



La estrategia detrás de la gobernanza de la IA: cómo transformar la IA en una capacidad empresarial confiable y escalable



La inteligencia artificial ha dejado de ser solamente una preocupación de los departamentos de tecnología y está empezando a afectar a las decisiones estratégicas de las compañías, transformando la forma en la que trabajan, toman decisiones y se relacionan con clientes y empleados. El debate ya no gira en torno a si estamos utilizando la inteligencia artificial o no, sino a cómo conseguir que esas capacidades se integren en las organizaciones para aprovechar todo su potencial.

Prácticamente todas las compañías ya están experimentando con inteligencia artificial, pero todavía hay pocas que han conseguido escalarla y convertirla en una capacidad empresarial transversal, confiable y capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. Y ahí aparece un reto fundamental: la gobernanza. Porque no se trata sólo de incorporar nuevas herramientas, sino de construir organizaciones capaces de trabajar con inteligencia artificial de forma segura, responsable y alineada con el negocio.

Ese fue el punto de partida de una nueva edición de Forbes Talks, moderada por Pablo Caño, consejero de Innovación de SpainMedia, que el pasado 29 de septiembre reunió a Luis Miguel Domínguez, Vicepresidente del área Iberia en Servicenow; Nicolas Oriol, Chief Data & AI Officer en Mutua Madrileña; Álvaro Alegría, responsable de soluciones y producto de IA en Telefónica Tech; Jesús Alberto de los Bueis, Chief Product Officer & SMART POS en Carrefour; Alejandro Fernández, CDO Corporativo en ILUNION; Fabiola Solino, Directora General de Transformación Digital de la Administración de Justicia; Sebastián Bamonde Bermúdez de Castro, Director General de Operaciones Tech en Indra Group; Pedro del Castillo, CIO & CDO de Enagás; Jesús Oliva, Head of Data & AI de Moeve; Antonio Rico de Lara, responsable de Transformación Digital y Gobierno de la IA de Repsol; Julio de Moreta, Digital Strategy Lead en Exolum y Carlos Ranz, Director de Programas Estratégicos de Supervisión y Control de Riesgos de Santalucía.



Luis Miguel Domínguez, Vicepresidente del área Iberia de ServiceNow abrió la conversación situando el cambio de escenario en el momento en que la IA dejó de ser un conjunto de pilotos aislados para empezar a intervenir en el modelo operativo de las compañías. “Cuando esto ocurre, efectivamente necesitamos que el consejo participe, porque la inteligencia artificial sin gobierno genera demasiado riesgos. Ya no se trata solo de preguntarnos si la inteligencia artificial funciona, sino si confiamos en que lo que va a hacer tiene sentido y lo hace bien, y para eso es importantísimo que el comité y la dirección estén trabajando con nosotros”.

Bloque 1: De la eficiencia a la transformación

Buena parte de los primeros usos de la inteligencia artificial han estado ligados a la automatización de tareas y a la mejora de la eficiencia, pero durante la conversación apareció reiteradamente una ambición mayor: utilizar las nuevas capacidades no solo para hacer mejor y más rápido aquello que las empresas ya hacían, sino replantearse procesos enteros.

Alvaro Alegría, responsable de soluciones y producto de IA en Telefónica Tech, situó ahí una de las principales diferencias. Para él, automatizar un proceso puede hacerlo más rápido, más barato o mejorar sus indicadores, pero sigue actuando sobre algo que ya existe. El potencial transformador, afirma, aparece cuando la empresa empieza a preguntarse qué cosas no podía hacer hasta ahora que las nuevas capacidades de la IA sí hacen posible.

“Ahora lo que tienes es un lienzo en blanco, es una oportunidad de poder repensar una compañía casi desde los cimientos, y es ahí donde de verdad puedes cambiar no sólo lo que ya haces, sino empezar a pensar qué cosas distintas puedes hacer: puedes transformar tu compañía, no solo transformar un proceso concreto”.

Esa transformación adopta formas distintas dependiendo del negocio. En Moeve, Jesús Oliva Head of Data & IA, apunto al uso de los datos y la IA para la optimización de la cadena de valor completa y de procesos industriales para abordar los retos de la transición energética. En Carrefour, Jesús Alberto de los Bueis explicó cómo su estrategia se articula alrededor de dos pilares: mejorar la eficiencia, sobre todo en las operaciones en serie, y conseguir una experiencia de compra más agradable para los clientes.

Indra Group, por su parte, afronta el cambio tanto hacia dentro como hacia fuera. Sebastián Bamonde, director general de Operaciones Tech, explica que la IA está modificando su proceso productivo “de manera que podemos abordar mucho más con menos”, y, al mismo tiempo, está impulsando una profunda evolución de la oferta de la compañía, incorporando inteligencia artificial a soluciones ya existentes y desarrollando otras nuevas concebidas desde el inicio con esta tecnología “Estamos apostando también con fuerza por IndraMind, nuestra plataforma de inteligencia artificial soberana”.

Bloque 2: La escalada

Encontrar aplicaciones de inteligencia artificial para automatizar tareas parece ya un reto superado por las grandes organizaciones. El verdadero desafío ahora está en cómo integrar todas esas iniciativas dentro de una estrategia empresarial común.



Pedro del Castillo CIO & CDO de Enagás , puso el foco precisamente en la necesidad de construir estructuras comunes que permitan escalar: “El escalado pasa precisamente por establecer una estructura de gobierno. Si cada solución nace con su propia complejidad, al final va a ser muy difícil llevarlo a escala”.

Julio de Moreta incidió en esta misma idea desde Exolum: “Es importante que la estrategia de la IA no vaya por libre, sino que esté alineada con la estrategia general de la empresa”. Además, añadió que el valor de la IA no debe limitarse a “ganar más dinero o ser más eficiente, sino también a cuidar otros aspectos, como es en nuestro caso la seguridad: hacer las cosas mejor, más seguros y con mayor tranquilidad”.

La escalada afecta también al alcance de lo que se automatiza. Sebastián Bamonde Bermúdez de Castro describió durante la conversación una evolución que comenzó con el copilotaje, continuó con la automatización de tareas y avanza ahora a la ejecución mediante agentes. “Ahora estamos en una etapa de orquestar procesos de negocios para que sea automatizables, definibles y abordables desde una perspectiva de datos, IA, seguridad y gobierno”.

Pero escalar no significa necesariamente desplegar agentes en todos los procesos. Para Álvaro Alegría , responsable de soluciones y producto de IA en Telefónica Tech, la clave está en “entender cuáles son los objetivos de la compañía y entonces analizar dónde puede tener sentido aplicar un agente”.

Ese crecimiento exige también seleccionar con criterio qué iniciativas merece la pena mantener. Antonio Rico de Lara , responsable de Transformación Digital y Gobierno de la IA de Repsol, puso el foco en la sostenibilidad de los proyectos: además de contar con un business case, el objetivo deber ser generar una ventaja competitiva a largo plazo y eso implica también saber cuándo parar. “No se trata solo de automatizar tareas, sino de repensar los procesos y, si es necesario, rediseñarlos desde cero. La IA tiene que ser transversal y conectar las áreas de la compañía. El objetivo no es acumular soluciones, sino generar valor sostenible y saber abandonar las que dejan de aportarlo. A veces, nos enamoramos de las soluciones y hay que saber ‘matarlas’ porque llega un momento en que dejan de tener sentido”.

Bloque 3: Gobernar sin frenar la innovación

Gobernar inteligencia artificial implica, entre otras cosas, conocer qué sistemas utiliza una organización, a qué información pueden acceder, qué acciones tienen capacidad de ejecutar y quién asume la responsabilidad cuando intervienen en un proceso.

Luis Miguel Domínguez lo resumió durante la conversación con una idea especialmente gráfica: “No puedes gobernar lo que no puedes ver, lo que no sabes que existe”, parafraseó. “Tenemos que saber cómo se relacionan todos los agentes, a qué datos acceden y ver si cumplen con regulación y ética. Por eso seguridad y gobierno son los puntos más importantes que necesitamos”.

El ejemplo de Mutua Madrileña permite aterrizar esa gobernanza en cifras. “Nosotros ahora mismo utilizamos unos 20.000 millones de tokens a la semana”, asegura Nicolas Oriol , Chief Data & AI Officer, “ y eso tiene que estar muy bien gobernado”. Antes de iniciar cualquier sistema de IA lo revisan las áreas de Riesgos, Ciberseguridad, Protección de datos y Compras e, insiste, “en el



gobierno de datos son las áreas de negocio quienes deciden qué persona puede acceder a qué dato y con qué nivel de seguridad”.

En esa misma idea insistió Carlos Ranz, director de Programas Estratégicos de Supervisión y Control de Riesgos de Santalucía, para quien “crear entornos confiables, seguros, bajo un marco de gobierno robusto significa, sin duda, el poder ofrecer no sólo productos, sino respuestas mucho más rápidas a nuestros clientes”. Pero gobernar, matizó, no equivale a eliminar cualquier posibilidad de riesgo. “La gobernanza pasa también por tener muy claro que la IA no tiene un riesgo cero: debemos ser conscientes de la asunción de un determinado nivel de riesgo para poder acelerar el desarrollo de productos y servicios apoyados en esta tecnología”.

Control e innovación, por tanto, no tienen que ocupar extremos opuestos. “No podemos parar de innovar porque si no dejamos de ser competitivos”, defendió Domínguez. El objetivo, añadió, debe ser “proporcionar a las empresas un marco que les permita utilizar datos, integrar procesos e innovar de forma segura”.

Fabiola Solino de la Dirección General de Transformación Digital de la Administración de Justicia, llevó esta idea un paso más allá: “Sin control tampoco hay confianza”, señaló. “Gobierno e innovación tienen que ir de la mano porque una IA descontrolada y desgobernada ni nos sirve internamente para generar valor, ni tampoco genera confianza en el usuario que la recibe”.

Bloque 4: Agentes sin olvidar a las personas

El avance de sistemas capaces de asumir una parte creciente de los procesos lleva inevitablemente a otra cuestión: qué ocurre con las personas que actualmente realizan esas tareas.

Alejandro Fernández, CDO Corporativo de [ILUNION](#), planteó un contrapunto explícito marcando una distancia clara frente a una visión basada únicamente en la sustitución. “La discusión no es si puedo sustituir a esas personas por una IA o si la IA sería más rápida, sino cómo ayudo a esas personas a dar un servicio de alta calidad”. La tecnología puede acelerar su formación, enseñarles a enfrentarse a problemas por primera vez y aumentar la calidad del servicio. “El objetivo no es destruir empleo, el objetivo es cómo mejoramos las capacidades de las personas que tenemos para ofrecer un servicio de mayor valor”.

Luis Miguel Domínguez coincidió en la necesidad de que personas y agentes trabajen juntos, y frente al temor de la sustitución, dejó además una de las frases más rotundas de la jornada: “No te va a sustituir una IA, te va a sustituir una persona que sabe utilizar la IA”.

Carrefour ya imagina sus equipos compuestos por personas y por agentes que los complementen. “Ya empezamos a tener conatos de equipos mixtos”, afirma Jesús Alberto de los Bueis. “Eso en el futuro creo que va a ser la norma, y no hay marcha atrás”.

Jesús Oliva afirma que desde Moeve están desarrollando un plan de alfabetización para su plantilla, pero no centrado en herramientas concretas, que cambian a gran velocidad sino poniendo el foco en el pensamiento crítico, la interacción con agentes y la comprensión sobre qué esperar de ellos. “Vamos a trabajar humanos y agentes juntos, y tenemos que estar preparados desde ya”.



Por eso, desde Mutua Madrileña, Nicolas Oriol insistió en que el rediseño de los procesos debe involucrar desde el principio a todas las personas que van a estar afectadas por esa transformación. “Si dedicamos tanto tiempo a ver cómo la IA impacta desde un punto de vista económico, también tenemos que ver cómo impacta a las personas que ahora mismo están realizando esos procesos”

Bloque 5: Casos de uso reales

Algunos casos expuesto durante la mesa permiten comprobar que la transformación en los procesos operativos ya está ocurriendo.

En Justicia, Fabiola Solino explica que varios modelos combinados de inteligencia artificial y automatización trabajan sin intervención del usuario, aunque la decisión final siempre es humana. “En Nacionalidad, por ejemplo, hemos conseguido reducir los tiempos de tramitación de expedientes de cinco años a cinco meses”

En Santalucia, uno de los ámbitos donde la IA está modificando ya la forma de trabajar es la gestión del fraude. Carlos Ranz explicó que estas herramientas permiten pasar de un enfoque reactivo a uno más proactivo: “Saber cómo de proclive es un cliente a cometer fraude es la gran diferencia que ahora mismo tenemos en cuanto a la gestión de riesgos”. Aun así, advirtió, en funciones más sensibles como la relación con los clientes “la inteligencia artificial tendrán todavía que estar soportada por un factor humano muy relevante”.

En este sentido, desde Carrefour también ven los límites que aun tiene el uso de la IA. La compañía ya cuenta con un agente dentro de la aplicación Mi Carrefour (llamado ClubIA) capaz de ofrecer información sobre las tiendas, recomendarte ofertas o cupones en base al perfil del cliente y hacer gestiones sobre pedidos ecommerce (cancelar un pedido, devolver un producto, consultar información sobre su estado...). Sin embargo, Jesús Alberto de los Bueis reconoce que “la adopción no es tan acelerada como nos gustaría” y que en la atención telefónica “la experiencia es buena, pero todavía hay margen de mejora”.

Pedro del Castillo, dejó durante la conversación una advertencia que resume buena parte de los desafíos asociados a la transformación. Advirtió contra la tentación de utilizar la inteligencia artificial como solución automática para todo. “Meterle una capa de IA a un proceso que no es bueno no lo va a convertir en bueno”. La clave, insistió, está en rediseñar primero los procesos y aplicar después la tecnología donde realmente aporte valor.

Bloque 6: Mirando a 2029

Mirando hacia el futuro, los participantes coincidieron en que los cambios más relevantes difícilmente se limitarán a la incorporación de nuevas herramientas, sino a la integración de los procesos de manera transversal.

Julio de Moreta, lo resumió de forma directa: “El mayor cambio no va a ser tecnológico, sino organizativo”. En su opinión, “las empresas pasarán de ejecutar procesos a diseñarlos, conceptualizarlos y auditar el resultado y entre medias habrá una IA que lo ejecute”.

En esa transformación, Pedro del Castillo cree que “van a dejar de existir muchas tareas que efectivamente no aportan gran valor a la organización” y, sin embargo, comenzará a existir “una



nueva capacidad transversal de todas las compañías, que es la IA, que estará realmente integrada”.

Esa integración cambiará, según Nicolas Oriol , la relación cotidiana con la tecnología. “Nos va a costar adaptarnos a la relación con las máquinas, pero lo vamos a tener que hacer tanto en los procesos internos como en la vida diaria. Y eso yo creo que sí que es absolutamente imparables”.

Antonio Rico de Lara , de Repsol, prevé una “racionalización del uso de estas tecnologías, que dejarán de ser tan accesibles”. Por ello, “para avanzar necesitamos seguridad, gobierno y saber qué está sucediendo: dónde se utiliza la IA, con qué información y bajo qué responsabilidad. Podemos delegar tareas, pero no perder el criterio ni el conocimiento de nuestros procesos. Llevamos años gobernando los datos; ahora debemos gobernar también el conocimiento y asegurar que permanece en la empresa”.

Además, coincide en la conversación con que las tareas más rutinarias serán delegadas progresivamente a los agentes y la toma de decisiones se acelerará, por lo que ve necesario fomentar la alfabetización para reforzar el pensamiento crítico y conocer en base a qué se están tomando esas decisiones.

A esos cambios internos, Álvaro Alegría añadió los desafíos externos de cada compañía: “La realidad es que en Europa ahora mismo tenemos una gran debilidad que es la dependencia que tenemos de la tecnología, de la que somos propietarios en un porcentaje realmente pequeño”. Frente a esta situación, defendió avanzar hacia una mayor capacidad española y europea para desarrollar soluciones propias y decidir con mayor autonomía, pero también con garantías.

Y en cuanto a esa expansión propia, Carlos Ranz señaló como un obstáculo “la rigidez normativa que ahora mismo nos está imponiendo la Unión Europea” que calificó de “absolutamente asfixiante”. Y sostuvo que es precisamente ese entorno normativo lo que está provocando cautela en las compañías a la hora de avanzar. “Este entorno regulatorio está condicionando algunas decisiones de las compañías y ralentizando la ejecución de sus planes de crecimiento, ante la incertidumbre sobre los márgenes de actuación y los riesgos asociados al cumplimiento normativo”.

En ese contexto, la ventaja competitiva tampoco procederá simplemente de disponer de la tecnología. Luis Miguel Domínguez señaló que el acceso a la IA tenderá a democratizarse y que la diferencia estará en “qué rápido vamos a ser transformados las decisiones en acciones”.

Fabiola Solino llevó esa idea un poco más allá: “La empresa que más invierta en IA no será necesariamente la más competitiva si esa inversión no va acompañada de un cambio organizativo”.

Etiquetado:

brand voice

Branded Content

BrandVoice