

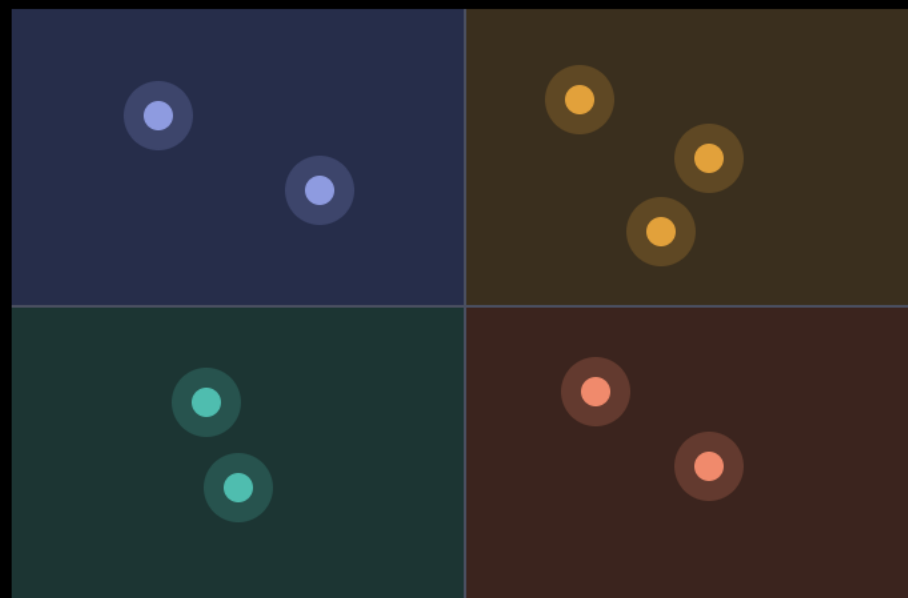


1North · Versión 1.0 · Octubre 2026

Resistenc-IA

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

Nueve formas en que las organizaciones dicen «todavía no» a la inteligencia artificial



Residual · Dominante · Disruptivo · Emergente

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

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.

Nueve 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 (INorth). Método adaptado del culture mapping de escenarioDNA.

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, miedo, orgullo o cansancio.

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

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.

→ Verificadores · Guardianes
del Criterio

Emergente

subcultura + expresivo

Miedos y cansancios que aún no se dicen en voz alta.

→ Amenazados · Saturados

El mapa

Cada punto es una forma de argumentar en contra de la IA (o de retrasarla), no un tipo de persona. Su posición indica dónde se dice y con qué tipo de argumentos.

Una diferencia con escenarioDNA

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

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

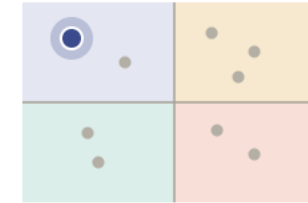
Los Territoriales
el poder de decisión

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 escenarioDNA

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

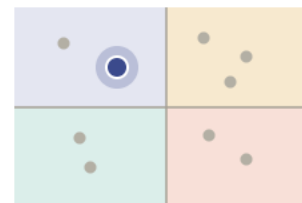
Un error con datos puede salir carísimo, así que no se usa nada hasta que esté aprobado.

Los Esperadores

Esperan a que otros demuestren que la IA compensa.

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

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



En escenarioDNA

Normalizers

Usan su mismo lenguaje, pero al revés.

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

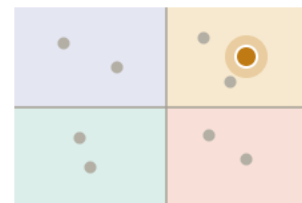
Otras modas tecnológicas salieron mal; mejor esperar a que alguien demuestre que esta compensa.

Los Artesanos

Crean 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.

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



En escenarioDNA

Human Preservationists

La defensa de la autoría.

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

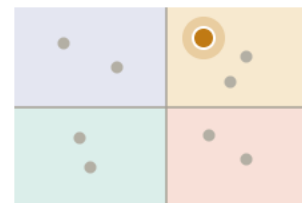
Lo que nos hace valiosos es el trabajo humano; si usamos IA, perdemos lo que nos diferencia.

Los Territoriales

Quieren controlar quién decide sobre la IA.

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

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



En escenarioDNA

**Strategic
Containmentists**

Allí se habla de países; aquí,
de departamentos.

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.

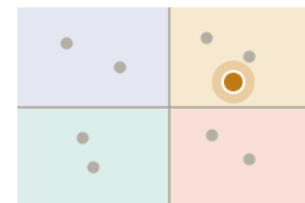
Su lógica en una frase

La IA es estratégica; si no la controlamos nosotros, perdemos peso.

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 escenarioDNA

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.

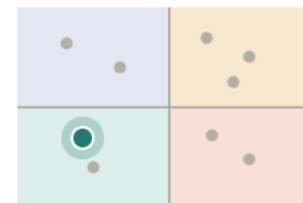
Su lógica en una frase

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 escenarioDNA

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

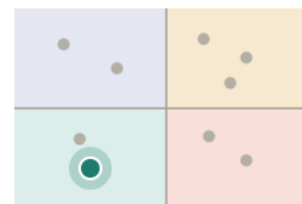
Si un error lleva mi firma, no uso nada que no pueda comprobar.

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.

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



En escenarioDNA

Human Preservationists

La capacidad de pensar y decidir por uno mismo.

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

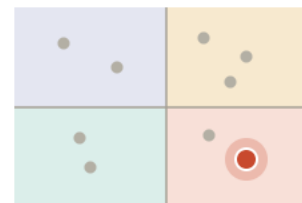
El criterio se aprende haciendo; si la IA hace el trabajo, nadie aprende.

Los Amenazados

Temen perder su trabajo.

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

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



En escenarioDNA

Human Preservationists

La defensa del empleo.

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.

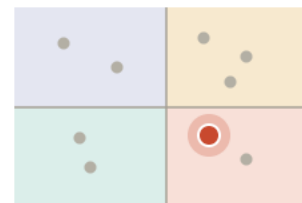
Su lógica en una frase

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 escenarioDNA

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.

Un mismo mensaje se oye de nueve 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	«que una persona lo revise» Verificadores
Tiempo	«no tengo» Saturados	«no es el momento» Esperadores	«tardo más revisando» Verificadores
Transformación	«anunciar» Escaparate	«liderar» Territoriales	«recortar» Amenazados

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

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.

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

Grupo en el mapa de escenarioDNA	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 jerárquico desde el que se habla, y cada parte acaba en un cuadrante distinto.
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 nueve	Casi no aparece en pymes. Solo en organizaciones con un equipo técnico fuerte («lo montamos nosotros»).

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

Artisanos · Saturados

Mucho orgullo creativo, y cansancio cuando todo es novedad.

Jerarquía

hacia dentro · control

Custodios · Territoriales

Las normas y la cadena de mando son el lenguaje aceptado.

Mercado

hacia fuera · control

Esperadores · Verificadores

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

En cada etapa se oyen más unas objeciones que otras

PRIMEROS 6 MESES

Prueba

Cada persona prueba la IA y la empresa compra las primeras licencias.

Se oyen más

Verificadores · Guardianes del Criterio · Custodios · Escaparate

DE 6 A 18 MESES

Extensión

La IA entra en las tareas del día a día y empieza a costar dinero.

Se oyen más

Esperadores · Territoriales · Saturados

DE 18 A 36 MESES

Rediseño

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.

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: entrevistas, grupos de conversación 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

Agrupar 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

- escenarioDNA, «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.

Guía inspirada en el método de culture mapping de escenarioDNA. Sin relación comercial con escenarioDNA.

