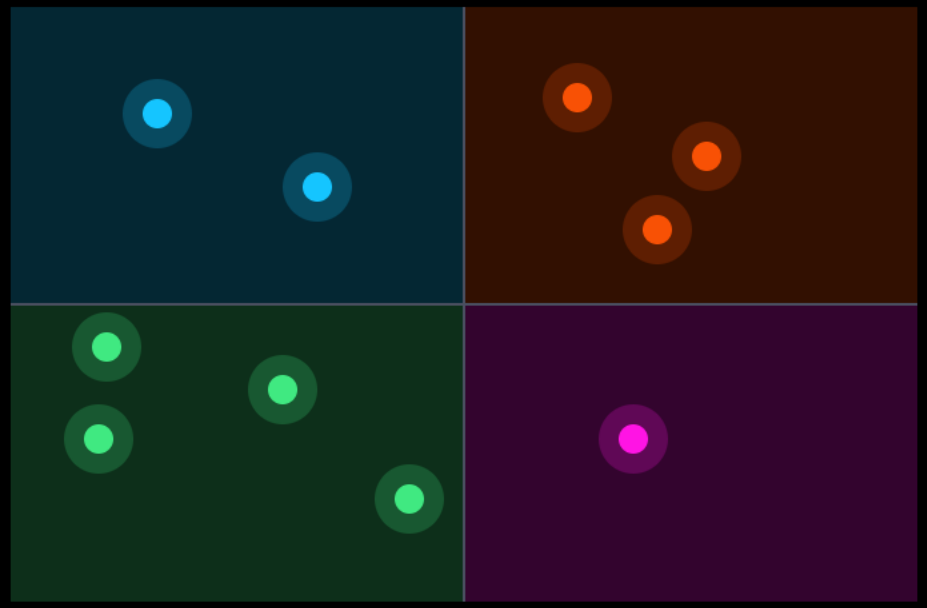
1North · Versión 1.0 · Octubre 2026

Resistenc-IA

Guía práctica para manejar las resistencias a la IA en las organizaciones

Diez formas en que las organizaciones dicen «no», «todavía no» o «así no» a la inteligencia artificial



Residual · Dominante · Disruptivo · Emergente

Alfonso Romay y Cinta Vergés · 1North

Trabajo de campo: julio–octubre de 2026

Lo esencial

No hay una sola resistencia a la IA: hay al menos diez

01

Cada una teme perder algo distinto

El puesto, los datos, el presupuesto, el control o la calidad del trabajo.

02

Posturas, no personas

Una misma persona puede tener posturas distintas según el tema o el día.

03

Casi todas tienen parte de razón

Si se tratan como excusas, la resistencia no desaparece: se esconde.

04

La prudencia es el «no» más aceptado

«Todavía no», «sin garantías, no», «enséñame el retorno».

05

Lo que se dice en el pasillo cuenta

El cambio avanza cuando las objeciones salen del pasillo y se discuten abiertamente.

Tres frases que no significan lo mismo

«La IA anula el pensamiento crítico»
Una preocupación respaldada por estudios.

«Me va a quitar el trabajo»
Miedo.

«Eso es para trabajo de bajo nivel»
Lo contrario del miedo: quitarle importancia.

De dónde sale el mapa

Diez posturas observadas en organizaciones reales

Cuándo

Julio–octubre de 2026

Periodo del trabajo de campo.

Cómo

Entrevistas y proyectos

Entrevistas con personas de distintos puestos y situaciones vividas en proyectos de consultoría y formación.

Dónde

Sobre todo pymes

También organizaciones más grandes e incluso una multinacional.

Hipótesis, no normas

El mapa no dice cómo es tu organización. El equilibrio entre resistencias cambia de una a otra: hay que contrastarlo en cada caso.

Investigación dirigida por Alfonso Romay y Cinta Vergés (1North). Método adaptado del culture mapping de scenarioDNA.

Cómo se lee el mapa

Dos preguntas sitúan cada postura en el mapa

Eje vertical · ¿Dónde se dice?

Arriba, la cultura oficial: reuniones de dirección, documentos y comunicados. Abajo, la subcultura: el pasillo, el café o el grupo de WhatsApp del equipo.

Eje horizontal · ¿Con qué se argumenta?

A la izquierda, los códigos analíticos: normas, datos, dinero o errores. A la derecha, los expresivos: identidad, valores, orgullo o costumbres del grupo.

Los nombres de los cuadrantes vienen del crítico cultural Raymond Williams (1977). El método es el culture mapping de scenarioDNA.

Residual

oficial + analítico

Se frena apoyándose en normas y en casos ya probados.

→ Custodios · Esperadores

Dominante

oficial + expresivo

Se defiende la identidad de la empresa y quién decide.

→ Artesanos · Territoriales · Escaparate

Disruptivo

subcultura + analítico

Se cuestiona el mensaje oficial con argumentos técnicos o con la propia experiencia.

→ Verificadores · Guardianes del Criterio · Amenazados · Saturados

Emergente

subcultura + expresivo

Nuevas maneras de trabajar con la IA que se forman por debajo de lo oficial.

→ Los que van por libre

Diez posturas · cuatro cuadrantes

El mapa

Cada punto es una forma de resistirse a la IA o a la forma en que llega, no un tipo de persona. Su posición indica dónde se dice y con qué tipo de argumentos.

Una diferencia con scenarioDNA

En su mapa, el cuadrante Residual está vacío. Dentro de una empresa se llena: apoyarse en la normativa o pedir el retorno es la forma más cómoda de frenar.

Qué teme perder cada postura

La misma pregunta, preocupaciones distintas

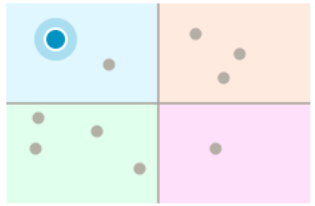
Detrás de «¿usamos la IA o no?» hay preocupaciones muy distintas. Es lo que diferencia unas posturas de otras.

La persona ¿Qué me pasa a mí?	**Los Amenazados** el puesto y el sueldo	**Los Saturados** el tiempo y la energía	**Los Guardianes del Criterio** la capacidad de pensar	**Los que van por libre** el margen para trabajar a su manera
El trabajo ¿Qué pasa con lo que entregamos?	**Los Verificadores** la fiabilidad del resultado		**Los Artesanos** lo que nos diferencia y el precio	
La empresa ¿Qué pasa con la organización?	**Los Custodios** los datos y la responsabilidad legal	**Los Esperadores** el presupuesto y el momento	**Los Territoriales** el poder de decisión	**Los del Escaparate** la imagen de modernidad

Los Custodios

Frenan por el riesgo legal y de protección de datos.

Qué temen perder: la seguridad de los datos, la confidencialidad y la responsabilidad legal de la empresa.



En scenarioDNA

Thresholdists

Aquí, la garantía que piden es legal.

«No hasta que Legal lo valide: un error con datos de un cliente cuesta más que cualquier ahorro.»

Lo que se oye

- «¿Y los datos del cliente?»
- «Con el RGPD no podemos»
- «IT no lo ha homologado»
- «Esperemos a ver cómo queda la normativa»

Palabras e imágenes

cumplimiento · confidencialidad · trazabilidad · homologar · auditoría

«una fuga» · «una caja negra» · «una línea roja»

Lo que tienen de razón

El riesgo es real. Pero prohibir no elimina el uso: lo saca de donde la empresa puede controlarlo.

Qué funciona

Que escriban ellos el «cómo sí»: la política de uso, con los datos clasificados por nivel de riesgo.

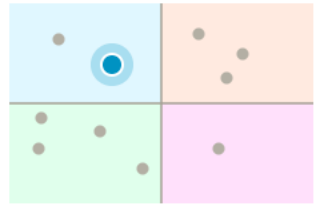
Su lógica en una frase

Un error con datos puede salir carísimo, así que no se usa nada hasta que esté aprobado.

Los Esperadores

Esperan a que otros demuestren que la IA compensa.

Qué temen perder: el presupuesto y elegir bien el momento de invertir.



En scenarioDNA

Normalizers

Usan su mismo lenguaje, pero al revés.

«Cuando esté madura y alguien demuestre el retorno, entramos. Ya vimos lo que pasó con el blockchain.»

Lo que se oye

- «Es una moda»
- «Enséñame el retorno»
- «Ya hicimos una prueba y no salió bien»
- «Que lo prueben otros primero»

Palabras e imágenes

retorno de la inversión · caso de negocio · madurez · prioridades

«una burbuja» · «humo» · «mejor llegar segundo»

Lo que tienen de razón

Muchas pruebas piloto fracasan de verdad, a menudo porque nadie midió nada antes de empezar.

Qué funciona

Pruebas pequeñas, baratas y reversibles, con la forma de medir el resultado acordada antes de empezar.

Su lógica en una frase

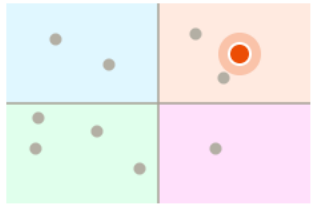
Otras modas tecnológicas salieron mal; mejor esperar a que alguien demuestre que esta compensa.

Dominante · oficial + expresivo · 03 / 10

Los Artesanos

Creen que la IA no está a la altura de lo que hacen.

Qué temen perder: lo que diferencia a la empresa, su imagen de calidad y el precio que cobra.



En scenarioDNA

Human Preservationists

La defensa de la autoría.

«La IA está bien para trabajo de bajo nivel. A nosotros nos pagan por lo que una máquina no hace.»

Lo que se oye

- «Somos boutique»
- «Lo nuestro es artesanal»
- «El cliente paga nuestro criterio»
- «Eso es para las grandes»

Palabras e imágenes

a medida · oficio · excelencia · sello propio · exclusivo

«hecho a mano» · «taller y no fábrica»

Lo que tienen de razón

La IA abarata el trabajo estandarizado, y los clientes ya se preguntan por qué pagan horas por algo que consiguen en minutos.

Qué funciona

Redefinir qué es ser boutique: criterio más IA. Y revisar cómo se cobra antes de que lo haga el cliente.

Su lógica en una frase

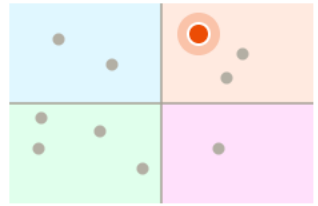
Lo que nos hace valiosos es el trabajo humano; si usamos IA, perdemos lo que nos diferencia.

Dominante · oficial + expresivo · 04 / 10

Los Territoriales

Quieren controlar quién decide sobre la IA.

Qué temen perder: el poder de decisión y el control sobre el cambio.



En scenarioDNA

Strategic Containmentists

Allí se habla de países; aquí, de departamentos.

«La IA es estratégica. No puede ir cada área por libre: esto lo lideramos nosotros.»

Lo que se oye

- «Tiene que pasar por el comité»
- «Primero hay que definir la estrategia»
- «Eso no le corresponde a tu área»
- «Ya lo veremos en la hoja de ruta»

Palabras e imágenes

gobernanza · alineamiento · centralizar · coordinación · liderazgo

«una torre de control» · «una ventanilla única»

Lo que tienen de razón

Coordinar hace falta: si cada área va por su lado, aparecen duplicidades, riesgos de seguridad y gasto disperso.

Qué funciona

Reglas, herramientas y datos comunes para toda la empresa; cada área decide y pone en marcha sus propios usos.

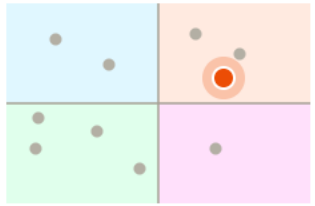
Su lógica en una frase — **La IA es estratégica; si no la controlamos nosotros, perdemos peso.**

Dominante · oficial + expresivo · 05 / 10

Los del Escaparate

Anuncian la IA, pero sin cambiar nada.

Qué temen perder: la imagen de empresa moderna, sin tener que tocar procesos, puestos ni el reparto de poder.



En scenarioDNA

Normalizers

Solo de fachada: se habla de adoptar la IA sin adoptarla.

«Ya estamos haciendo IA: tenemos Copilot para toda la plantilla y hemos hecho la formación.»

Lo que se oye

- «Ya tenemos licencias para todos»
- «Hicimos una formación de IA»
- «Está en el plan estratégico»
- «Tenemos un chatbot en la web»

Palabras e imágenes

transformación · innovación · despliegue · licencias · caso de éxito

«el lanzamiento» · «la foto» · «ya estamos»

Lo que tienen de razón

Anunciar sirve: tranquiliza a quien esperaba permiso y reduce el miedo. El problema no es empezar por el escaparate, sino quedarse en él.

Qué funciona

Medir el uso real, las horas ahorradas y los procesos que han cambiado, no las licencias.

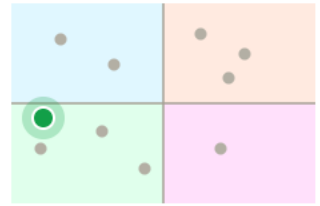
Su lógica en una frase

Lo importante es que se vea que estamos en ello; si se ha anunciado, ya cuenta.

Los Verificadores

No se fían de lo que produce la IA.

Qué temen perder: la fiabilidad de su trabajo.



En scenarioDNA

Thresholdists

Aquí, la garantía que piden es técnica.

«Lo he probado. Se inventa cosas, y si tengo que revisarlo todo, tardo más que haciéndolo yo.»

Lo que se oye

- «Se inventa cosas»
- «Para lo nuestro no sirve»
- «No me fío»
- «Tardo más revisando»

Palabras e imágenes

error · precisión · fuente · revisión · responsabilidad profesional

«una lotería» · «un becario que miente con mucha seguridad»

Lo que tienen de razón

La IA se equivoca, la responsabilidad es de quien firma y, en muchas tareas, revisar lleva casi tanto como hacer.

Qué funciona

Empezar por tareas en las que comprobar es rápido, medir con ellos el tiempo real y convertirlos en referentes.

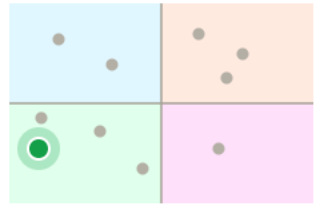
Su lógica en una frase — **Si un error lleva mi firma, no uso nada que no pueda comprobar.**

Disruptivo · subcultura + analítico · 07 / 10

Los Guardianes del Criterio

Temen que la gente deje de pensar por sí misma.

Qué temen perder: la capacidad de pensar y el aprendizaje de los que empiezan.



En scenarioDNA

Human Preservationists

La capacidad de pensar y decidir por uno mismo.

«Si la IA piensa por nosotros, en dos años nadie aquí sabrá hacer un análisis desde cero.»

Lo que se oye

- «Anula el pensamiento crítico»
- «Los juniors ya no saben pensar»
- «Nos vuelve vagos»
- «Si no lo haces tú, no lo aprendes»

Palabras e imágenes

criterio · profundidad · pensamiento crítico · dependencia · aprendizaje

«una muleta» · «el músculo se atrofia» · «el piloto automático»

Lo que tienen de razón

Un estudio con 319 profesionales (CHI 2025): cuanto más se confía en la IA, menos pensamiento crítico se aplica. Depende de cómo se use.

Qué funciona

«Primero lo haces tú, después lo contrastas con la IA». Y evaluar el razonamiento, no solo el resultado.

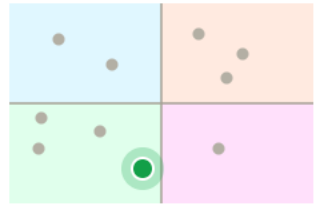
Su lógica en una frase — **El criterio se aprende haciendo; si la IA hace el trabajo, nadie aprende.**

Disruptivo · subcultura + analítico · 08 / 10

Los Amenazados

Temen perder su trabajo.

Qué temen perder: el puesto, el sueldo y la estabilidad.



En scenarioDNA

Human Preservationists

La defensa del empleo.

«Me piden que enseñe a la IA a hacer mi trabajo. ¿Y luego qué?»

Lo que se oye

- «Nos va a sustituir»
- «¿Me están formando para reemplazarme?»
- «Si cuento cómo lo hago, sobro»
- Uso de la IA a escondidas

Palabras e imágenes

sustitución · despido · recorte · garantías · plantilla

«cavar tu propia tumba» · «un caballo de Troya»

Lo que tienen de razón

El reparto de tareas va a cambiar, y nadie puede garantizar con honestidad que ningún puesto se vaya a ver afectado.

Qué funciona

Un acuerdo claro sobre qué se hará con el tiempo que libere la IA, y contar con quien hace la tarea para rediseñarla.

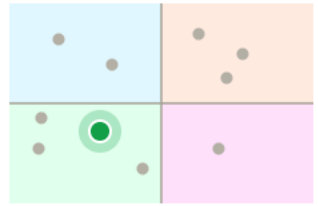
Su lógica en una frase

Cada tarea que aprende la IA es una razón menos para que mi puesto exista; colaborar no me conviene.

Los Saturados

No tienen tiempo ni energía para otro cambio.

Qué temen perder: su tiempo, su energía y su capacidad de asumir más cambios.



En scenarioDNA

Material Refusers

El recurso que se agota es la atención de las personas.

«No tengo tiempo ni cabeza para otra herramienta. Bastante tengo con sacar el día.»

Lo que se oye

- «Otra iniciativa más»
- «Yo no soy de tecnología»
- «Cuando acabe el cierre de mes»
- «¿Y quién hace mi trabajo mientras aprendo?»

Palabras e imágenes

carga de trabajo · día a día · prioridades · urgente

«apagar fuegos» · «la rueda del hámster» · «la gota que colma el vaso»

Lo que tienen de razón

El cansancio está medido: entre 2016 y 2022, la disposición a apoyar los cambios de la empresa bajó del 74% al 43% (Gartner).

Qué funciona

Liberar tiempo antes de pedir que se aprenda algo nuevo, y empezar por la tarea que más odian.

Su lógica en una frase

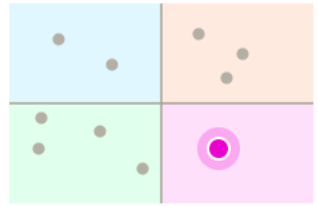
No me queda tiempo ni energía; cualquier cosa nueva pierde frente a lo urgente.

Emergente · subcultura + expresivo · 10 / 10

Los que van por libre

Usan la IA, pero se saltan las herramientas y los permisos de la empresa.

Qué temen perder: el tiempo y el margen para resolver su trabajo con su propio criterio.



En scenarioDNA

Ninguno directo

Los Commons Technologists construyen sus herramientas; aquí se saltan las de la empresa.

«Las normas de la empresa son muy lentas, las herramientas están capadas y hay mucha burocracia.»

Lo que se oye

- «Con la herramienta de la empresa no se puede hacer nada»
- «Si pido permiso, me contestan dentro de un mes»
- «Lo hago con mi cuenta y listo»
- Herramientas personales con información de trabajo

Palabras e imágenes

burocracia · permisos · protocolo · capado · lento

«pedir permiso para todo» · «ir con el freno de mano puesto»

Lo que tienen de razón

Muchas normas sobre la IA llegan tarde, con herramientas limitadas y permisos lentos. El 78% de quienes usaban IA en el trabajo llevaba sus propias herramientas (Microsoft y LinkedIn, 2024).

Qué funciona

Acortar los permisos para los casos sencillos y mejorar la herramienta oficial contando con ellos.

Su lógica en una frase — **Si la vía oficial es lenta y está capada, uso la mía.**

La misma palabra, distinto significado

Un mismo mensaje se oye de diez maneras

Cuando la dirección habla de «calidad», «riesgo» o «control», cada postura entiende algo distinto.

Calidad	«que no haya errores» Verificadores	«que sea exclusivo» Artesanos	«que esté bien pensado» Guardianes del Criterio
Riesgo	«una sanción o una filtración» Custodios	«un despido» Amenazados	«tirar el dinero» Esperadores
Control	«quién decide» Territoriales	«qué se ha hecho con cada dato» Custodios	«pedir permiso para todo» Los que van por libre
Tiempo	«no tengo» Saturados	«no es el momento» Esperadores	«tardo más revisando» Verificadores
Transformación	«anunciar» Escaparate	«liderar» Territoriales	«recortar» Amenazados

Cinco usos de la IA

Las alianzas cambian según para qué se use la IA

01

Chat y licencias

Cada persona prueba la IA por su cuenta.

Se oyen más

Verificadores

Guardianes del Criterio

Escaparate

Los que van por libre

02

Tareas

La IA entra en el trabajo diario.

Se oyen más

Saturados

Amenazados

03

Procesos

Se cambia la forma de trabajar.

Se oyen más

Territoriales

Artesanos

Aquí se frenan los del Escaparate.

04

Agentes y datos de clientes

Programas de IA que hacen tareas solos y con datos reales.

Se oyen más

Custodios

Amenazados

Se alían: que siempre supervise una persona.

05

Inversión a gran escala

Hay que poner dinero de verdad.

Se oyen más

Esperadores

Territoriales

Custodios y Amenazados no tienen nada en común… hasta que llegan los agentes de IA.

Qué cambia respecto a scenarioDNA

De los grupos de la sociedad a las posturas de la empresa

Grupo en el mapa de scenarioDNA	Postura equivalente en la empresa	Qué cambia
Thresholdists	Custodios (garantías legales) · Verificadores (garantías técnicas)	La prudencia pasa de postura crítica a discurso oficial: es la forma más aceptada de decir que no.
Human Preservationists	Amenazados (empleo) · Guardianes del Criterio (capacidad de pensar) · Artesanos (autoría)	Se divide en tres según el nivel desde el que se habla: arriba acaba en el Dominante y abajo, en el Disruptivo.
Normalizers	Esperadores · Escaparate	Su lenguaje se usa para frenar la IA: unos dicen «todavía no» y otros, «ya está hecho».
Strategic Containmentists	Territoriales	Lo que entre países es soberanía, dentro de la empresa es el control de cada departamento.
Material Refusers	Saturados	El recurso que se agota ya no es el agua ni la energía: es la atención de las personas.
Commons Technologists	Ninguna de las diez	Casi no aparece en pymes. Los que van por libre no crean herramientas: se saltan las de la empresa.

El tipo de cultura también influye

Dónde aparece más cada postura

Lo relacionamos con el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, que se mide con el cuestionario OCAI.

Los del Escaparate

No dependen de un tipo de cultura. Aparecen cuando hay mucha distancia entre la cultura que la empresa dice tener (innovadora) y la que tiene de verdad (jerárquica). El OCAI mide justo esa distancia.

Es una hipótesis: hay que contrastarla en cada organización.

Clan

hacia dentro · flexibilidad

Amenazados · Guardianes del Criterio

Lo que se protege es a la gente y a quienes están aprendiendo.

Adhocracia

hacia fuera · flexibilidad

Artesanos · Saturados

Mucho orgullo creativo, y cansancio cuando todo es novedad.

Jerarquía

hacia dentro · control

Custodios · Territoriales · Los que van por libre

Las normas y la cadena de mando son el lenguaje aceptado. Por eso también aparece quien se las salta.

Mercado

hacia fuera · control

Esperadores · Verificadores

Todo se discute en términos de retorno y de coste de los errores.

Qué esperar en los próximos tres años

En cada etapa se oyen más unas objeciones que otras

PRIMEROS 6 MESES **Prueba**	DE 6 A 18 MESES **Extensión**	DE 18 A 36 MESES **Rediseño**
Cada persona prueba la IA y la empresa compra las primeras licencias. **Se oyen más** Verificadores · Guardianes del Criterio · Custodios · Escaparate · Los que van por libre	La IA entra en las tareas del día a día y empieza a costar dinero. **Se oyen más** Esperadores · Territoriales · Saturados	Cambian los procesos, los puestos y la forma de cobrar a los clientes. **Se oyen más** Amenazados · Custodios · Artesanos

Cómo saber si el cambio avanza

Del pasillo a la reunión

Las objeciones se dicen abiertamente, y lo que se dice se puede resolver.

Del «no se puede» al «así sí»

Los Custodios dejan de bloquear y escriben la política de uso.

De escépticos a referentes

Los Verificadores enseñan en qué tareas comprobar es rápido.

De licencias a uso real

Los del Escaparate dejan de contar licencias y cuentan el uso.

De esconder a enseñar

Los que van por libre enseñan sus atajos: la vía oficial ya les sirve.

Cómo aplicar el mapa en tu organización

Seis pasos para hacer el mapa de tu organización

01

Recoge frases reales

Frases literales sobre la IA, tal y como las dice la gente, y lo que hace con ella aunque no lo diga. Entrevistas, grupos o frases para completar. Siempre anónimas.

02

Coloca cada frase en el mapa

Puntúa de −5 a +5 dónde se dice y con qué se argumenta. Mejor si puntúan dos personas por separado.

03

Agrupa por postura

Según lo que temen perder y su lógica, no por el número de veces que se oye una frase.

04

Escribe una ficha por postura

Y contrástala en un taller: si alguien no se reconoce en la ficha de «su» postura, la ficha está mal.

05

Cruza las posturas

Qué teme perder cada una, qué palabras comparten, qué alianzas aparecen y cómo encajan con la cultura (OCAI).

06

Repite a los 6–12 meses

Ver cómo se mueven las posturas (lo que el método llama migración) es lo más valioso del ejercicio.

Para seguir

Antes de cambiar una cultura, conviene saber qué teme perder cada uno.

Este mapa es un conjunto de hipótesis, no un documento normativo. Las posturas salen de trabajo de campo, pero el equilibrio entre ellas cambia en cada organización. El siguiente paso es contrastarlo en la tuya.

Investigación
Alfonso Romay y Cinta Vergés

Versión
1.0 · octubre de 2026

Trabajo de campo
Julio–octubre de 2026

Referencias

- scenarioDNA, «The Subcultures of AI Doomerism» (otoño de 2026) y su método de culture mapping.
- Raymond Williams, «Marxism and Literature» (1977): culturas dominante, residual y emergente.
- Kim Cameron y Robert Quinn: modelo de valores en competencia y cuestionario OCAI.

Cómo citar esta guía: Romay, A. y Vergés, C. (2026). Resistenc-IA: Guía práctica para manejar las resistencias a la IA en las organizaciones (versión 1.0). 1North. www.1north.es

Licencia CC BY-NC-SA 4.0. Puedes usarla dentro de tu organización; para usarla en servicios de pago, escríbenos: info@1north.es. La licencia no incluye la marca ni el logotipo de 1North.

Desarrollada con el marco de Culture Mapping de scenarioDNA y con revisión metodológica de scenarioDNA. La investigación, las diez posturas y las conclusiones son de sus autores.