

Liderazgo en la era de la IA

Un nuevo estudio de IBM analiza cómo el liderazgo se está transformando a medida que los negocios de la región adoptan la IA generativa

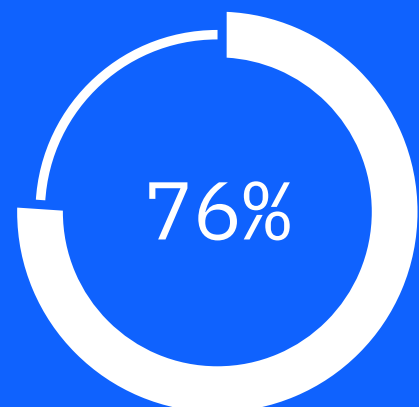
97%

El 97% de los consultados en España afirma que prioriza la gobernanza y la ética en su compromiso en la definición de marcos de referencia sectoriales e internos, lo que les convierte en los más implicados de entre todos los países consultados.



En consonancia con otros países europeos, los líderes empresariales españoles consideran que la seguridad y la privacidad de los datos son el principal reto al que se enfrentan.

Muestran un interés activo en la regulación en materia de IA, dado que un 76% tiene previsto participar en debates y conversaciones con sus homólogos y/o colaborar con legisladores.



Índice

- 4** Prólogo
- 5** Introducción
- 6** Respuesta a la creciente presión
- 8** A la cabeza en transparencia y ética
- 10** Mantener la atención en el desarrollo continuo de competencias
- 12** Confiamos en los líderes
- 14** Una plataforma de IA diseñada para las empresas
- 14** Metodología del estudio



Prólogo

Horacio Morell

*Presidente de IBM España, Portugal,
Grecia e Israel*

La IA es el motor de cambio definitivo. Un potente catalizador con el potencial de impulsar un progreso global transformador. Y su rápido crecimiento está dando a Europa la oportunidad de desempeñar un papel de liderazgo tanto en lo que respecta a su despliegue y adopción como a su regulación, áreas en las que España se ha mostrado especialmente activa en los últimos años.

Nuestro último estudio demuestra un gran sentido de la oportunidad en todos los consejos de administración de Europa. Algo especialmente reseñable en España, donde la mayoría de empresas ya están preparadas para aprovechar este momento y aumentar su capacidad competitiva. De esta forma, no supone sorpresa alguna ver que el despliegue y la adopción de la IA generativa es una de las prioridades de los CEO en Europa para 2024, y que las empresas españolas estén a la cabeza en este ámbito.

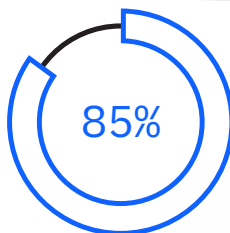
Sin embargo, esta corriente de optimismo no oculta la existencia de una serie de retos. Las preocupaciones en torno a la gobernanza, la ética y la seguridad son, con razón, prioritarias; y así lo atestiguan los líderes empresariales españoles al afirmar que se esfuerzan en adoptar la IA de forma segura y responsable, así como en innovar en un entorno regulatorio complejo y con muchas aristas.

Es una responsabilidad que afecta y atañe a todos los eslabones de la vida de una empresa, desde sus datos hasta sus empleados pasando por la sociedad en



general. En este sentido, el éxito exige el tipo de cambio organizativo que muchas empresas apenas están comenzando a comprender.

Al tiempo, crece la expectación interna; empleados y directivos quieren que los líderes actúen y que lo hagan ya. A este respecto, la mayoría de los líderes empresariales españoles nos dicen que ya están casi listos: el 85% de los participantes en nuestro estudio sobre liderazgo afirma que ya ha desplegado o tiene previsto desplegar IA en sus organizaciones el próximo año.



El 85% de los líderes empresariales españoles ya ha desplegado o tiene previsto desplegar IA generativa el próximo año

La clave ahora es garantizar que ese despliegue de IA sea con la gobernanza y los objetivos adecuados. Y España, que actualmente preside el Consejo de la Unión Europea, puede desempeñar en este terreno un papel clave.

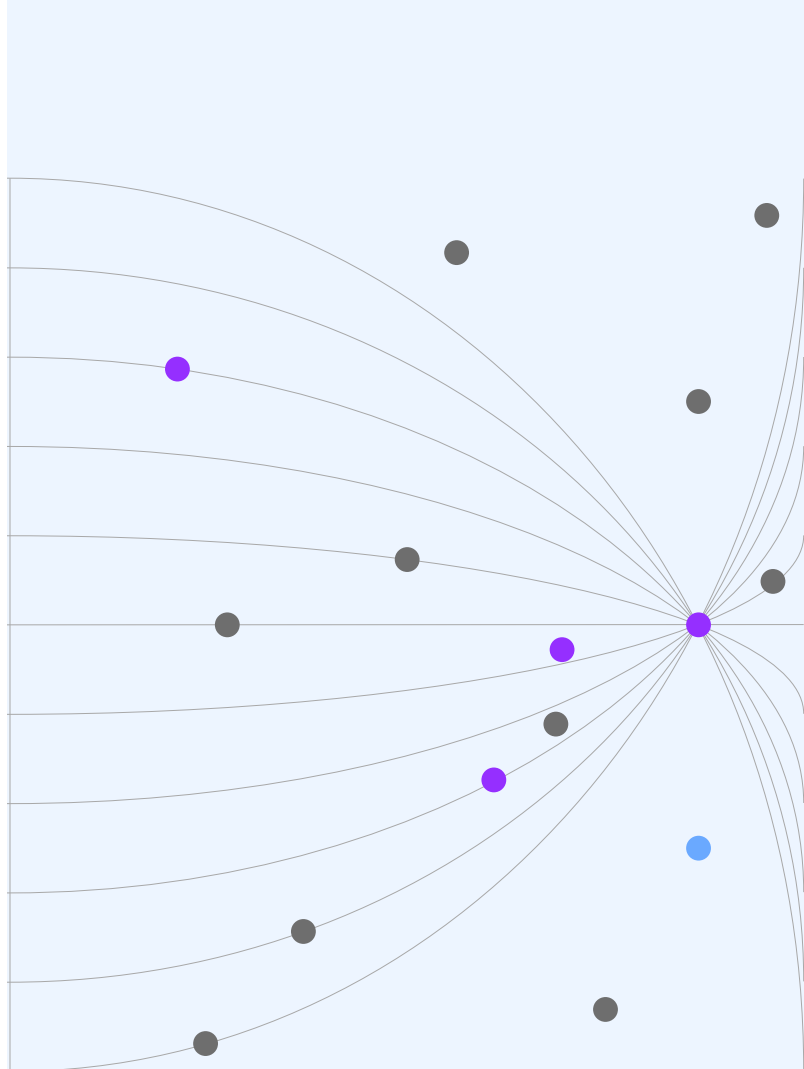
Todo esto es una oportunidad generacional, pero también una responsabilidad. En la era de la IA, el liderazgo requiere un delicado equilibrio entre innovación y ética. Al tiempo que las empresas españolas lideran la adopción de la IA, resulta alentador ver cómo se presta especial atención a la gobernanza y a la ética, al igual que la predisposición a colaborar con los reguladores para garantizar un uso adecuado de esta potente tecnología.

Introducción

Los líderes empresariales de España asumen el liderazgo en la ética de la IA

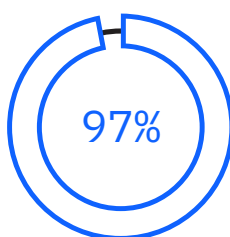
El auge de la IA generativa en 2023 ha sido más que notable. Conforme la tecnología se ha generalizado en el mercado de consumo, los altos ejecutivos más vanguardistas han sido lo suficientemente ágiles como para reaccionar y tratar de asegurarse un lugar en esta transformación emergente.

No cabe duda de que 2024 será el año en el que las empresas seguirán esta tendencia de forma masiva, y la presión para tomar las decisiones correctas y liderar de manera adecuada es patente en toda la alta dirección. Un nuevo estudio europeo de IBM en el que han participado más de 1.600 directivos y altos ejecutivos revela el alcance de este cambio y señala que un 97% de los



encuestados españoles que ha desplegado o desplegará la IA generativa participa de forma activa en la definición de nuevos marcos de éticos y de gobernanza en sus empresas y organizaciones.

Los altos ejecutivos de Europa tratan de aprovechar el potencial de la IA y abordar las crecientes amenazas de seguridad y un escenario ético y regulatorio en constante evolución; en este contexto, cabe preguntarse ¿qué implica realmente ser líder en la era de la IA? ¿Y cuál es la situación en España?



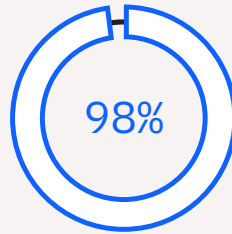
El 97% de los directivos españoles participa de forma activa en la definición de marcos éticos y de gobernanza para el despliegue de la IA.

Respuesta a la creciente presión

Los líderes empresariales encuestados tanto en España como en el resto de países europeos participantes en el estudio afirman que las mayores presiones para adoptar la IA generativa provienen no sólo de la competencia o los consumidores, sino de los propios empleados y los miembros de los consejos de administración.

Esto se debe principalmente al deseo de modernizar y mejorar la eficiencia operativa; sobre todo en España, donde el 50% de los consultados (frente a un media europea del 45%) espera que la IA ayude a automatizar los procesos rutinarios y así ahorre tiempo

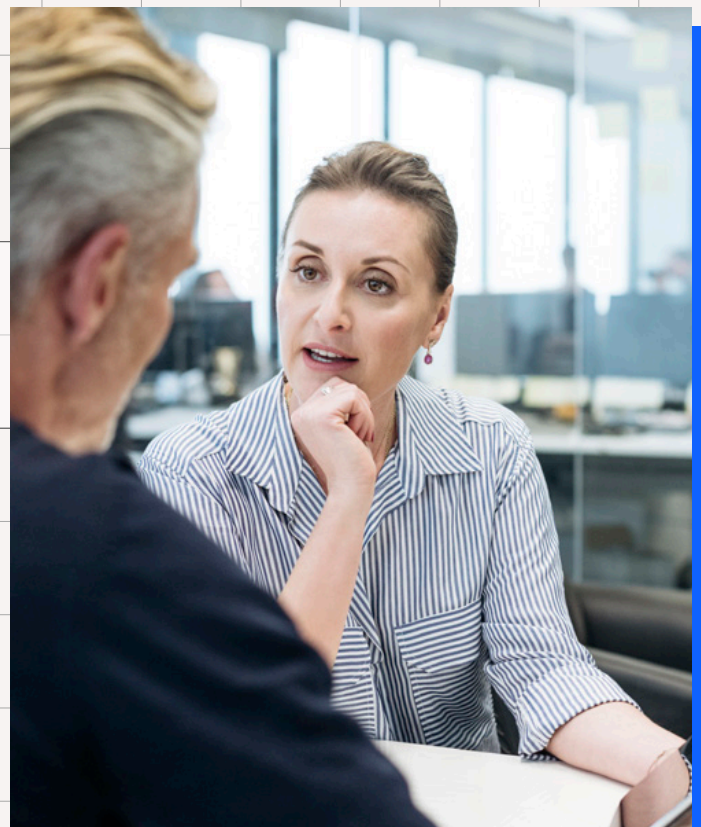
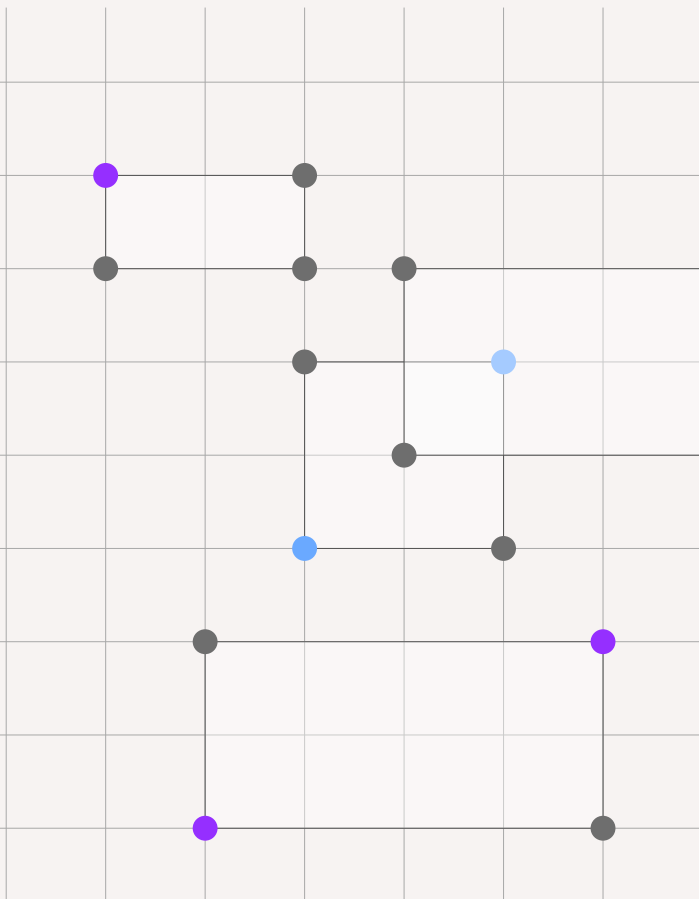
1. Porcentaje inverso de «No creo que me ayude a tomar mejores decisiones empresariales».



El 98% de los altos ejecutivos españoles coincide en que la IA generativa tiene el potencial de impulsar la toma de mejores decisiones de liderazgo

a los empleados para que puedan centrarse en tareas de un mayor valor. A esto le sigue el potencial de la tecnología para mejorar la experiencia del cliente (43%) e impulsar los resultados de ventas (37%).

Respondiendo en concreto a la agenda sobre la IA de los consejos de administración, los altos ejecutivos españoles manifiestan una posición prácticamente unánime (98%¹) sobre el potencial que ven en la IA generativa para tomar mejores decisiones de liderazgo. En este sentido, los españoles encuestados se sitúan como los más optimistas de Europa, donde la media es ligeramente inferior (95%).

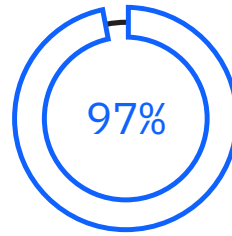




“La IA generativa supone una auténtica revolución tecnológica tanto para las empresas, como para la sociedad. Precisamente por ello, habrá que tener no solo en cuenta sus múltiples oportunidades, también unos riesgos que deben ser analizados por los líderes empresariales. Una buena adopción tendrá que ir acompañada de seguridad, talento e inclusión de los equipos humanos.”

Robert Assink, Director General Digital Realty en España

A la cabeza en transparencia y ética



El 97% de aquellos que han adoptado o tienen previsto adoptar soluciones de IA generativa afirma que está llevando a cabo firmes progresos en lo que respecta a la gobernanza.

En lo que respecta a los retos que plantea el despliegue y la adopción de la IA generativa, el 42% de los directivos españoles encuestados identifica la importancia de emplear la IA dentro de un marco ético e incluso como el reto principal; un porcentaje considerablemente superior a la media europea del 30%. Esto refleja el papel especialmente importante que desempeña la ética en las empresas españolas y en la sociedad española en su conjunto.

Asimismo, mientras que los legisladores trabajan en España y el resto de Europa para desarrollar sin demora marcos regulatorios sobre la IA, se está exigiendo a los propios líderes empresariales que asuman la responsabilidad de las cuestiones más importantes. En consonancia con la media europea (38%), el 39% de los encuestados en España señala las implicaciones de seguridad (incluidas la privacidad y la seguridad) como el reto más importante para la adopción de una IA responsable.

“La única forma de que los líderes adopten un enfoque responsable en lo que respecta a la IA es priorizando la gobernanza.”

Bola Rotibi, responsable de Investigación Empresarial, CCS Insight

La seguridad y privacidad de los datos deben ser una prioridad, pero también es importante que los líderes empresariales entiendan el papel positivo que la IA puede desempeñar en materia de seguridad cuando se despliega correctamente.

El [Cost of Data Breach Report 2023](#) de IBM reveló que el uso de la IA en materia de seguridad puede tener un impacto considerable a la hora de reducir ciclos de filtraciones, un factor importante que los líderes empresariales deben tener en cuenta a la hora de priorizar áreas para la adopción de la IA.

Resulta prometedor que los altos ejecutivos de España entienden lo que está en juego y no se tomen a la ligera la responsabilidad. Casi todos (97%) los encuestados que afirman que han implantado o tienen previsto implantar soluciones de IA generativa afirmaron que están llevando a cabo progresos sólidos en materia de gobernanza. Entre las acciones clave se incluyen el desarrollo de un comité de ética dedicado, marcos de gobernanza y evaluaciones de impacto.





“El futuro de la IA no es sólo tecnología, sino también personas. Conforme las empresas españolas adoptan la IA, es alentador ver un compromiso con los marcos éticos y la privacidad de los datos, así como un reconocimiento de que el liderazgo responsable implica priorizar las necesidades tanto de los empleados como de los clientes.”

Horacio Morell, presidente de IBM España, Portugal, Grecia e Israel

Mantener la atención en el desarrollo continuo de competencias

El 96%² de los encuestados en España afirma estar adoptando medidas para garantizar que sus organizaciones cuenten con las competencias adecuadas en materia de IA, en línea con la media europea (95%). En este sentido, sitúan la mejora de las competencias de sus empleados justo por delante de la contratación de nuevos especialistas y la subcontratación de proveedores tecnológicos, lo cual es de nuevo consistente con la media europea.

Mientras tanto, a nivel personal los consultados en España se muestran activamente comprometidos con el desarrollo de sus propios conocimientos en términos de implicaciones éticas de la IA (45%), la propia tecnología (44%) y el panorama regulatorio y de cumplimiento (41%) que la rodea. De nuevo, esto sitúa a los líderes empresariales de España ligeramente por delante de sus homólogos europeos en lo que respecta al enfoque ético de la IA (41%).

Además de estar haciendo los deberes, los altos directivos también están asumiendo una responsabilidad proactiva y personal para ayudar a establecer las medidas de protección. Con la regulación de la IA como uno de los puntos principales de la agenda de la actual Presidencia española del Consejo de la UE, el 76% de

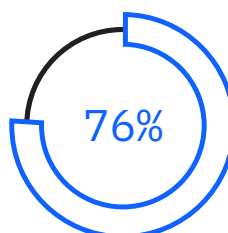
2. Respuestas combinadas de “Sí, entiendo bien el panorama regulatorio y cómo afecta a mi negocio” y “Sí, entiendo bien el panorama regulatorio, pero desconozco la implicación que tendrá en mi negocio”.

“Mejorar las competencias en IA e IA generativa invirtiendo en programas de formación accesibles y buscando asistencia especializada garantizará que ambas tecnologías se utilicen de forma eficiente en toda la empresa.”

Bola Rotibi, responsable de Investigación Empresarial, CCS Insight

los líderes empresariales de España (en comparación con la media europea del 74%) tiene previsto participar en debates con otros líderes empresariales y/o colaborar activamente con legisladores para desarrollar regulaciones en materia de IA.

No obstante, a pesar de este escenario tan prometedor, aún queda un largo camino por recorrer. [Q12] Aunque el 92% de los encuestados en España afirma tener un buen conocimiento del contexto regulatorio, sólo un 49% tiene claro lo que implica para su negocio. Esto indica que los encuestados españoles actualmente se sienten menos informados que sus vecinos europeos, entre los que el porcentaje de quienes sí tienen claro las implicaciones para sus negocios es considerablemente superior (55%), y quizás podría deberse a cierta confusión en torno a las regulaciones emergentes en los ámbitos local, regional y nacional.



El 76% de los líderes tiene previsto participar en debates con otros líderes empresariales y/o colaborar activamente con legisladores para desarrollar regulaciones en materia de IA.



“La confianza es clave en la era de la IA. Como líderes, debemos garantizar que nuestras empresas sean éticas y responsables en su uso de la tecnología, y que trabajemos en colaboración con los reguladores y la sociedad en general para establecer marcos éticos y de gobernanza que permitan el desarrollo de la IA de manera sostenible y responsable.”

Ignacio Silva, Presidente Deoleo

Confiamos en los líderes

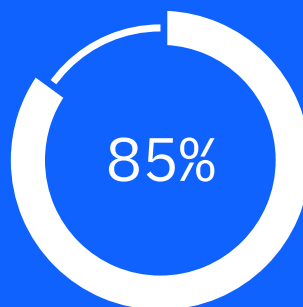
Todas éstas son cuestiones clave que debemos abordar para que Europa aproveche todo el potencial de la IA generativa, que se prevé añada entre 2,7 y 4,4 billones de dólares anuales a la economía mundial³. Y, dado que el 85% de los directivos españoles, uno de los porcentajes más elevados entre todos los países encuestados, afirma que ya ha desplegado o tiene previsto desplegar la IA

el próximo año, el escenario está preparado para la aceleración de la IA en el ámbito empresarial de todo el país a lo largo de 2024.

Aunque ninguna organización quiere quedarse atrás, ante la atenta mirada de sus clientes, inversores, empleados y compañeros se requiere una cierta licencia para operar esta nueva y apasionante tecnología. Y esa licencia es la confianza. El momento actual exige un liderazgo de confianza que inculque una buena gobernanza en cada medida que se adopte.

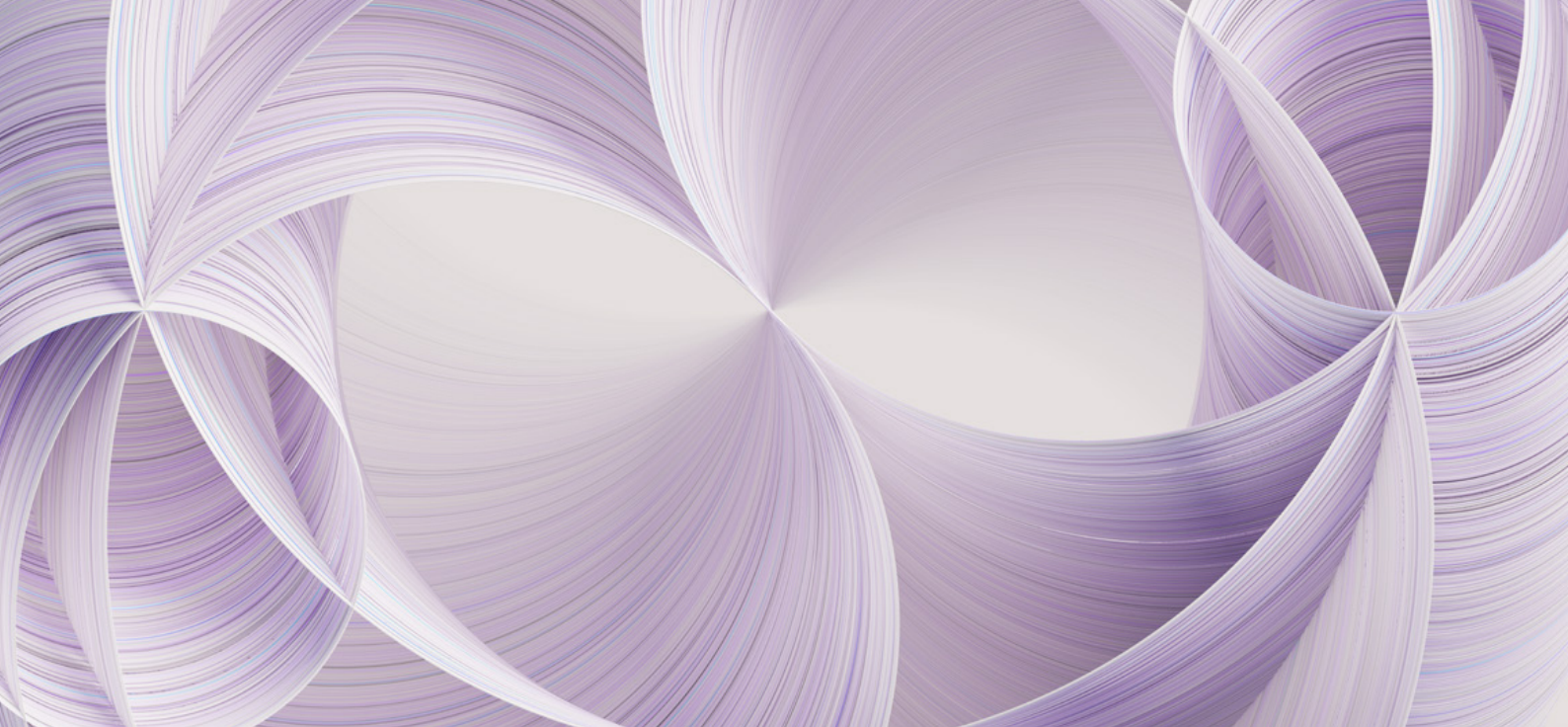
“Los líderes empresariales están ansiosos y entusiasmados, pero también son conscientes de los desafíos. Encontrar el equilibrio entre estas dos caras de la moneda es la clave del liderazgo en la era de la IA”

Bola Rotibi, responsable de Investigación Empresarial, CCS Insight



El 85% de los directivos españoles encuestados afirma que ya ha desplegado o tiene previsto desplegar la IA generativa el próximo año.

3. [The economic potential of generative AI: The next productivity frontier](#) – McKinsey, 2023



Recomendamos seguir cuatro principios clave:

Priorizar la creación de valor

Cualquier empresa que desee sacarle el máximo partido a la IA deberá participar en todo el proceso de creación de valor de los modelos fundacionales, en lugar de externalizar su capacidad, estrategia y datos a terceros.

Garantizar que su IA funciona en cualquier sitio de forma eficiente

Al desarrollarse con tecnologías en la nube híbrida y de código abierto, las empresas pueden optimizar los costes, el rendimiento y la latencia. El futuro de estas tecnologías se basa en opciones ágiles, rentables y energéticamente eficientes, y las empresas que tendrán éxito serán aquellas que estén preparadas para prosperar en cualquier entorno.

Apostar por la comunidad

Sea donde sea que llegue la IA en el futuro, ningún modelo cerrado acabará gobernando al resto. Al integrar una mezcla de los mejores modelos de código abierto, privado y propios, las empresas pueden sacar el máximo partido de la comunidad abierta que hay detrás de esta revolución.

Rendir cuentas

Una buena IA es una IA gobernada y, para aquellos que esperan liderar el proceso, inculcar este principio en todo lo que hacen contribuirá en gran medida a afianzar su posición de liderazgo.

Hay algo claro, la clave del éxito está en manos de los CEO y altos ejecutivos de España y Europa a medida que se adentran en este nuevo y dinámico panorama.

Una plataforma de IA diseñada para las empresas

Sabemos que las empresas necesitan flujos de trabajo de IA creados con responsabilidad y transparencia. Por eso hemos desarrollado watsonx, una plataforma de IA y datos diseñada para ayudar a los clientes a escalar y acelerar el impacto de la IA con datos fiables.

Los asistentes de IA de watsonx permiten a todos los miembros de la organización

realizar el trabajo sin tener que contar con conocimientos expertos en una variedad de aplicaciones empresariales, desde la automatización del servicio de atención al cliente hasta los flujos de trabajo internos clave.

Los principios éticos y la gobernanza se han integrado en todos los niveles para permitir a las empresas desplegar una IA fiable, responsable y con rendición de cuentas.

Para más información, visite <https://www.ibm.com/watsonx>

Metodología del estudio

En colaboración con Censuswide, IBM entrevistó a 1.633 directivos responsables de la toma de decisiones de empresas con más de 500 empleados en Reino Unido, Francia, España, Alemania, Italia y Suecia en septiembre de 2023. Esto representa un mínimo de 250 participantes por mercado con, al menos, 100 participantes que ostentan cargos de alta dirección en cada mercado y en más de 15 industrias y sectores diferentes,



como finanzas, sanidad, industria, comercio minorista, telecomunicaciones y servicios públicos.