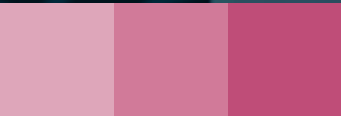
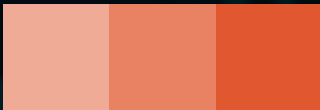


A large, 3D, blue letter 'A' is positioned on the left side of the slide. It has a metallic, slightly reflective texture and is set against a dark blue background with a faint circuit board pattern.

Acelerar la adopción de la IA generativa desde una nueva mentalidad

A horizontal bar consisting of three squares in shades of pink, located in the bottom left corner.

Alberto Bellé y Fernando Maldonado
PRINCIPAL ANALYSTS, FOUNDRY

A horizontal bar consisting of three squares in shades of orange, located in the bottom right corner.

Entelgy

1. El choque entre presiones externas y dudas internas paraliza el avance de la IA



El auge de la IA generativa está llevando a las grandes empresas a una **tensión** entre el **entusiasmo** del entorno y la **prudencia** de la dirección. No solo entra en juego la tecnología de la empresa, sino su propia cultura, la gestión de expectativas y, en el horizonte, una transformación profunda.

Por un lado, el **ruido** del mercado es imposible de ignorar. Las aplicaciones potenciales de la IA generativa parecen infinitas. Cada día se anuncian nuevos casos de uso, marcando un ritmo acelerado de innovación.

Además, los **inversores** son conscientes del **potencial** que se abre y esperan que las empresas la incorporen para mejorar los márgenes y estimular el crecimiento. Esto supone un **imperativo financiero** que afecta a la capacidad de las empresas para atraer inversiones, e incluso a su valoración.

Al mismo tiempo, desde dentro, muchos **empleados** han incorporado la IA generativa en su **vida cotidiana**, y esperan con impaciencia que su organización la integre en su actividad. Es habitual que utilicen herramientas por su cuenta, lo que ha dado lugar al término **Shadow AI**.

Frente a este empuje, surgen **dudas legítimas** desde la **alta dirección**. Muchos equipos directivos no tienen

todavía un **propósito** definido para la IA generativa y no ven un retorno claro que justifique la inversión o el riesgo. La primera área de incertidumbre tiene que ver con los **costes** que arrastra, desde revisar exhaustivamente los datos hasta capacitar a la fuerza laboral o adaptar el marco legal y ético. La segunda está relacionada con el **riesgo reputacional**. Si la IA generativa no está bien calibrada o gobernada, puede entregar respuestas inadecuadas, sesgadas o no verificadas, poniendo en riesgo la imagen de la empresa. Por último, aparece un temor a posibles **sanciones**. Aunque el entorno normativo aún está en construcción, el Reglamento Europeo (AI Act) ya está en vigor, y en marzo de 2025 se ha aprobado el anteproyecto de ley para adaptarlo en España. Las sanciones por incumplimiento pueden llegar a los **35 millones** de euros, o el **7% de la facturación global**.

El contraste entre la oportunidad y las dudas tensiona a la organización: el mercado pide velocidad, mientras que la dirección quiere control y garantías. Este pulso puede llevar a la **parálisis**.

¿Cómo pueden las empresas **salir de este dilema**? Este *Spotlight* plantea un nuevo enfoque para adoptar la IA generativa desde una base sólida sin sobresaltos.



2. La confusión: el origen del círculo vicioso

La **confusión** no es una consecuencia: es la **causa raíz** de la parálisis antes descrita. Esta actúa de forma diferente según se trate de los empleados o de la dirección. El resultado es que nadie sabe cómo avanzar, y por tanto nadie lo hace con convicción.

Para los **empleados**, la confusión es un asunto **personal**. La mayoría no sabe cómo la IA generativa va a afectar a su función profesional, o incluso a su futuro en la empresa. Esto les genera **ansiedad**, y puede llevarlos a una desafección hacia la organización o una falta de compromiso silenciosa.

Para los usuarios más entusiastas, el **malentendido** aparece cuando **trasladan** directamente el **uso personal al profesional**, sin entender las implicaciones. Es frecuente escuchar ahorros de tiempo “de una semana a unas pocas horas”, cuando en realidad se trata de ganancias puntuales que, al no estar integradas en los flujos de trabajo, no son acumulables. Sin embargo, pueden estar tomando **riesgos** al entrar en usos no supervisados. Por ejemplo, cruzar inadvertidamente líneas de confidencialidad, de propiedad intelectual o de ética.

Para la **dirección**, la confusión llega a la **estrategia**. Aunque haya pilotos en marcha, a menudo falta una

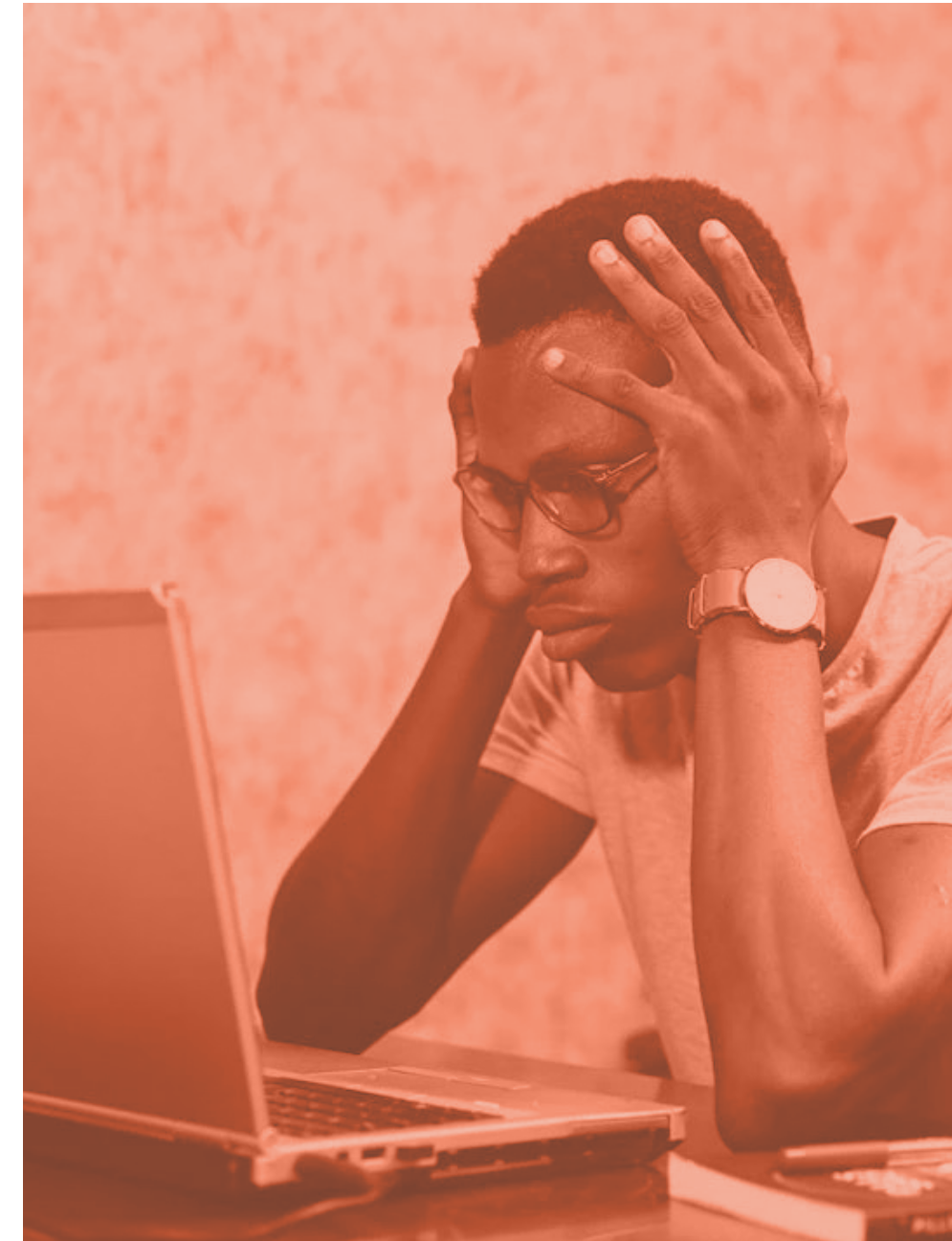
visión que los **conecte** con los **objetivos de negocio**. Si la evaluación de cada proyecto no va más allá del ROI individual, sin una perspectiva de conjunto, el resultado es una ambigüedad estratégica con iniciativas dispersas en múltiples direcciones.

Además, la **falta de indicadores** hace difícil tomar decisiones, como la de escalar o replicar un proyecto en otras áreas de la organización. Sin métricas para cuantificar el éxito de un proyecto, es difícil ir más allá de los primeros pasos.

En definitiva, la confusión no es un obstáculo menor, sino el origen de un **círculo vicioso** que paraliza el avance. En primer lugar, se **retrasan** las **decisiones** dado que la incertidumbre debilita el impulso para actuar. La organización se estanca en un modo de observación.

Por otro lado, **no se capacita** la plantilla. La formación se percibe como prematura si aún no hay proyectos definidos, perpetuando el desconocimiento sobre el potencial de la IA generativa.

Este **ciclo se retroalimenta**: sin decisiones, no hay iniciativas; sin iniciativas, no hay formación, y sin formación, persiste la confusión y con ella, la inacción.



3. Cambiar la secuencia para desbloquear la adopción de la IA generativa

El círculo vicioso antes descrito se genera cuando se **espera** a tener casos de uso claros, herramientas validadas y una estrategia definida **antes de preparar** a los empleados. En el mundo de la IA generativa, esta mentalidad se convierte en una **trampa**. Para salir de ella, se necesita **dar la vuelta a la lógica tradicional**: formar y concienciar al principio, no al final.

La nueva secuencia es **formar, concienciar y adoptar**:

Formar: qué es la IA, cómo se usa y dónde puede aplicarse

El punto de partida es una formación que sirva como una **base** para las **acciones futuras**. Además, se empieza a construir un **lenguaje común** sobre la IA generativa en la organización y a plantear el **uso responsable**.

La formación necesita extenderse a **todas las personas de la organización**, independientemente de su área, nivel o conocimiento técnico, adaptándose a cada perfil. De lo contrario, se genera una **brecha** entre los usuarios avanzados y el resto.

Cuando el conocimiento se construye desde el principio, las personas ganan la **confianza** y claridad para explorar.

Concienciar: un cambio obligado de mentalidad

Esta actividad permite reorientar las ideas preconcebidas, así como **despejar dudas y miedos**. Esto permite que las personas se sientan en **control** sobre el **impacto** de la IA en su trabajo. De este modo, la IA se percibe como un **aliado** que los empodera, en vez de una amenaza.

La concienciación fomenta una **experimentación responsable** donde se presta atención a las implicaciones éticas y legales tanto a corto como a largo plazo. Con la nueva ley, concienciar ya no es opcional: se establece su obligatoriedad.

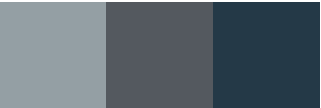
Adoptar: de la parálisis al movimiento

La formación y la concienciación dan **permiso** a los usuarios para **explorar** oportunidades. Los **casos de uso** surgen **desde dentro**, de los propios empleados, adaptados al terreno que ellos conocen.

Con esta nueva actitud, la dirección **desbloquea** la toma de decisiones, y puede activar proyectos alineados con la estrategia del negocio. Es así como **se rompe el círculo vicioso**.

Esta adopción no se puede producir en un vacío, necesita una estructura para evitar una recaída en la parálisis por análisis.

4. Los cinco pilares para una adopción de éxito



Para poner en práctica la IA, los empleados no pueden hacerlo de forma improvisada, necesitan un **marco estructurado** que les sirva de guía. Este consiste en cinco áreas:



	Técnica	No es suficiente con conocer las herramientas disponibles. Hay que saber distinguir cuáles son las más adecuadas para cada caso de uso y su encaje en los sistemas corporativos, siempre garantizando la ciberseguridad . Esto requiere un conocimiento especializado, ya sea interno o a través de proveedores externos.
	Legal	Hay muchos matices legales que si no se tratan de forma sistemática pueden llevar a incumplimientos involuntarios . Por ejemplo, si una empresa no informa a un cliente de que está utilizando IA para responder a sus solicitudes de información o asistencia, podría sufrir consecuencias legales y arriesgar la confianza de los clientes.
	Datos	Además de la calidad de los datos , es importante que estén adecuadamente etiquetados . Por ejemplo, cuando la información es privada o de uso interno, hace falta discriminar el acceso en función de la herramienta para que no comprometa la confidencialidad ni las políticas internas de la organización.
	Gestión del cambio	Más allá del impacto de los proyectos individuales, hay un efecto dominó que la IA generativa va a producir en el tejido de la organización . Va a cambiar el modo en que los equipos se comunican entre sí, toman decisiones , así como las líneas de reporting . Va a hacer falta anticipar estos cambios de forma transparente para el empleado se siga sintiendo en control.
	Gobierno	Los proyectos requieren desde el principio de una coordinación precisa entre tecnología, negocio y operaciones . Aquí es donde el gobierno juega un papel clave para evitar duplicidades y optimizar costes. Además, el gobierno debe cubrir un uso responsable .



5. El enfoque de Entelgy: IAbility



IAbility, el modelo de formación y concienciación de Entelgy, prepara a las organizaciones para el **cambio de secuencia** que comienza por formar y concienciar al principio. Además, se apoya en un **enfoque** diferencial que va más allá de los modelos clásicos de formación. Para ello, se apoya en una combinación de storytelling, gamificación y segmentación de contenidos.

Storytelling: la forma natural de aprender

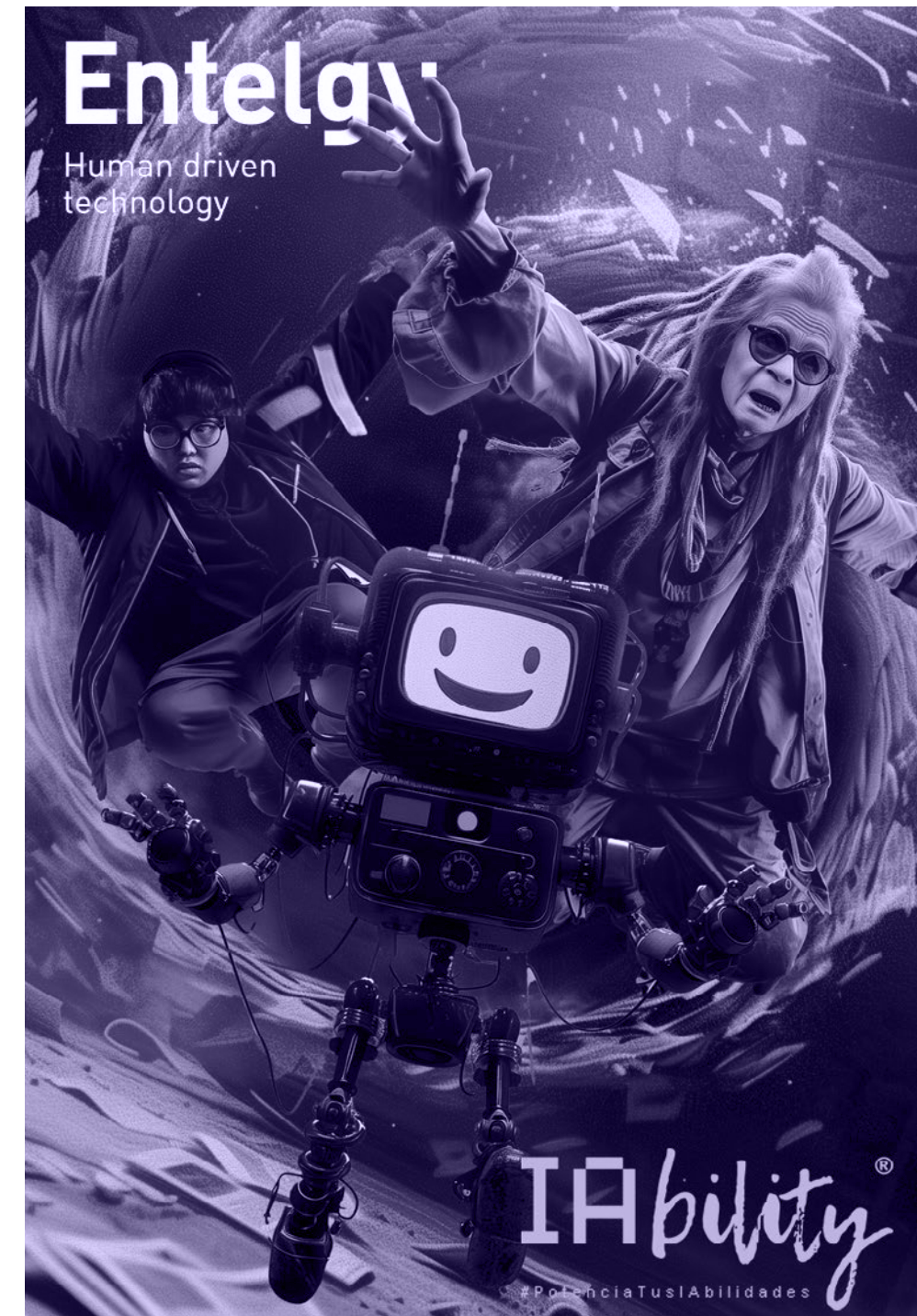
Las **historias** captan el **interés**, mantienen la atención y generan **curiosidad**. Además, permiten conectar, bajo un único **hilo conductor**, distintas dimensiones de la IA, como los aspectos técnicos, legales o éticos, facilitando su comprensión. Por eso, Entelgy ha diseñado una **serie episódica** con contenido audiovisual que se apoya en una narrativa de ciencia ficción para explicar estos conceptos. Este enfoque transforma el miedo o rechazo inicial hacia la IA en un **sentimiento positivo**.

Gamificación: la motivación para mantener el compromiso

El **juego** da un **refuerzo positivo** para mantener la atención y el compromiso a lo largo del tiempo. Además, hace posible medir los **comportamientos** en un escenario simulado mediante **KPIs**, demostrando el avance del usuario. La preparación real se **evalúa** de forma continua en cada punto de IAbility. Por ejemplo, la gamificación ha demostrado su eficacia en la concienciación sobre ciberseguridad, modificando **conductas** y reduciendo riesgos.

Segmentación de contenidos: un viaje personalizado

El **empleado** necesita adquirir **habilidades** y ganar **confianza** para perder el miedo y considerar la IA como un aliado, mientras que el **directivo** necesita tomar **decisiones** con una visión integrada, así como asegurar el cumplimiento normativo. Al **adaptar** los contenidos, se facilita que cada uno de ellos realice su propio itinerario y se concentre en lo que necesita.



6. ¿Por qué Entelgy?

Además de ofrecer una **aproximación única**, Entelgy cuenta con unas **capacidades** y unos **perfiles** que la diferencian de otras consultoras que se especializan bien en tecnología o en gestión del cambio. Es decir, Entelgy presenta una solución integrada.

A continuación, se desarrollan estas capacidades:

Tecnología y gestión del cambio: soluciones aceptadas por el usuario

Entelgy combina un sólido **conocimiento tecnológico** con una amplia experiencia en **gestión del cambio** en procesos de transformación digital. De este modo asegura no solo la innovación, sino que entra en el uso, consiguiendo una **adopción real** por parte de los usuarios.

Equipo multidisciplinar: asimilar los cambios y hacerlos sostenibles

Entelgy trabaja con profesionales de diversas especializaciones, como pedagogos, **psicólogos, formadores, expertos en experiencia digital y marketing interno**. Gracias a esta diversidad, ofrece **soluciones adaptadas** a las necesidades de cada cliente, abarcando tanto los aspectos tecnológicos como humanos de los procesos de cambio.

Un ejemplo de ello es el desarrollo de **sesiones de capacitación** de 10 minutos semanales, donde los formadores crean contenidos adaptados, los psicólogos optimizan la retención del conocimiento y los expertos en experiencia digital aseguran un acceso intuitivo a la plataforma.

Metodología propia: todo está diseñado

Cada **acción** está cuidadosamente **diseñada** y adaptada a las necesidades del cliente, combinando **metodologías** de mercado probadas con un enfoque **personalizado**. Por ejemplo, el uso de **métricas** en la gamificación permite medir el **retorno de la inversión** y facilita una gestión activa del proceso de cambio, asegurando el **alineamiento** con los objetivos específicos de la organización.

Este enfoque ha demostrado su efectividad: la empresa ha implementado programas de formación y concienciación en áreas como la ciberseguridad para más de 140,000 usuarios, cambiando significativamente sus hábitos.



Entelgy

www.entelgy.com

FOUNDRY