AI, etc.
- **Talento y Capacitación.** Se deben definir los perfiles y las capacidades necesarias, la posibilidad de reconvertir el talento (re-skilling/up-skilling), generar capacitación y entrenamiento de talentos de tecnologías de la información para que se mantengan al día con las vanguardias de acelerado desarrollo.

La determinación de la estrategia de AI depende de cada compañía y la estrategia será distinta conforme a las circunstancias particulares, el sector en el que opera y la forma de crear valor en los negocios (así, por ejemplo, la AI se podrá integrar de distintas formas en una compañía más bien basada en tecnología o en una compañía de retail, en compañías con modelos de negocios disruptivos o más bien en una industria tradicional, etc.). En todos estos casos, la Gen AI tiene el potencial de mejorar la eficiencia y la automatización de los procesos empresariales. Por ejemplo, la Gen AI se puede utilizar para automatizar tareas repetitivas, como la atención al cliente o la generación de informes, lo que puede liberar a los empleados para que se concentren en tareas más estratégicas y creativas.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de casos de éxito en la adopción de Gen AI en que los pilares se alinearon correctamente para aprovechar las capacidades de la tecnología en contextos específicos:

El Deutsche Bank está utilizando Gen AI para redefinir la banca creando nuevas soluciones y reducir el riesgo. En colaboración con Google Cloud, el banco está trabajando en tres áreas clave: (1) Desarrollo de software, donde la Gen AI se utiliza para crear nuevas soluciones financieras para clientes; (2) Generación de chatbots que brindan una experiencia personalizada a los clientes; (3) Aplicaciones de riesgos, donde la Gen AI se utiliza para automatizar la etapa de revisión de documentos, lo que ayuda a reducir el riesgo y mejorar la eficiencia.

Salesforce CRM lanzó Einstein GPT, un chatbot impulsado por Gen AI que tiene como objetivo aumentar la productividad y mejorar la experiencia personalizada de cada cliente respondiendo a sus necesidades específicas.

Itaú Brasil está utilizando Gen AI para automatizar tareas administrativas y mejorar la eficiencia de sus procesos legales, ayudando a leer documentos legales y automatizar la etapa de revisión de documentos. La solución no pretende necesariamente reemplazar a abogados, sino que ayudar a los abogados a tomar decisiones estratégicas de manera más eficiente.

Carrefour está utilizando Gen AI para mejorar la experiencia personalizada de compra de los clientes a través del lanzamiento de Hopla, un chatbot integrado a su página web que permite a los clientes elegir productos en función de una serie de criterios, como alergias, menú, presupuesto, etc.

Estos son solo algunos ejemplos de cómo la Gen AI se está utilizando para transformar los negocios y las industrias en todo el mundo. A medida que la tecnología continúe desarrollándose, es probable que veamos aún más casos de éxito en el futuro.

3. Obstáculos en la adopción de Gen AI.

A pesar de los beneficios potenciales de la Gen AI, hay una serie de obstáculos que impiden su adopción generalizada. Uno de los principales obstáculos es el impacto en la fuerza laboral. La Gen AI puede automatizar tareas que actualmente se realizan por humanos, lo que podría provocar la pérdida de puestos de trabajo o la necesidad de un up-skilling o re-skilling de los empleados. Una de las prioridades de los ejecutivos es la educación de la fuerza de trabajo para prepararla para la Gen AI. Hoy, el 83% de los ejecutivos consideran que es necesario realizar un up-skilling de la fuerza de trabajo para aprovechar las oportunidades de la Gen AI. Este up-skilling puede incluir formación en nuevas habilidades, como el análisis de datos o la programación. También puede incluir formación en ética y seguridad de la Gen AI.

Otro obstáculo es la seguridad y los riesgos. En efecto, la Gen AI puede utilizarse para crear contenido falso o engañoso, o para manipular a las personas. Dado que la Gen AI se basa en conjuntos de datos, y estos conjuntos de datos pueden contener errores o sesgos, la Gen AI puede dar lugar a la generación de contenido inexacto o engañoso, discriminatorio o que promueva estereotipos. Asimismo, es cierto que pueden existir riesgos de vulneración de la propiedad intelectual y privacidad de las personas. Por ello, se hace clave desarrollar pautas éticas para el uso de la Gen AI para garantizar que se utilice de manera responsable.

Pedro Figueiredo concluye su presentación señalando que la Gen AI es una tecnología poderosa que tiene el potencial de generar una serie de beneficios para las organizaciones. Sin embargo, es importante ser conscientes de los riesgos que plantea la Gen AI antes de adoptarla y que se entienda el desafío y que se asuma a nivel estratégico de la organización.

4. Directorios y Gen AI.

El panel de discusión inicia a instancias de preguntas abiertas de los directores presentes que guían la conversación e incentivan el debate: ¿cuándo es el momento para partir incorporando Gen AI?, ¿empezamos a experimentar con Gen AI o esperamos hasta su consolidación?, ¿cómo protegemos los activos estratégicos, que oportunidades hay? ¿qué límites éticos hemos definido para el uso de estas herramientas?, ¿cómo protegemos la información?, ¿cómo aprovechamos la información de usuarios para personalizar contenido?, ¿cuáles son los riesgos invisibles que desafían nuestro modelo de negocios?, ¿tenemos talento que sepa sacar provecho de la Gen AI? ¿cómo generamos talento?, ¿quiénes en el equipo tienen el rol de informarle al directorio sobre Gen AI y sus usos en la industria?

Hernán Orellana comienza reflexionando sobre la variedad de temas que rodean la inteligencia artificial y lo difícil que es para los directorios entender la oportunidad que

implica y los riesgos o amenazas para el negocio. Al igual que en todos los temas, el directorio tiene que lograr generar un análisis estratégico, lo que no es simple debido a que la inteligencia artificial es un tema al mismo tiempo nuevo y que avanza a paso acelerado.

La gran oportunidad y amenaza tiene que ver con los datos y, potencialmente, con el uso inadecuado de los datos. Por el lado de la oportunidad, hay que saber visualizar qué oportunidad específica de negocios existe para cada empresa en particular, lo que no es sencillo considerando que hoy la Gen AI está desarrollándose en todas las áreas. Para avanzar en este sentido hay que efectuar un análisis estratégico: entender cómo la industria particular de mi compañía se está relacionado con la Gen AI, entender qué se está haciendo en industrias adyacentes y lograr conectar con el talento correcto. Esto puede ser difícil en los directorios, donde no necesariamente hay conocimiento técnico.

Uno de los temas que se hace clave para saber aprovechar las nuevas tecnologías es el talento y la atracción del talento nativo digital. Respecto al talento joven, es clave atraerlo e incorporarlo, ya que las nuevas generaciones incorporan estas tecnologías de forma más natural y rápida. Las empresas deben ser capaces de seguir atrayendo talento joven, lo que implica en muchos casos cambiar la cultura corporativa, incluyendo liderazgos más horizontales que verticales. Un segundo punto muy importante respecto al talento es la capacidad de transformar el talento que ya existe al interior de la compañía (procesos llamados de re-skilling o up-skilling). En este sentido, es necesario un cambio de mentalidad: la Gen AI no llegó para “quitar trabajo” sino para optimizar el trabajo, aumentar la productividad y abrir nuevas oportunidades, transformando la forma en la que estamos acostumbrados a trabajar.

Otro aspecto clave en la revolución de la Gen AI es aprender a centrar la cultura en el cliente. Si bien este concepto ya existía, actualmente no hay una aproximación al cliente en todos los frentes, sino que el trabajo se aborda en silos no conectados. Con la agilidad propulsada por la Gen AI se hace clave el trabajo en equipos multidisciplinarios centrados en la experiencia del cliente.

Luego, Hernán Orellana y Fernando Gaziano, junto a los directores presentes, discuten sobre la importancia de efectuar un cambio de mentalidad frente a los temas emergentes como la Gen AI. La experimentación es muy importante, pero muy poco utilizada en la cultura empresarial tradicional, que está marcada más por una penalización del error que por la valoración como camino de avance. El rol de los directores y de la alta gerencia en el desarrollo de una nueva mentalidad es clave. Hay que lograr hacer una distinción entre el error negligente y el error innovador, tratándolos de forma distinta tanto en las consecuencias como en el aprendizaje.

Los directores presentes discuten sobre la forma de abordar estos temas al interior de directorio, que no es una tarea fácil. Hernan Orellana, comenta sobre su experiencia como director de Banco BCI, donde se creó un Centros de Excelencia (“CoE”) que son equipos de personas con habilidades y conocimientos especializados cuyo trabajo es crear y transferir capacidades estratégicas en toda la organización, a nivel de personas, procesos y sistemas. Adicionalmente, existe un área que lidera la estructura de datos del banco.

Finalmente,

Para finalizar, Hernán Orellana cierra con tres ideas claves para que los directores y directoras presentes reflexionen. El primero es la necesidad de que los directores efectúen un análisis estratégico, que implique entender los diferenciadores y la capacidad de generar un *edge* competitivo. El segundo es la capacidad para determinar cuánto tiempo y esfuerzo debo tener para hacerlo posible. El tercero punto es la necesidad de adaptación al cambio. La mente, colectivamente, es la que tiene que lograr la transformación y ver la Gen AI como una oportunidad de ser más humano: si la Gen AI cumple la promesa de liberar tiempo en tareas automatizables, los líderes podrán enfocarse en tareas estratégicas y creativas, que son irremplazables por una máquina.

IV. CONCLUSIONES.

Los directorios de las organizaciones desempeñan un papel fundamental en la gestión de los riesgos emergentes y estratégicos. En particular, los directorios deben estar atentos a los riesgos ESG y los riesgos derivados de la adopción de inteligencia artificial generativa (Gen AI).

Los riesgos ESG surgen de los impactos ambientales, sociales y de gobernanza de las actividades de una organización. Estos riesgos pueden tener un impacto significativo en el valor de la organización, por lo que es importante que los directorios los gestionen de manera efectiva. Para gestionar los riesgos ESG, los directorios deben asegurarse de que la organización tenga una estrategia ESG sólida que esté alineada con los objetivos de la organización y que se implemente de manera efectiva.

Los riesgos derivados de la adopción de Gen AI surgen del uso de esta tecnología. Estos riesgos pueden incluir la pérdida de privacidad, el sesgo, la seguridad y el daño a la reputación. Para gestionar los riesgos derivados de la adopción de Gen AI, los directorios deben desarrollar una política de privacidad y seguridad de datos que proteja los datos personales de los empleados, clientes y otros interesados. Además, deben crear un comité de ética para supervisar el uso de Gen AI y asegurar que se utilice de manera ética y responsable. A través de estas medidas, los directorios pueden ayudar a sus organizaciones a aprovechar las oportunidades de la Gen IA mientras se protegen de los riesgos asociados con esta tecnología.

Los directorios pueden gestionar los riesgos emergentes y estratégicos a través de un enfoque holístico que considere todos los riesgos relevantes. Este enfoque debe incluir un proceso formal de identificación y evaluación de riesgos, la creación de políticas y procedimientos para mitigar los riesgos, y la creación de una cultura de cumplimiento y ética. Los directorios que adoptan este enfoque están mejor preparados para navegar por un entorno empresarial cada vez más complejo y desafiante.

Instancias como esta conversación organizada por el CGC UC y Deloitte son buenas para no sólo reflexionar sobre temas contingentes sino además que los directores logren ser un agente de cambio en sus organizaciones, influenciando el debate público y promoviendo mejores prácticas en el entorno empresarial.



www.centrogobiernocorporativo.uc.cl



cgccuc@uc.cl



[centro-de-gobierno-corporativo-uc](https://www.linkedin.com/company/centro-de-gobierno-corporativo-uc)



Rosario Norte 407, Las Condes, Santiago, Chile