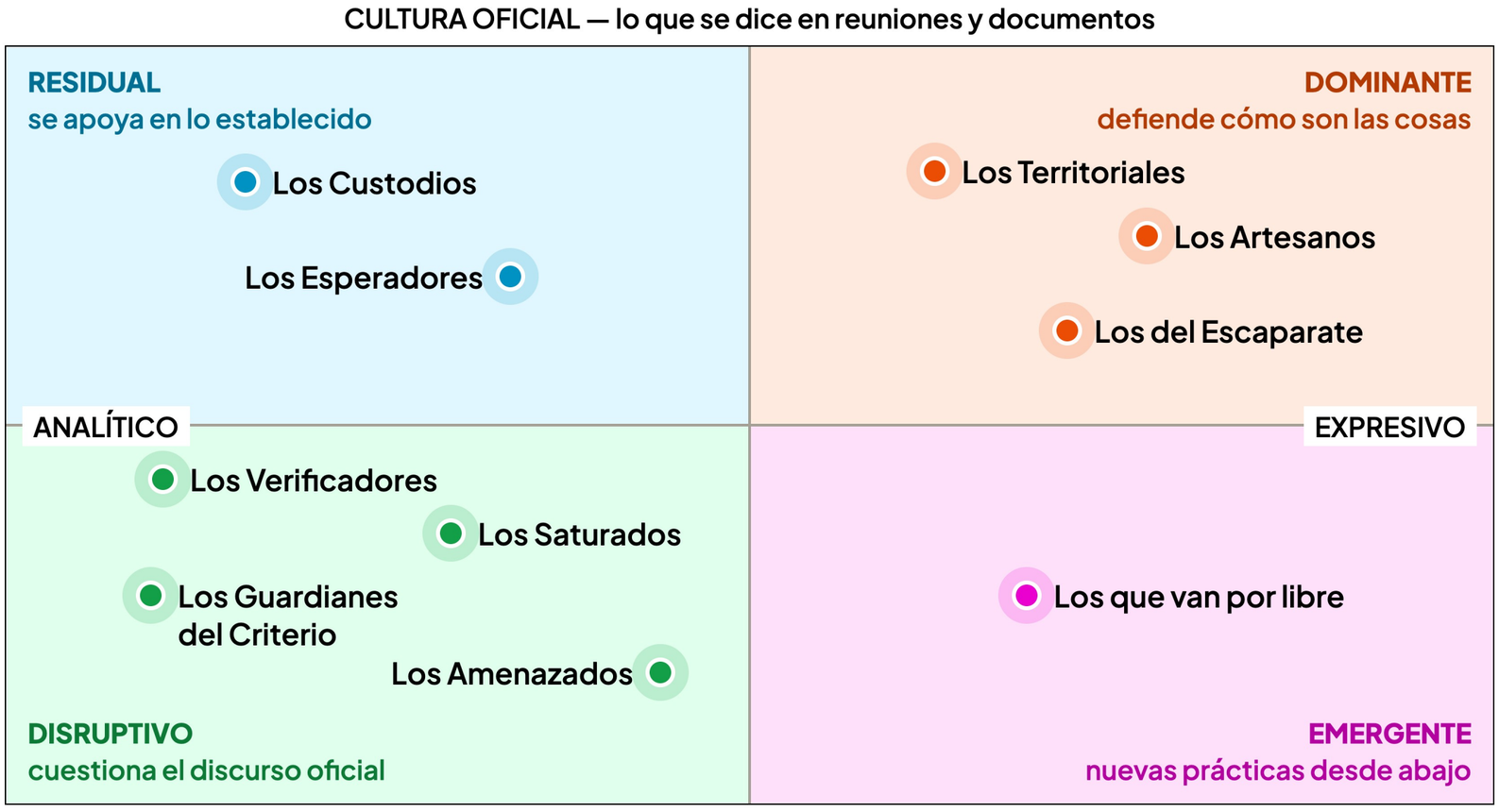
1North · Versión 1.0 · Octubre 2026

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. Cada postura teme perder algo distinto.

Alfonso Romay y Cinta Vergés · Trabajo de campo: julio–octubre de 2026 · Es posible que haya versiones nuevas



Cómo se lee

Vertical: dónde se dice. Arriba, lo que se dice en reuniones y documentos. Abajo, lo que se dice en el pasillo, en el café o en el WhatsApp del equipo.

Horizontal: con qué se argumenta. A la izquierda, normas, datos, dinero o errores. A la derecha, identidad, valores, orgullo o costumbres del grupo.

Una diferencia con scenarioDNA

En su mapa, el cuadrante Residual está vacío. Dentro de una empresa se llena: la prudencia es la forma más aceptada de decir que no.

01 · Residual

Los Custodios

Temen perder la seguridad de los datos y la responsabilidad legal.

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

Qué funciona: que escriban ellos el «cómo sí»: la política de uso.

↔ Thresholdists · garantía legal

02 · Residual

Los Esperadores

Temen perder el presupuesto y el buen momento para invertir.

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

Qué funciona: pruebas pequeñas y baratas, con la forma de medirlas acordada antes.

↔ Normalizers · al revés

03 · Dominante

Los Artesanos

Temen perder lo que les diferencia, su imagen de calidad y su precio.

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

Qué funciona: redefinir lo boutique como «criterio más IA», no como trabajo manual.

↔ Human Preservationists · autoría

04 · Dominante

Los Territoriales

Temen perder el poder de decisión y el control del cambio.

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

Qué funciona: reglas comunes para todos; cada área decide sus propios usos.

↔ Strategic Containmentists

05 · Dominante

Los del Escaparate

Temen perder la imagen de modernidad, sin tocar procesos ni poder.

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

Qué funciona: medir el uso real y los procesos que cambian, no las licencias.

↔ Normalizers · de fachada

06 · Disruptivo

Los Verificadores

Temen perder la fiabilidad de su trabajo.

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

Qué funciona: tareas en las que comprobar es rápido; si se les escucha, son referentes.

↔ Thresholdists · garantía técnica

07 · Disruptivo

Los Guardianes del Criterio

Temen perder la capacidad de pensar y el aprendizaje de quien empieza.

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

Qué funciona: «primero lo haces tú, después lo contrastas con la IA».

↔ Human Preservationists · pensar

08 · Disruptivo

Los Amenazados

Temen perder el puesto, el sueldo y la estabilidad.

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

Qué funciona: un acuerdo claro sobre qué se hará con el tiempo que libere la IA.

↔ Human Preservationists · empleo

09 · Disruptivo

Los Saturados

Temen perder su tiempo, su energía y su capacidad de asumir cambios.

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

Qué funciona: liberar tiempo antes de pedir que se aprenda algo nuevo.

↔ Material Refusers · la atención

10 · Emergente

Los que van por libre

Temen perder tiempo y margen para trabajar con su propio criterio.

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

Qué funciona: acortar los permisos y mejorar la herramienta oficial con ellos.

↔ Sin equivalente directo en scenarioDNA

Posturas, no personas

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

Casi todas tienen parte de razón

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

Hipótesis, no normas

Salen de entrevistas y de proyectos de consultoría y formación, sobre todo en pymes. Hay que contrastarlas en cada organización.

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. Cuadrantes: Raymond Williams (1977).

Guía completa: 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