

La brecha de responsabilidad en IA: por qué el liderazgo es el eslabón perdido

Un informe de perspectivas ejecutivas



Contenido

03 Prólogo

04 Gobernanza responsable

11 Cerrando la brecha de responsabilidad

13 Cómo puede ayudar NTT DATA

13 Acerca de NTT DATA

14 Acerca de NTT DATA

Prólogo



La IA está revolucionando el mundo, generando oportunidades sin precedentes en tecnología, resolución de problemas y creatividad. Sin embargo, este ritmo acelerado de innovación plantea una pregunta fundamental: ¿Cómo podemos aprovechar el inmenso potencial de la IA de manera responsable?

En este informe, nos propusimos examinar la "brecha de responsabilidad" en la IA, es decir, la desconexión entre la velocidad de la innovación y los marcos de responsabilidad, que incluyen la ética, la seguridad, la sostenibilidad y la inclusión.

Esta brecha representa uno de los desafíos más urgentes de nuestro tiempo. Si no se aborda, nos expone a riesgos que incluyen problemas de seguridad e igualdad, desafíos climáticos y de sostenibilidad, pérdida de inversiones y retrasos en la transición de la experimentación a la implementación a gran escala de iniciativas de IA.

Para comprender cómo las organizaciones están abordando este desafío, entrevistamos a más de 2.300 tomadores de decisiones e influenciadores de 34 países a nivel mundial.

Los encuestados, provenientes de diversos roles en 12 industrias, casi el 70% de nivel C-suite, compartieron valiosas perspectivas sobre por qué existe esta brecha y cómo equilibrar la innovación con la responsabilidad. También discutieron estrategias prácticas para guiar la evolución de la IA, y en particular de la GenAI, de manera transformadora, equitativa y sostenible, reduciendo la necesidad de costosas reconfiguraciones a lo largo del tiempo.

Los hallazgos revelan un panorama lleno de entusiasmo y cautela. El entusiasmo, especialmente sobre el potencial de la GenAI, se ve atenuado por preocupaciones sobre cómo avanzar de manera responsable con la IA. Entre los líderes C-suite, persisten tensiones sobre si priorizar la innovación o centrarse en la responsabilidad. No obstante, hay una visión compartida para cerrar esta brecha y avanzar en la IA de manera que el progreso esté alineado con la responsabilidad.

En NTT DATA, estamos convencidos de que las tecnologías que creamos e implementamos deben permanecer bajo nuestra capacidad de dirección y supervisión. En lugar de depender exclusivamente de obligaciones o presiones externas, nos guiamos por la filosofía de la "reinvención responsable", haciendo que la tecnología y la responsabilidad sean inseparables.

Este enfoque es nuestra estrella polar estratégica y nuestro punto de referencia continuo, y estoy plenamente comprometido con este marco y el diálogo que lo respalda. Para cada estrategia y táctica que implementamos, ya sea en procesos de negocio, operaciones, arquitectura de TI u ofertas de servicios, trabajo con nuestro liderazgo global para garantizar su cumplimiento.

Cada organización debe definir sus propias directrices, moldeadas por su misión, visión y valores únicos. Con este informe, ofrecemos una hoja de ruta para ayudar a tu organización a reducir la brecha de responsabilidad y permitir que la innovación y la gestión ética avancen juntas.

Construyamos un mundo donde la tecnología no solo trabaje para nosotros, sino con nosotros, potenciando nuestras capacidades y preservando nuestra esencia humana compartida.

A handwritten signature in black ink that reads "Abhijit".

Abhijit Dubey
CEO, NTT DATA, Inc.

Gobernanza responsable

La brecha de responsabilidad es el abismo entre la velocidad vertiginosa de la innovación en IA y los sistemas y marcos necesarios para gobernarla de manera responsable. Según nuestra investigación global, los ejecutivos C-suite tienen posturas divididas sobre cómo encontrar el equilibrio adecuado. Sin embargo, hay una tendencia evidente en todos los casos: a medida que la inversión en GenAI aumenta, la brecha se amplía.

1 de cada 3

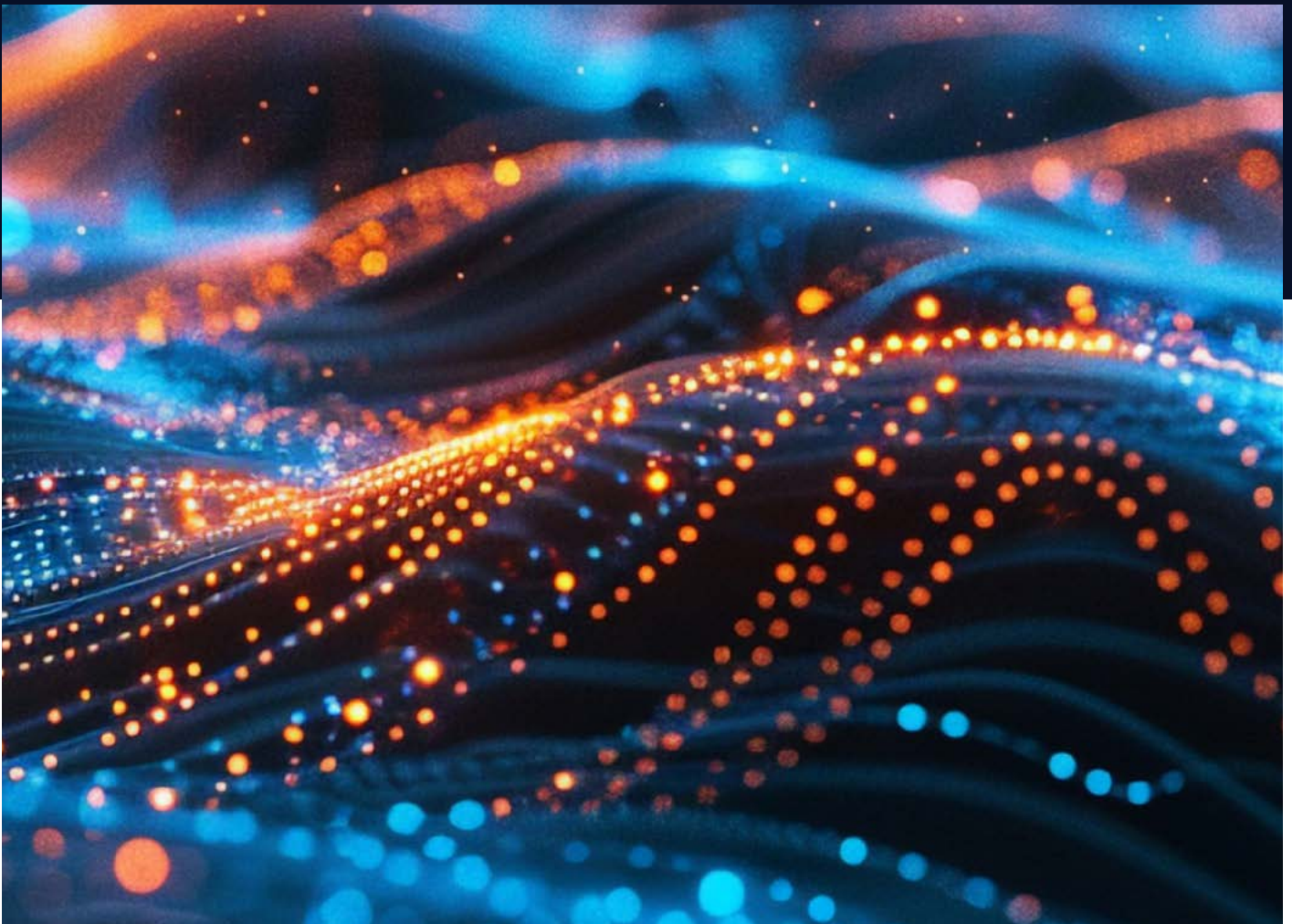
ejecutivos C-suite afirma que la responsabilidad importa más que la innovación. Casi 1 de cada 3 dice que la innovación es más importante, y el resto cree que la innovación y la responsabilidad deben tener el mismo peso.

Más del 60%

de los ejecutivos C-suite consideran que la brecha entre innovación y responsabilidad es significativa.

Más del 80%

de las organizaciones afirman que la orientación del liderazgo sobre el equilibrio entre la innovación en GenAI y las responsabilidades éticas y morales es muy importante.





Impacto en la sociedad y los negocios

A medida que la IA se integra en la vida cotidiana, equilibrar la responsabilidad y la innovación se convierte en una obligación ética y una necesidad estratégica para líderes, organizaciones y la sociedad en su conjunto. Dada la trayectoria de la GenAI, esto afectará las decisiones de inversión y la velocidad con la que las organizaciones implementan soluciones que generen verdadero valor empresarial y retorno de inversión.

89%

de los ejecutivos C-suite están muy preocupados por los riesgos de seguridad asociados con los despliegues de GenAI. Solo el 24% de los CISOs están completamente de acuerdo en que su organización sigue un marco sólido para equilibrar el riesgo y la creación de valor.

3 de cada 4

de los encuestados afirman que las ambiciones en GenAI entran en conflicto con los objetivos de sostenibilidad, lo que lleva a muchas organizaciones a enfocarse en soluciones de bajo consumo energético debido a la inversión en GenAI.

43%

de los ejecutivos C-suite que creen que la innovación es más importante que la responsabilidad, dicen que las directrices gubernamentales e sectoriales sobre responsabilidad son poco claras.

8 de cada 10

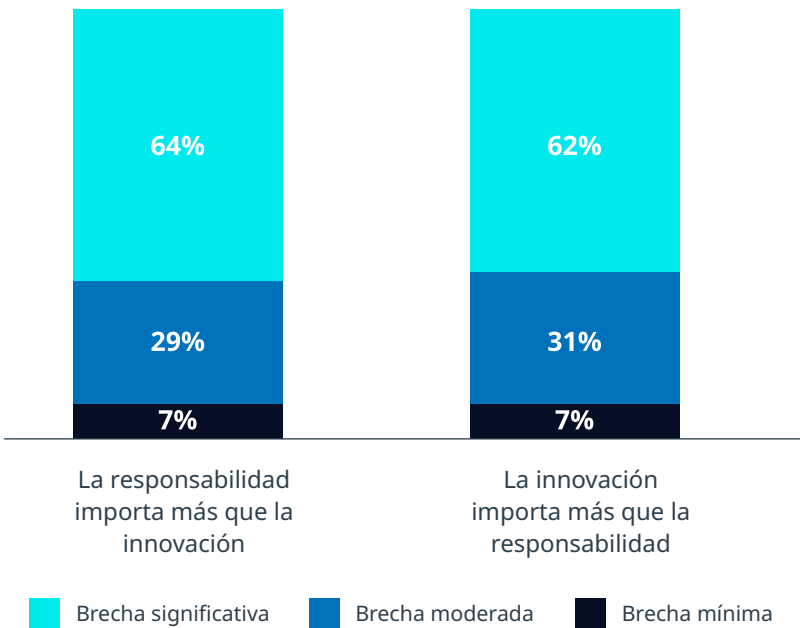
de todos los encuestados dicen que las regulaciones gubernamentales sobre GenAI son poco claras, lo que frena la innovación y dificulta la inversión. La mayoría espera que el gasto en cumplimiento normativo relacionado con GenAI aumente.

“ La euforia por el potencial de la GenAI está acompañada de preocupaciones sobre cómo avanzar de manera responsable con la IA.

La brecha es real y significativa

Los ejecutivos C-suite están divididos en cuanto a la importancia de equilibrar la innovación con la responsabilidad. Sin embargo, cuando perciben una brecha entre ambas, la mayoría de los ejecutivos, independientemente de su preferencia por la innovación o la responsabilidad, consideran que esta brecha es significativa.

La visión de la alta dirección sobre la brecha entre innovación y responsabilidad:



Las organizaciones con mejor desempeño lideran el camino al comprender que establecer directrices éticas claras es fundamental para una gobernanza responsable y sostenible.

81%

de las organizaciones con mejor rendimiento* atribuyen gran importancia al equilibrio entre innovación y responsabilidad (frente a solo un 60 % de todas las demás).

Las organizaciones con mejor desempeño se definen como aquellas que han registrado un crecimiento de ingresos anual superior al 10% y un margen de lucro operativo superior al 15% en el último ejercicio fiscal.



Tensión en el nivel ejecutivo

Nuestra investigación también ha identificado las razones clave por las que las organizaciones priorizan la innovación sobre la responsabilidad, y viceversa. Por ejemplo, la necesidad de un mayor crecimiento empresarial impulsa el enfoque en la innovación, mientras que una mayor demanda de responsabilidad orienta la estrategia hacia un equilibrio más sostenible. Si bien no son conceptos excluyentes, la presión que enfrentan los ejecutivos puede hacer que lo parezcan.



Cuando la innovación es prioritaria, se debe a:

- 1 La necesidad de crecimiento empresarial
- 2 Falta de presupuesto o recursos para enfocarse en la responsabilidad²
- 3 Falta de percepción del riesgo (cumplimiento, ética, etc.)



Cuando la responsabilidad es prioritaria, se debe a:

- 1 Dirección clara del liderazgo
- 2 Preferencia por un enfoque seguro y consolidado en lugar de una disrupción sectorial
- 3 Necesidad de cumplir con normativas gubernamentales y sectoriales

El 40% de los ejecutivos C-suite reportan sentir una intensa presión para acelerar los avances tecnológicos.

El 41% de los ejecutivos C-suite expresan preocupación por los riesgos de seguridad, incluyendo posibles amenazas externas.

No obstante, el mensaje del sector empresarial es claro: la innovación sin un compromiso sólido con la responsabilidad, ya sea mediante marcos regulatorios más robustos o un liderazgo decisivo, deja a las organizaciones luchando por equilibrar oportunidad y riesgo. Los líderes empresariales que logran este equilibrio están mejor posicionados para aprovechar al máximo la IA, protegiendo al mismo tiempo el futuro de sus organizaciones. Para ello, se requiere un liderazgo sólido y enfocado.

“ La falta de un liderazgo claro pone en riesgo el desarrollo responsable de la IA y la GenAI, dificultando su integración ética y efectiva en las organizaciones.

El liderazgo claro es fundamental

Si no hay una dirección clara, la brecha de responsabilidad puede frenar el desarrollo de la IA y la GenAI, desperdiciando inversiones y dificultando la transición de la experimentación a la implementación efectiva. A nivel global, esta brecha también conlleva riesgos colaterales en seguridad, equidad, sostenibilidad y cambio climático.

81%

de los encuestados afirman que es muy importante que su equipo de liderazgo proporcione orientación sobre cómo equilibrar innovación y responsabilidad.

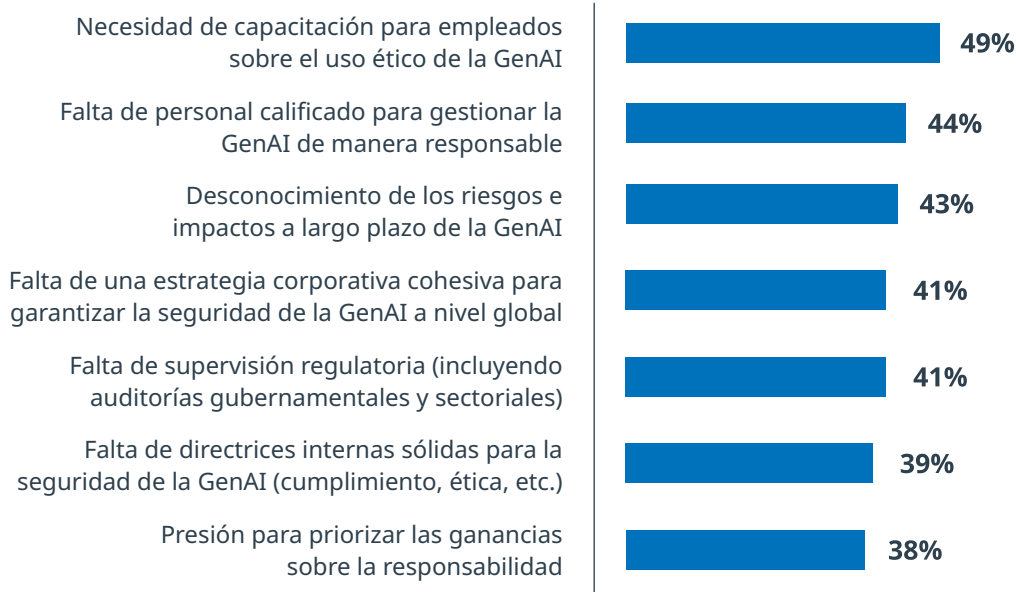
71%

de los CISOs creen que la falta de claridad del liderazgo en responsabilidad hace que la innovación tenga prioridad.

El punto ciego en la fuerza laboral

Según los ejecutivos C-suite, el principal factor que afecta la capacidad de las organizaciones para equilibrar innovación y responsabilidad es la necesidad de mayor educación sobre el uso ético de la GenAI. Muchas organizaciones han implementado capacitaciones obligatorias sobre GenAI, pero no todas han integrado estas capacitaciones con medidas para garantizar un uso seguro de la tecnología. En NTT DATA, la capacitación en GenAI y su uso ético son inseparables.

Principales factores que influyen en la capacidad de las organizaciones para equilibrar innovación y responsabilidad:

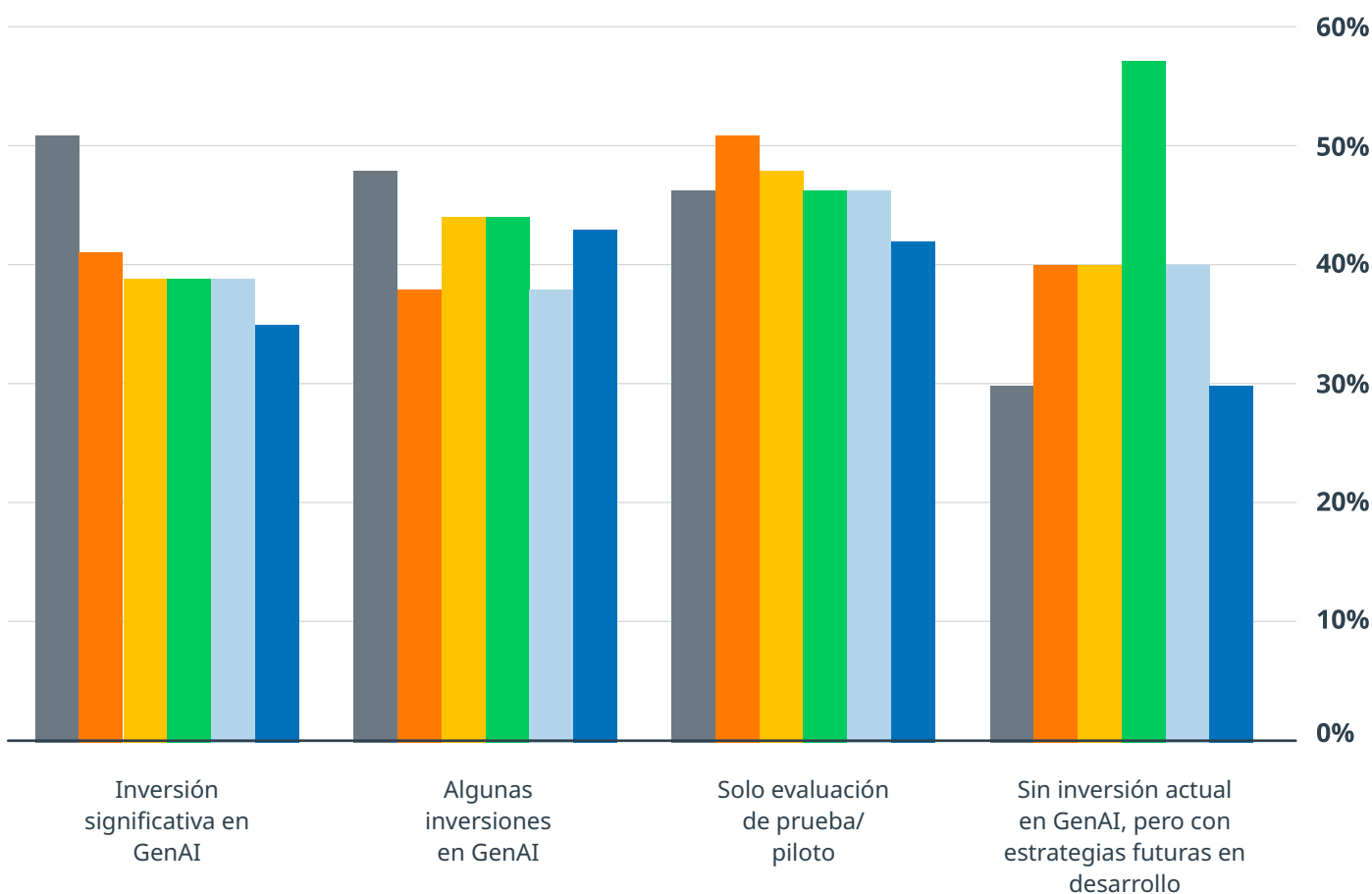


Cuando se trata de GenAI, ¿cuáles de los siguientes factores afectan más la capacidad de tu organización para equilibrar la innovación con la responsabilidad?

Base: Todos los encuestados de la alta dirección, excluyendo las respuestas "No sé" (n=1.564)

Al igual que la brecha entre responsabilidad e innovación se expande con la inversión si no se gestiona adecuadamente, su impacto en la fuerza laboral también aumenta proporcionalmente. Cuanto mayor es la inversión, mayor es el desafío para la fuerza laboral en equilibrar innovación y responsabilidad.

El siguiente gráfico muestra cómo la necesidad de capacitación aumenta a medida que la inversión crece, lo que requiere una gestión continua. Por otro lado, un desafío clave para las organizaciones que apenas comienzan su camino con la GenAI es la escasez de personal calificado para gestionarla de manera responsable.



- Necesidad de capacitación para empleados sobre el uso ético de la GenAI
- Falta de un enfoque corporativo unificado en seguridad de la GenAI
- Desconocimiento de los riesgos e impactos a largo plazo de la GenAI
- Falta de personal calificado para gestionar la GenAI de manera responsable
- Falta de supervisión regulatoria (incluyendo auditorías gubernamentales y sectoriales)
- Falta de directrices internas sólidas para la seguridad de la GenAI (cumplimiento, ética, etc.)

Cuando se trata de GenAI, ¿cuáles de los siguientes factores afectan más la capacidad de tu organización para equilibrar la innovación con la responsabilidad?

Base: Todos los encuestados, excluyendo respuestas "No sé" (n=2.235)

Responsabilidades clave de los líderes en el desarrollo de GenAI responsable

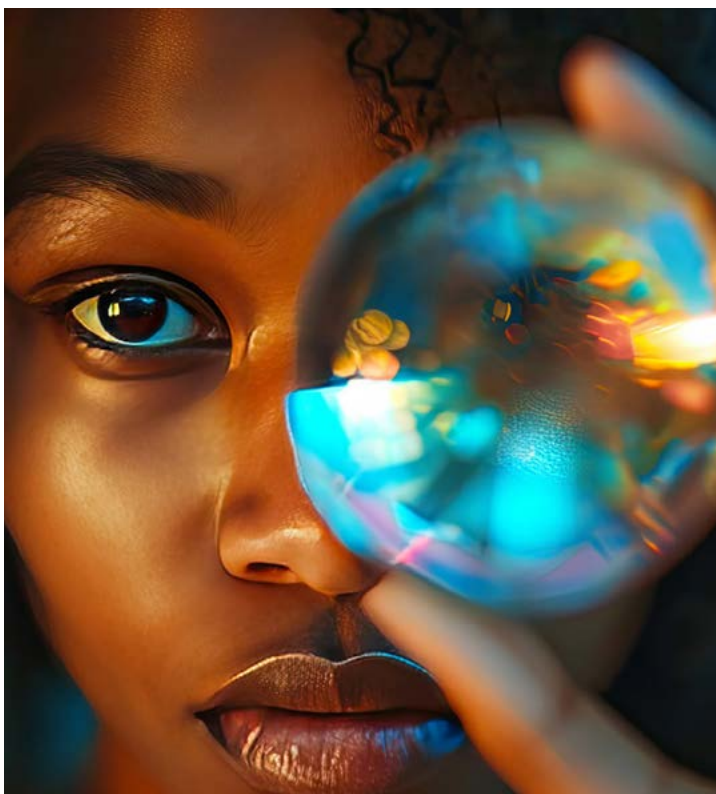
Los líderes empresariales priorizan la supervisión humana y la educación de los empleados sobre el uso ético de la GenAI como pilares para equilibrar innovación y responsabilidad. Cerca del 50% de las organizaciones han establecido un equipo especializado para gestionar estas responsabilidades y garantizar su cumplimiento.

Principales responsabilidades de los líderes en el desarrollo de GenAI:



¿Cuáles de las siguientes alternativas deben ser las principales responsabilidades de los líderes de negocios en el desarrollo de GenAI?

Base: Todos los encuestados, excluyendo respuestas "No sé" (n=2.235)



La alineación estratégica: un pilar fundamental

Los ejecutivos, incluidos el 61% de los líderes C-suite en general, el 70% de los CEOs y el 68% de los CISOs, destacan la importancia crítica de alcanzar un equilibrio justo y sostenible entre innovación y responsabilidad.

Sin embargo,

el 54% de los CISOs afirman que las directrices o políticas internas sobre responsabilidad no están claras (mientras que solo el 20% de los CEOs comparten esta opinión).

Cerrando la brecha de responsabilidad

Las empresas y los sectores que no han desarrollado el conocimiento y la gobernanza necesarios están perdiendo terreno frente a los avances de la IA, especialmente en GenAI. Las organizaciones están apresurándose para ponerse al día, pero el tiempo corre. Decisiones no informadas pueden cambiar la trayectoria de un mercado.



El futuro de la IA no solo se trata de lo que la tecnología puede hacer, sino también de quién la usa y cómo la usa. Innovación y responsabilidad suelen verse como fuerzas opuestas en un constante "tira y afloja", pero no tiene por qué ser así. Las organizaciones más visionarias y de alto rendimiento entienden que integrar la responsabilidad en el proceso de innovación es tanto una cuestión ética como una estrategia empresarial clave. Esto permite un progreso sostenible mientras se mitigan los riesgos.

Sin responsabilidad en el núcleo de la estrategia de IA, la implementación no puede avanzar y la innovación se estanca. Este no es solo un desafío empresarial, sino un llamado urgente a la acción para todo el sector. El momento de actuar es ahora.

Define qué significa la responsabilidad para tu organización y alinea este concepto con tu misión, visión y valores. En NTT DATA, nos guiamos por el principio japonés de *sanpō yoshi* — hacer el bien en tres direcciones: para el comprador, para el proveedor y para la sociedad. La responsabilidad implica que el desarrollo de nuestra IA no solo debe cumplir con nuestros estrictos estándares de seguridad y privacidad, sino también ser transparente, justo, ético y sostenible. Los seis principios que nos guían en todo lo que hacemos en torno a la IA son el desarrollo sostenible, la autonomía humana, la equidad y apertura, la seguridad, la privacidad, la comunicación y la cocreación. Nuestro enfoque para implementar y mantener la IA siempre está alineado con nuestros principios organizacionales.

“ Nuestro enfoque... siempre está en sintonía con nuestros principios organizacionales.

Ahora debemos cerrar la brecha de responsabilidad.

Estos son los cuatro pasos que recomendamos para esto:

01

Adoptar una filosofía de "responsabilidad por diseño"

La IA, incluida la GenAI, debe construirse de manera responsable desde su concepción hasta su implementación final. Los sistemas, procesos y flujos de trabajo que desarrollamos deben ser éticos, inclusivos y seguros. Los datos muestran que la gobernanza es fundamental, pero no debe limitarse al cumplimiento de regulaciones y estándares. También implica alinear las iniciativas con los valores organizacionales, más allá de lo que exijan las normativas.

En NTT DATA, llamamos a nuestro enfoque "reinención responsable". Gracias a un equilibrio exitoso entre innovación y responsabilidad (junto con una gobernanza efectiva), hemos logrado construir un negocio resiliente con potencial de crecimiento a largo plazo.



Tarea para el CEO: Establece la cultura y el tono desde la alta dirección. Forma un equipo dedicado a la responsabilidad de la GenAI e integra consideraciones responsables en la toma de decisiones estratégicas.

02

Capacitación y evaluación del cambio

La GenAI redefinirá el panorama laboral, no solo asumiendo ciertas tareas, sino también habilitando nuevas dinámicas y modelos de trabajo. Capacita y reentrena a tus equipos para que adquieran el conocimiento y las herramientas necesarias para interactuar de manera ética con la GenAI y adaptar sus roles a un futuro impulsado por la IA.

En NTT DATA, hemos implementado métodos de capacitación innovadores, incluyendo formación basada en perfiles, para garantizar que quienes desarrollan y despliegan tecnologías de IA lo hagan de manera responsable. Esta supervisión de expertos se extiende también a la prestación de nuestros servicios.



Tarea para el CEO: Sé el primero en recibir capacitación y comunicar avances. Demuestra el cambio y por qué es importante para todos. Establece políticas de uso a nivel empresarial y procedimientos de auditoría para mitigar riesgos y minimizar pérdidas.

03

Implementar una gobernanza multinivel

La buena gobernanza de la IA comienza con el reconocimiento de que cumplir con las leyes actuales es solo una parte de la solución. Para ejercer un liderazgo, las organizaciones deben ir más allá de los requisitos legales y alinearse con los estándares éticos y sociales de sus stakeholders. Esto requiere un enfoque sistemático que garantice la adhesión a los principios de la empresa – sin excepciones. La IA puede incluso aprovecharse para incorporar la gobernanza.

En NTT DATA, hemos implementado un enfoque proactivo de gestión de riesgos para mantenernos competitivos en la tecnología de IA. Cumplimos con las regulaciones legales y desplegamos IA de manera responsable y segura. Nuestros clientes también se benefician de nuestros servicios de consultoría de gobernanza, que incluyen nuestras estrategias probadas y nuestra experiencia.



Tarea para el CEO: Mantén un enfoque ágil en la gobernanza. Ayuda a CIOs y CISOs a integrar avances tecnológicos, soluciones de seguridad y time to market.

04

Fomentar la colaboración global

La IA trasciende fronteras, industrias y gobiernos. Ninguna entidad puede garantizar por sí sola su uso responsable. Las organizaciones deben formar alianzas globales y trabajar de manera proactiva con gobiernos, instituciones académicas y entidades internacionales para desarrollar estándares de IA que respeten los matices culturales, éticos y legales de cada nación.

Únete a nosotros. Involúcrate. Comienza a desarrollar tus directrices. Prepárate con anticipación en un ámbito donde quedarse inmóvil no es una opción. Todos tenemos la oportunidad de dar forma a nuestro destino en la IA.



Tarea para el CEO: Encuentra tu voz y fortalece tu presencia. Participa en la conversación global sobre la responsabilidad en IA. Cerrar la brecha requiere un esfuerzo conjunto. Necesitamos tu compromiso.

Cómo puede ayudar NTT DATA

Enfrenta el desafío con confianza.

Descubre cómo organizaciones de todo el mundo están liderando su destino en GenAI en 2025 con nuestro Informe Global GenAI. Obtén información basada en datos sobre estrategia y transformación en GenAI, tecnología e innovación, talento y cultura, y seguridad, ética y responsabilidad.

[Visita nuestro sitio web](#) para descargar el informe y trazar un camino hacia el futuro con GenAI.

Acerca del estudio

La investigación en números

- **Muestra:** 2,307 tomadores de decisiones en GenAI (95%) e influenciadores (5%)
- **Cobertura:** 34 países en cinco regiones
- **Sectores:** 12 industrias
- **Tamaño de empresas:** 74% de los encuestados provienen de empresas con más de 10.000 empleados
- **Niveles:** 68% de los participantes son C-suite, 27% ocupan cargos de vicepresidente, director o jefe de área, y 5% son gerentes o especialistas senior.
- **Áreas:** 42% de los participantes están en roles de TI; 58% en roles no relacionados con TI.

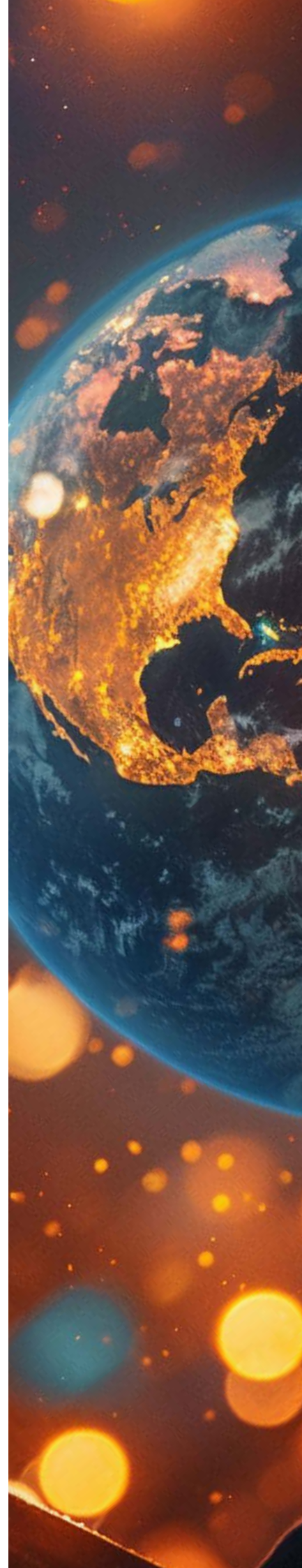
Metodología de investigación

Este informe se basa en datos obtenidos de manera independiente.

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo aleatorio sobre la base de que tenían una influencia directa o indirecta en los requisitos de GenAI de su organización, o autoridad para tomar decisiones al respecto.

Los datos de la investigación se recopilaron a través de un cuestionario en línea aplicado entre septiembre y octubre de 2024. La investigación fue realizada para NTT DATA por Jigsaw Research, una agencia internacional de visión estratégica con un equipo exclusivamente senior.

La integridad, validación y análisis de los datos fueron realizados por el equipo interno especializado de investigación primaria y benchmarking de NTT DATA en colaboración con Jigsaw Research. Los datos y los valores atípicos fueron validados de acuerdo con las reglas estándares del sector de investigación y enfoques de mejores prácticas. Los resultados presentan un nivel de confianza del 98% con un margen de error del 3%.



Acercas de NTT DATA

NTT DATA es una compañía global innovadora de negocio y de servicios de tecnología con una facturación de más de 30.000 millones de dólares. Damos servicio al 75% de la lista Fortune 100 a nivel mundial, comprometiéndonos a ayudar a nuestros clientes a innovar, optimizar y transformarse a largo plazo. Además, como Global Top Employer, contamos con expertos en más de 50 países y un robusto ecosistema de partners de empresas establecidas y startups. Nuestros servicios incluyen consultoría de negocio y tecnología, data e inteligencia artificial, soluciones de industria, así como el desarrollo, implementación y gestión de aplicaciones, infraestructuras y conectividad. Además, somos proveedores líderes en infraestructura digital e AI en todo el mundo. NTT DATA forma parte del Grupo NTT, que invierte más de 3.600 millones de dólares cada año en I+D para ayudar a las organizaciones y a la sociedad a avanzar de manera confiada y sostenible hacia el futuro digital.

Visítenos en [nttdata.com](https://www.nttdata.com).



