

AUTORES

Mario Lara

Director de Esade Madrid
y del Centro de Gobierno
Corporativo.

Nestor U. Salcedo

Investigador del Centro
de Gobierno Corporativo
de Esade.

Diciembre 2025

El Consejo de Administración ante el Gobierno de una IA Ética

La Inteligencia Artificial (IA) como otras tecnologías disruptivas ha dejado de ser una cuestión meramente tecnológica circunscrita a un ámbito más operacional en la agenda de los consejos para convertirse en un **asunto más central de nuestro gobierno corporativo**. Su impacto alcanza directamente a la estrategia, la gestión del riesgo, la organización del trabajo, la relación con los empleados, los clientes y otros grupos de interés y, de manera creciente, la legitimidad social de la empresa. En este nuevo contexto, los consejos de administración se enfrentan a un reto inédito: **gobernar sistemas que aprenden, deciden y actúan con distintos grados de autonomía**, y hacerlo bajo condiciones de elevada incertidumbre tecnológica, regulatoria y reputacional.

La Guía de Consejeros para una IA ética, elaborada conjuntamente por IBM y el Centro de Gobierno Corporativo de ESADE, parte de esta constatación y propone un marco riguroso para que los consejos asuman su responsabilidad en el gobierno de la IA. Desde el CGC, identificamos tres transformaciones clave que ya están redefiniendo la labor de los consejos: (1) la incorporación de la IA como eje transversal de la agenda del consejo por su poder de transformación del modelo de negocio pero también los procesos y sistemas, la gestión del talento o la propia cultura, (2) la evolución del perfil del consejero y (3) el uso de la IA para mejorar el funcionamiento del propio consejo (sus dinámicas de análisis de información, de debate y ayuda a la toma de decisiones). Sobre estos tres pilares se sostiene una cuarta cuestión crítica: **el rol indelegable del Consejo de Administración en un gobierno ético, estratégico y responsable de la IA**.

Este artículo desarrolla estos ejes con un énfasis particular en ese cuarto punto, argumentando que la IA no puede ni debe ser gobernada únicamente desde alta dirección o las áreas técnicas. Gobernar la IA es hoy una **función fiduciaria del consejo**.

1. La IA como asunto estructural de la agenda del Consejo

La primera gran transformación es la integración de la IA en la agenda del consejo como un tema recurrente, transversal y estratégico. La evidencia empírica es clara: en el informe *La agenda del consejo en 2030*, la IA generativa aparece como uno de los asuntos más relevantes para los consejeros, solo por detrás de la ciberseguridad. Esto refleja un cambio profundo: la tecnología es un **factor que condiciona decisiones críticas de inversión, posicionamiento competitivo, gestión del talento y sostenibilidad**.

Desde la perspectiva del gobierno corporativo, esto implica abandonar una lógica episódica —tratar la IA solo cuando surge un proyecto concreto— y adoptar una lógica sistémica. La IA debe ser discutida en el consejo en relación con la estrategia corporativa, el apetito de riesgo, el modelo de negocio, la cadena de valor y la relación con los

stakeholders. No se trata de preguntar si la empresa “usa IA”, sino **cómo, para qué, con qué límites y bajo qué principios**.

La Guía subraya que la falta de atención del consejo a estas cuestiones puede traducirse en riesgos significativos: decisiones opacas, sesgos algorítmicos, incumplimientos regulatorios, daños reputacionales o pérdida de confianza por parte de inversores y reguladores. En este sentido, la IA se convierte en una **prueba de calidad del gobierno corporativo**: las organizaciones con consejos activos, informados y críticos estarán mejor preparadas para capturar valor de la IA sin sacrificar legitimidad.

2. La transformación del perfil del consejero: del aprendizaje digital al juicio ético

El segundo eje apunta a una cuestión ineludible: **el perfil tradicional del consejero no es suficiente para gobernar la IA**. Los estudios del CGC muestran que la presencia de expertos en tecnología en los consejos sigue siendo reducida, incluso en grandes corporaciones. Sin embargo, el reto no se resuelve únicamente incorporando perfiles técnicos.

Gobernar la IA no exige que todos los consejeros sean ingenieros o informáticos, pero sí que se cuenten con **consejeros tecnológicamente capacitados**, capaces de formular preguntas relevantes sobre datos, modelos, sesgos, explicabilidad y control. En la era de la IA, el deber de diligencia implica comprender —al menos a nivel conceptual— cómo funcionan estas tecnologías y cuáles son sus riesgos críticos para cada empresa.

La Guía introduce una reflexión clave sobre la **Business Judgment Rule** en el contexto de la IA. Tradicionalmente, esta doctrina protege a los consejeros frente a responsabilidad personal si actúan de buena fe y debidamente informados. Pero ¿qué significa estar “debidamente informado” cuando las decisiones se apoyan en algoritmos complejos y modelos opacos? La respuesta es clara: **el desconocimiento tecnológico puede no ser ya una defensa válida**.

El nuevo consejero debe combinar tres capacidades: visión estratégica, criterio ético y capacidad de supervisión. Debe ser capaz de cuestionar a la dirección sobre el origen y la calidad de los datos, los mecanismos de control de sesgos, la dependencia de proveedores externos o la coherencia entre los valores corporativos y los casos de uso de la IA. En este sentido, la IA acelera una tendencia más amplia: el paso de consejos más formales y de cumplimiento a consejos verdaderamente implicados en la creación y protección de valor a largo plazo.

3. La IA como palanca para transformar el funcionamiento del Consejo

El tercer eje se refiere a una dimensión igualmente relevante: **el impacto de la IA en el propio funcionamiento del consejo**. La IA ofrece oportunidades concretas para mejorar la eficiencia, la calidad de la información y la capacidad analítica de los consejos. Desde la preparación de documentación hasta la simulación de escenarios complejos, las herramientas basadas en IA pueden reducir la sobrecarga informativa y ampliar el rango de alternativas.

No obstante, la Guía advierte contra una adopción acrítica. Utilizar IA en los procesos del consejo plantea preguntas fundamentales sobre confidencialidad, sesgos en la

información presentada y dependencia excesiva de sistemas automatizados. El riesgo no es tecnológico, sino de **erosión del juicio humano**. El valor del consejo reside precisamente en su capacidad de deliberación, contraste de perspectivas y toma de decisiones bajo incertidumbre.

Por ello, el desafío es encontrar un equilibrio: **usar la IA para enriquecer la deliberación, no para sustituirla**. La IA debe ser una herramienta al servicio del consejo, no un árbitro invisible de sus decisiones. Esta distinción es central para preservar la responsabilidad última del consejo y evitar una delegación implícita del poder decisorio a sistemas algorítmicos.

4. El rol indelegable del Consejo en el gobierno de la IA

Sobre estos tres ejes se construye el núcleo normativo de la Guía: **el Consejo de Administración es el mayor responsable del gobierno de la IA**. No se trata de una responsabilidad simbólica, sino de un mandato concreto que abarca definición de principios, supervisión de riesgos, asignación de responsabilidades y rendición de cuentas.

La Guía es explícita al señalar que la gobernanza de la IA debe comenzar en el consejo, definiendo un propósito claro y alineado con los valores corporativos. Esto implica aprobar principios éticos para la IA, traducirlos en políticas operativas y asegurarse de que se aplican a lo largo de todo el ciclo de vida de los sistemas de IA. Sin esta implicación directa, la ética de la IA corre el riesgo de convertirse en un ejercicio cosmético.

Un aspecto clave es la **clarificación de responsabilidades**. La IA introduce una peligrosa ambigüedad: cuando un sistema automatizado toma una decisión errónea, ¿quién responde? El consejo debe garantizar que existen líneas claras de rendición de cuentas, tanto internamente como externamente. La ausencia de estas líneas no solo genera riesgos legales, sino que debilita la cultura de responsabilidad.

Asimismo, el consejo debe supervisar la creación de estructuras específicas de gobierno de la IA, como comités de ética o consejos asesores multidisciplinares. Estas estructuras no sustituyen al consejo, pero lo apoyan proporcionando análisis especializados y alertas tempranas. La experiencia de IBM, recogida en la Guía, muestra que los modelos de gobernanza multinivel permiten integrar la ética en el despliegue de la IA de forma efectiva.

Finalmente, el consejo debe asumir un rol activo en la **vigilancia regulatoria**. El marco normativo de la IA —especialmente en la Unión Europea— evoluciona rápidamente y tiene implicaciones directas para la estrategia y el riesgo corporativo. Ignorar estas dinámicas puede traducirse en sanciones, restricciones operativas o pérdida de acceso a capital. Gobernar la IA es también anticipar el entorno regulatorio y preparar a la organización para cumplirlo sin renunciar a la innovación.

Conclusión: gobernar la IA es gobernar el futuro de la empresa

La Inteligencia Artificial no es una moda ni un proyecto tecnológico más. Es una **fuerza estructural que redefine la forma en que las organizaciones crean valor, toman decisiones y se relacionan con la sociedad**. En este contexto, el Consejo de Administración se convierte en el actor clave para garantizar que la IA se despliegue de forma estratégica, ética y responsable.

La Guía de Consejeros para una IA ética del Centro de Gobierno Corporativo de ESADE y IBM ofrece un mensaje claro: **la gobernanza de la IA no se puede delegar**. Exige consejos informados, comprometidos y capaces de ejercer su juicio bajo nuevas condiciones de complejidad. Aquellos consejos que asuman este reto no solo reducirán riesgos, sino que fortalecerán la legitimidad y la sostenibilidad de sus organizaciones en la economía digital.

En última instancia, gobernar la IA no es un ejercicio técnico, sino un acto de liderazgo. Y ese liderazgo comienza —y termina— en el Consejo de Administración.

Este artículo es una reflexión de la publicación del CGC de Esade e IBM *“Guía de Consejeros para una IA ética”*, elaborada por Mario Lara y Nestor U. Salcedo

Referencia

CGC Esade, IBM (2025). *Guía de Consejeros para una IA ética*, Centro de Gobierno Corporativo de Esade. URL: <https://www.esade.edu/faculty-research/es/centro-gobierno-corporativo/publication/guia-de-consejeros-para-una-ia-etica>