La huella del liderazgo en la era IA

¿Qué dicen las personas que lideran en las empresas españolas?



Aviso: hemos usado la IA, pero la hemos mantenido bajo control.

Una alianza para explorar el liderazgo

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

Inmark + Toluna + With

Por segundo año consecutivo, Inmark y Toluna se han aliado con With para realizar un estudio relacionado con el liderazgo.

En 2025 presentamos en Bilbao el estudio **"El Liderazgo desde una perspectiva intergeneracional"**, posteriormente en TeamLabs en Madrid durante noviembre y en un Webinar online durante febrero de 2026.

Un nuevo capítulo

Tras la buena acogida del estudio de 2025 y con ganas de seguir explorando sobre liderazgo, queremos presentar un nuevo estudio que explora **la relación del liderazgo con la IA**.

Nuestro propósito con esta investigación es conseguir entender cómo la inteligencia artificial está cambiando o puede cambiar el liderazgo en las empresas españolas: cómo influye en la toma de decisiones, qué huella dejan los líderes y hasta qué punto conviven la eficiencia, los valores y el bienestar del equipo.

¿Cómo lo hemos hecho? La metodología

01

¿Quién?

500
encuestas

Personas +18 con roles de liderazgo o gestión de personas en empresas españolas.

Cuotas por tamaño de empresa y zona geográfica. Error muestral ±4,47%.

02

¿Cómo?

CAWI
online

Cuestionario estructurado y precodificado a través del panel online de Toluna.

Investigación conforme a estándares ESOMAR para internet.

03

¿Cuándo?

6 – 13
mayo 2026

Trabajo de campo realizado entre el 6 y el 13 de mayo de 2026.

04

¿Qué?

6 temas
de análisis

Uso y actitud ante la IA
Liderazgo y huella
Futuro del trabajo
IA y ESG
Mundo empresarial
Bienestar laboral con IA
+ Perfil de las empresas

Lectura transversal del liderazgo

Metodología cuantitativa, representativa y centrada en líderes de personas

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

500 líderes con distintos perfiles



Una muestra representativa que refleja la realidad empresarial española en toda su variedad.

Sexo

Hombre	53,0%
Mujer	46,8%
Otros	0,2%

Edad

De 18 a 35 años	16,9%
De 36 a 45 años	26,1%
De 46 a 55 años	34,8%
Más de 55 años	22,2%

Situación laboral

Cuenta propia	7,7%
Cuenta ajena	92,3%

Puesto

Directivos	21,5%
Manager	20,8%
Resto	57,7%

Tamaño del equipo

Menos de 8	60,7%
8 o más	39,0%
Ns/ Nc	0,3%

Años liderando

10 o menos	56,5%
Más de 10	43,5%

500 líderes de empresas con características diversas



Una muestra representativa que refleja la realidad empresarial española en toda su variedad.

Tipo de clientes

Otras empresas (B2B)	22,9%
Particulares (B2C)	40,4%
Ambos	36,7%

Sector

S. primario + Industria y energía	33,8%
Servicios	66,2%

Tamaño de empresa

Pymes	55,9%
Grandes empresas	40,1%

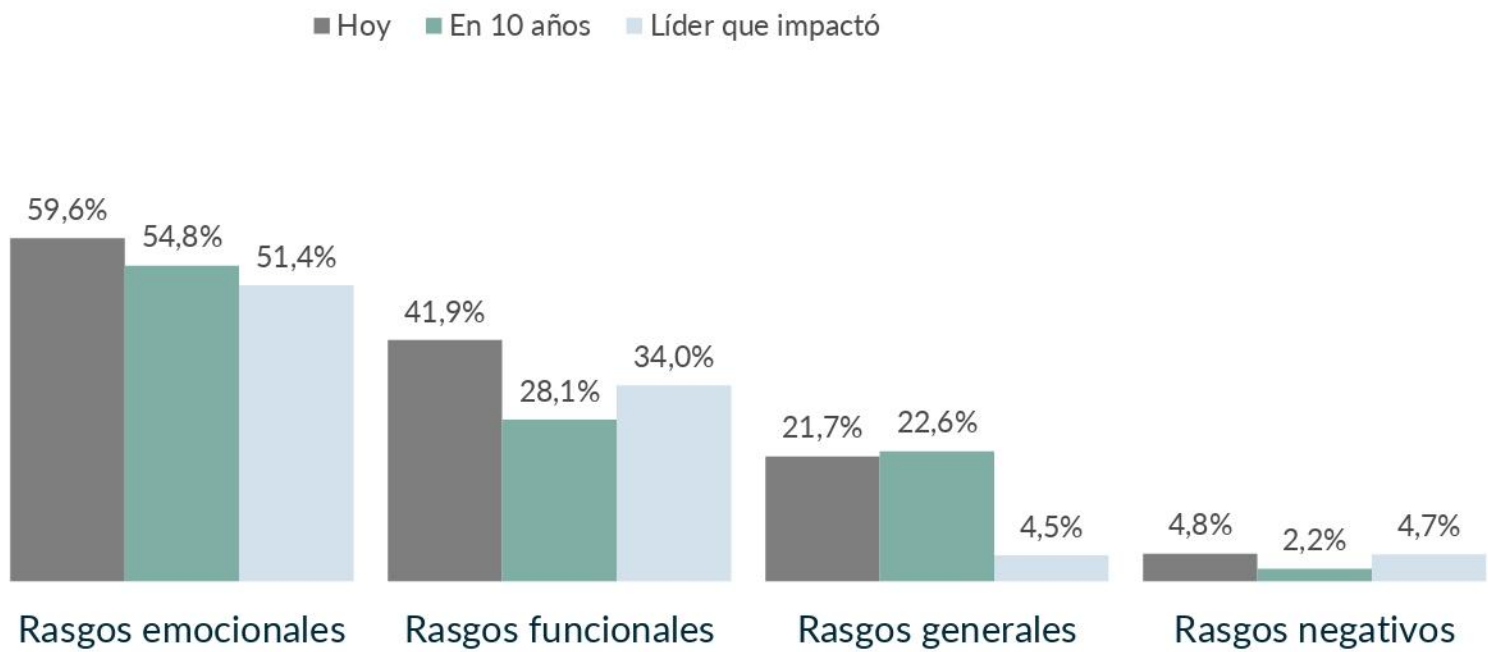
Zona

Norte	26,6%
Sur	23,8%
Este	28,5%
Centro	21,1%

Zonas: Norte (Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla y León, Galicia, Navarra, País Vasco, La Rioja); Sur (Andalucía, Canarias, Murcia, Ceuta, Melilla); Este (Baleares, Cataluña, C. Valenciana); Centro (C. la Mancha, Extremadura, C. Madrid)

La huella del liderazgo se construye, sobre todo, desde el vínculo

El liderazgo se verbaliza en clave emocional. Más que resultados o impacto explícito, lo que deja huella es la relación que el líder construye con su equipo.



- **Predomina lo relacional**
  Los rasgos emocionales dominan en todos los horizontes analizados.
- **La huella futura se humaniza**
  se espera ser recordado menos por la función y más por la calidad del vínculo.
- **El líder que impacta deja una marca concreta**
  se recuerda por emociones, vínculo y algunos rasgos funcionales; lo genérico, se diluye.

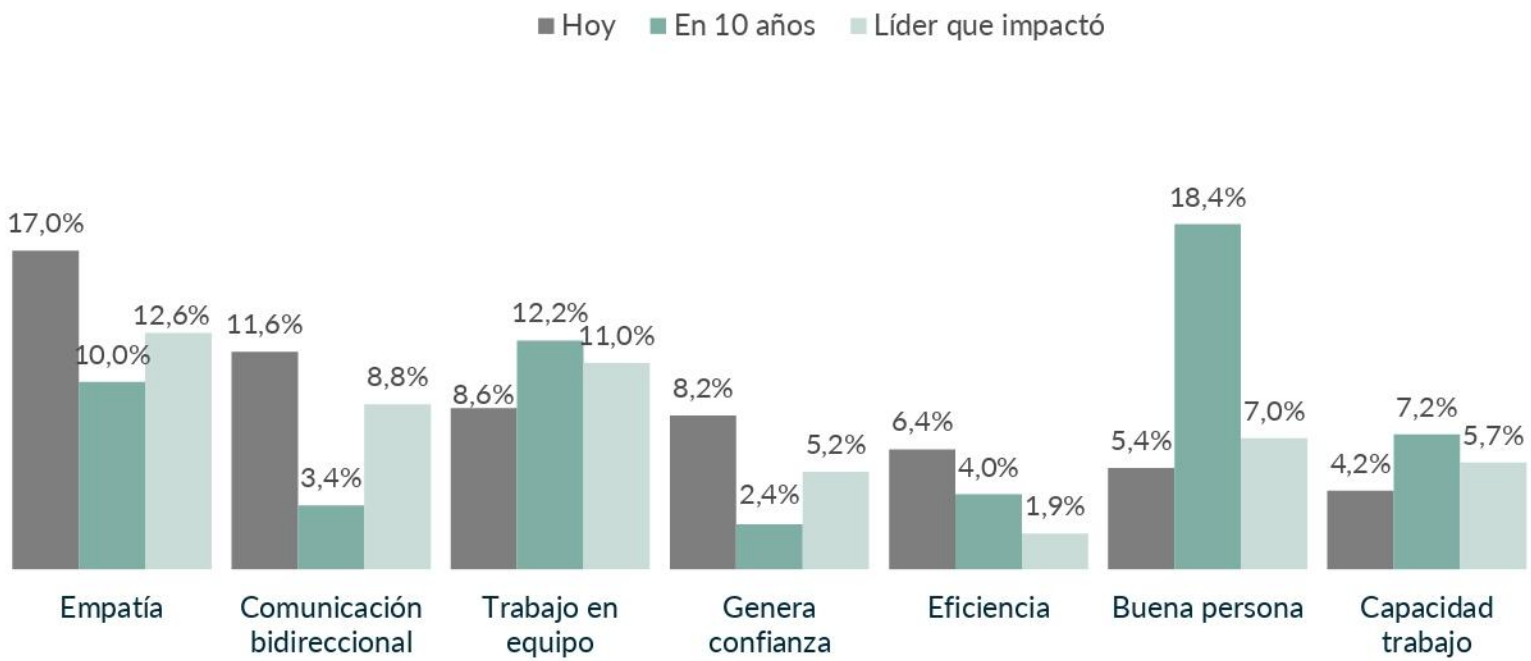
Emocionales: empatía, confianza, comunicación, ...
Funcionales: eficiencia, trabajo, justicia, ...
Generales: profesional, buen líder
Negativos: autoritario, inflexible, despistado,...

Tres preguntas abiertas recodificadas sobre:
1. *Cómo creen que les definiría hoy su equipo (Hoy)*
2. *Cómo creen que les recordarán dentro de 10 años (En 10 años)*
3. *Qué recuerdan ellos del líder que más les impactó (Líder que impactó)*

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

Con el tiempo, la memoria del liderazgo se vuelve más humana

Hoy los líderes creen que se les reconoce por comportamientos concretos; al proyectarse a 10 años o pensar en el líder que más les impactó, lo que permanece es una huella personal, moral y relacional.



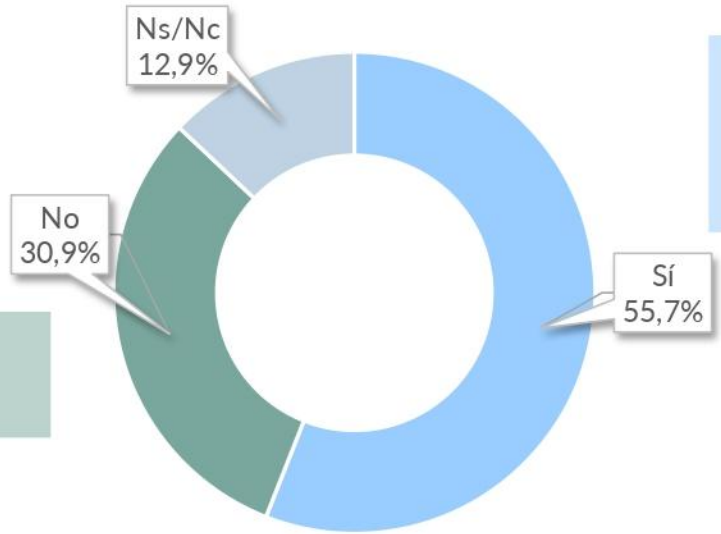
- **El recuerdo humaniza**
  Con el tiempo, la memoria deja menos espacio al detalle conductual y más a la impresión relacional y moral del líder.
- **Lo relacional permanece**
  No se recuerda lo más operativo o funcional, sino aquello que se vivió de forma más emocional.
- **El líder recordado es el que hace crecer al equipo**
  Es el líder que cuida, que comprende, que construye

Si la huella del liderazgo se construye desde el vínculo, la pregunta es cómo cambia ese vínculo cuando la IA entra en la forma de liderar.

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

inmark experiencia e innovación · toluna ID

¿La era IA cambiará la forma de liderar?



- Más eficiencia: automatización, agilidad, facilidad, organización,... (26,3%)
- Mejor toma de decisiones: más información, más fácil, rápida (15,4%)
- Permitirá más oportunidades, soluciones, recursos, ... (7,7%)

- Factor humano insustituible (23,2%)
- No puede realizar determinadas tareas (16,7%)
- No puede sustituir a un líder (13,9%)

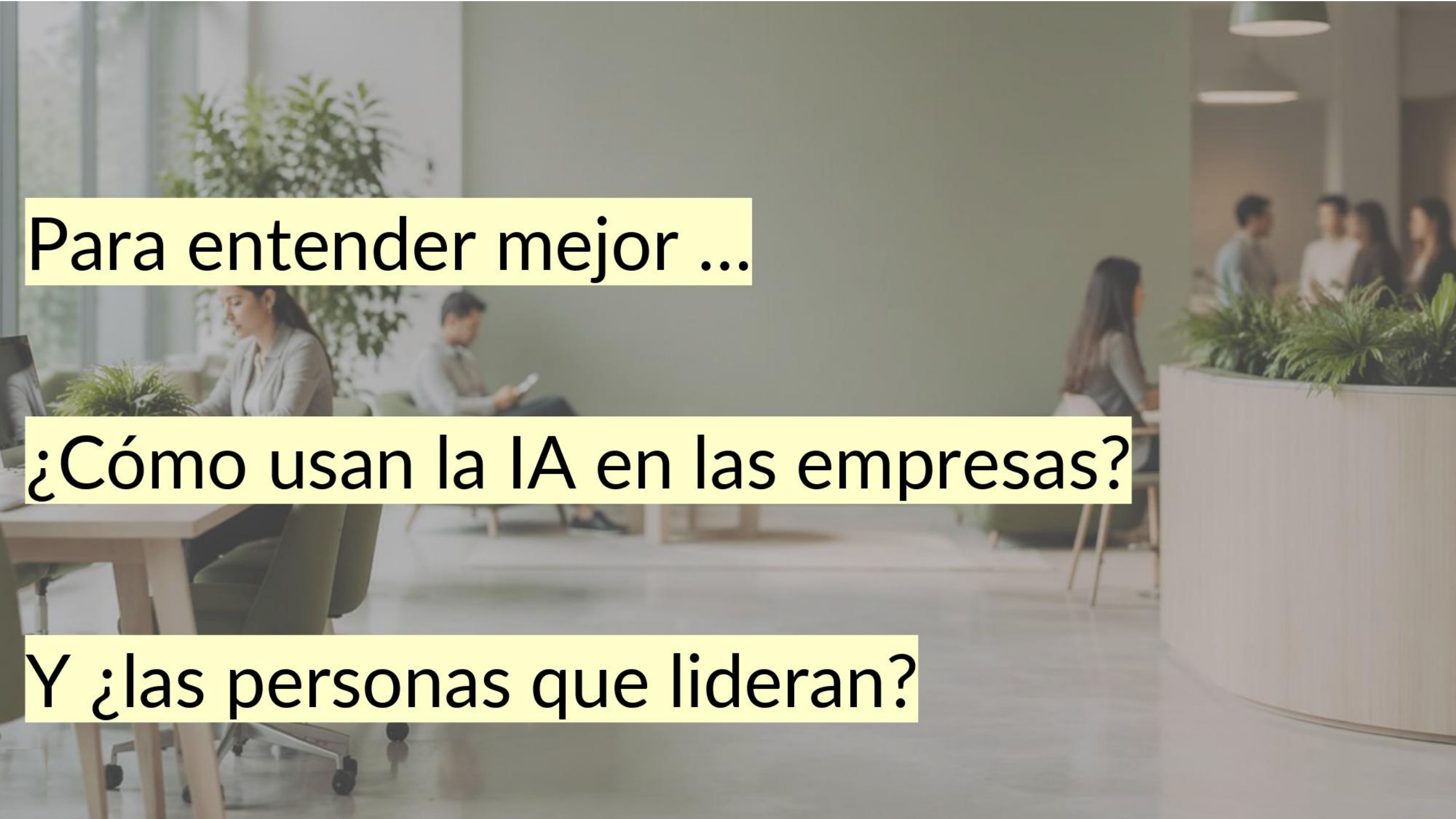
No a reemplazar lo humano
el desacuerdo se concentra en la dimensión humana

Sí al cambio funcional
la IA se asocia a agilidad, organización y apoyo a la decisión

La mayoría cree que la IA sí cambiará la forma de liderar, pero una parte muy relevante recuerda que no puede sustituir lo que hace humano al liderazgo.

¿Crees que la IA cambiará de manera relevante la forma de liderar? ¿Por qué?

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados



Para entender mejor ...

¿Cómo usan la IA en las empresas?

Y ¿las personas que lideran?

La IA ya está presente, pero aún busca estrategia.

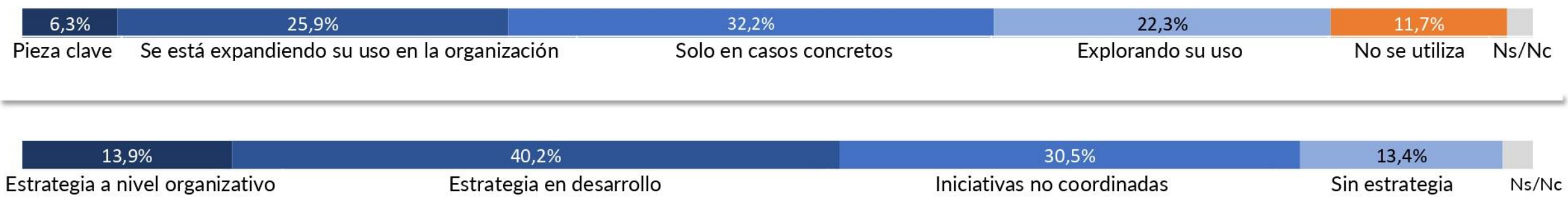
86,7%

Utilizan IA

13,9%

Tienen estrategia de uso de IA

La adopción de IA avanza más rápido que su gobernanza.



¿Cuál de estas situaciones describe mejor el uso de la IA en tu empresa? / ¿Cómo se está gestionando el uso de la IA en tu empresa?

chos reservados
Grupo

Aterrizando: ¿para qué usan la IA en el trabajo?



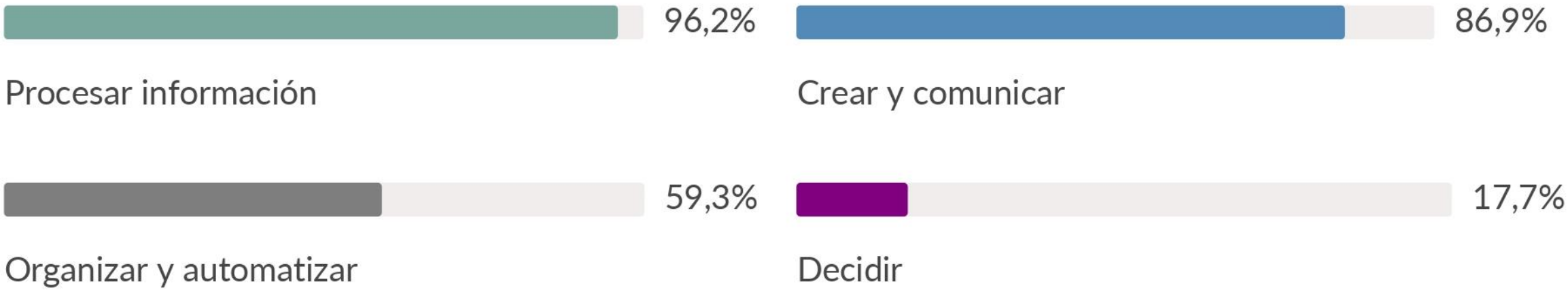
La IA no ha entrado por la gran automatización, sino por algo mucho más cotidiano: ayudar a pensar, escribir, resumir y encontrar información más rápido.

BASE: 412 LÍDERES QUE USAN IA EN SU TRABAJO

¿Para qué utilizas la IA en tu trabajo? Señala en orden, de mayor a menor uso, las 5 principales

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

¿Para qué usan la IA en el trabajo?



La IA no ha entrado por la automatización, sino por algo cotidiano: ayudar a **pensar, escribir, resumir y encontrar información más rápido.**

BASE: 412 LÍDERES QUE USAN IA EN SU TRABAJO

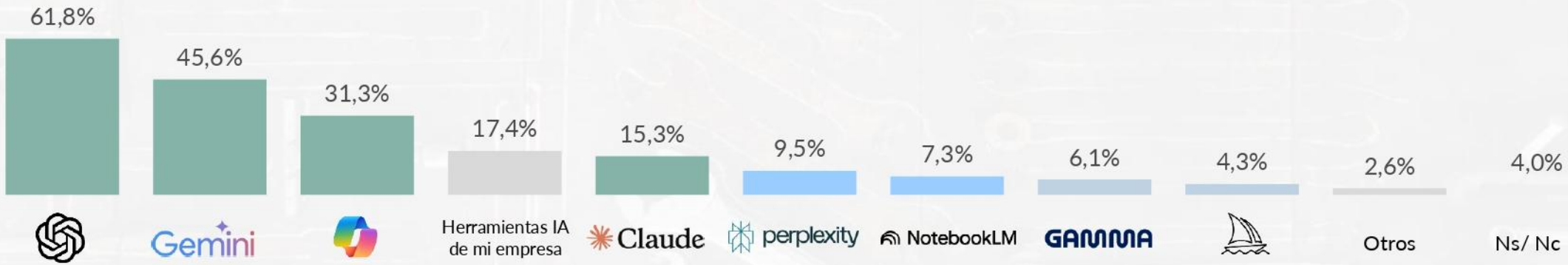
Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

Y ¿qué herramientas de IA utilizan en el trabajo?

88,3%	17,4%	14,0%	9,8%
Asistentes conversacionales y de productividad	Propias de la empresa	Investigación y gestión de información	Creación visual y presentaciones

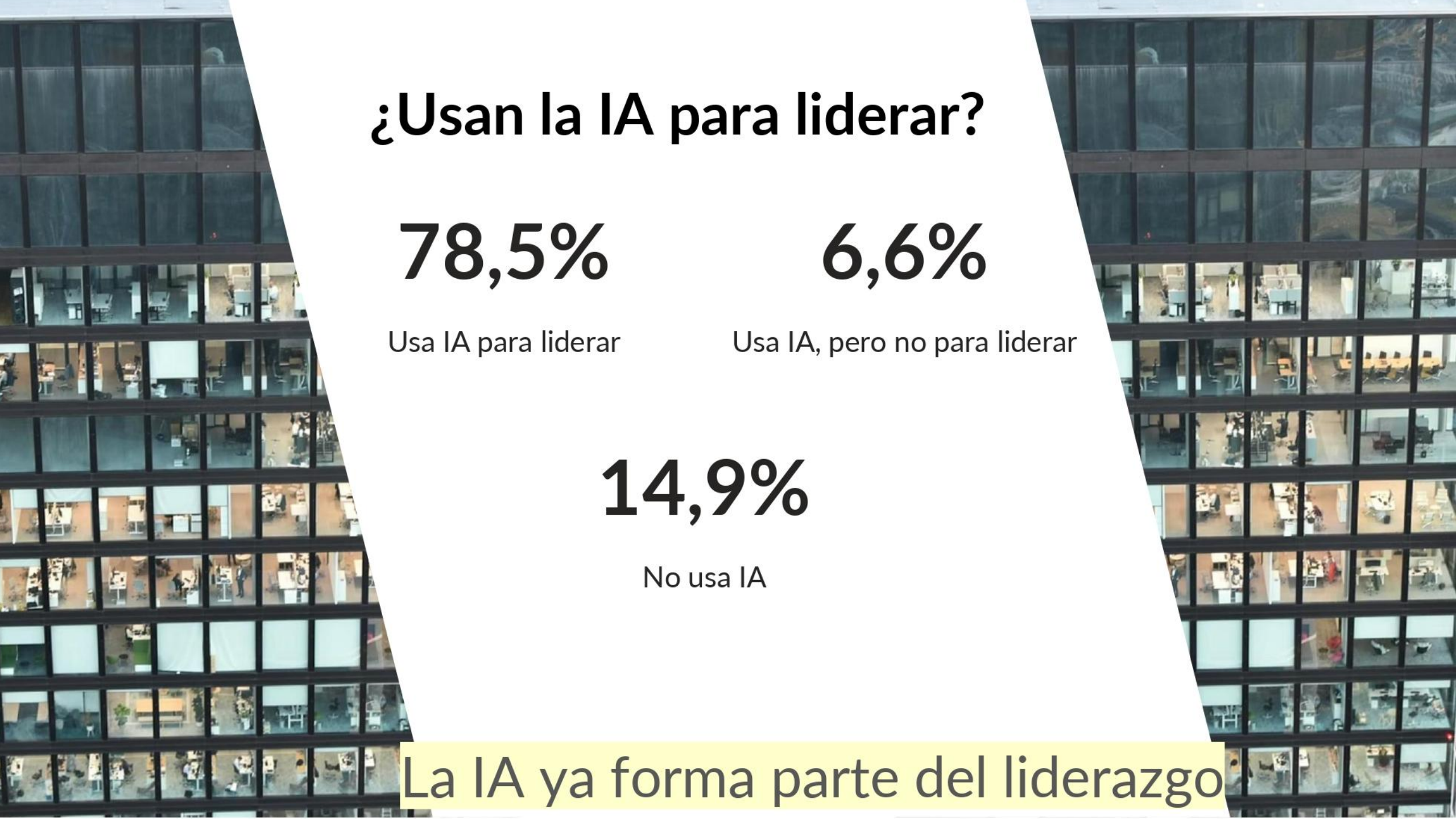
derechos reservados

La IA ya forma parte del trabajo diario, pero con un uso muy concentrado en herramientas generalistas.



BASE: 412 LÍDERES QUE USAN IA EN SU TRABAJO

¿Qué herramientas de IA utilizas habitualmente en tu trabajo?



¿Usan la IA para liderar?

78,5%

Usa IA para liderar

6,6%

Usa IA, pero no para liderar

14,9%

No usa IA

La IA ya forma parte del liderazgo

Para resumir la relación de los líderes con la IA …

87% de las empresas usan IA

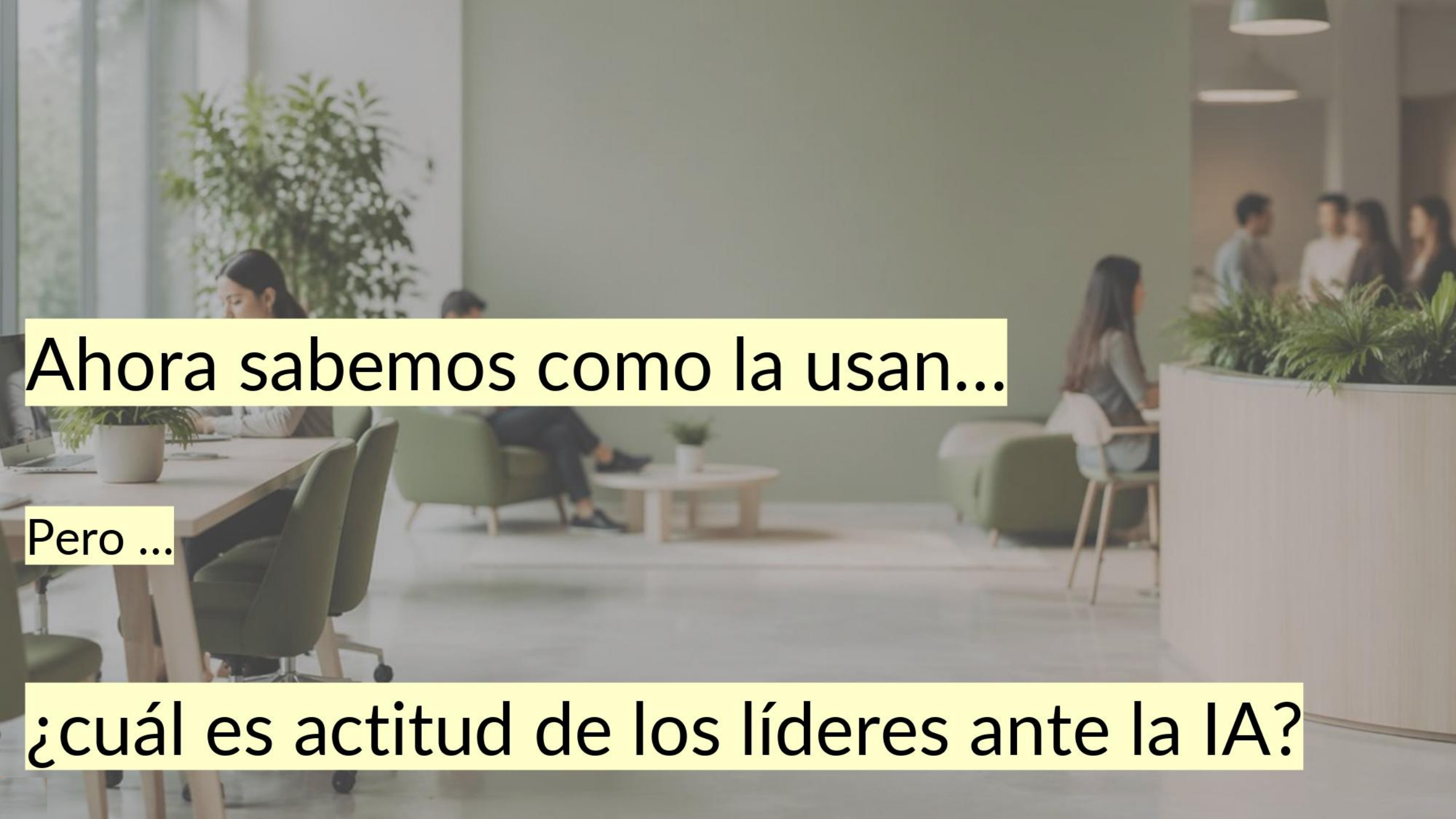
85% de los líderes usan IA

79% la aplican al liderazgo

62% ahorran tiempo con IA

18% la utiliza para tomar/ valorar decisiones





Ahora sabemos como la usan...

Pero ...

¿cuál es actitud de los líderes ante la IA?

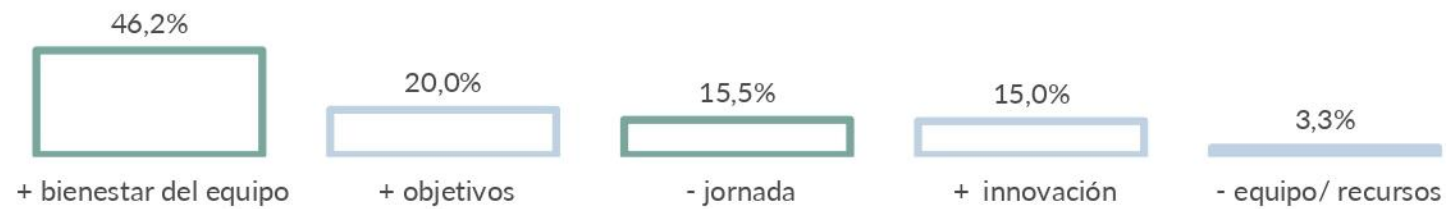


Si la IA duplicara la productividad mañana...

61,7%

Mejorarían el bienestar del equipo

Lo primero que harían los líderes si la IA duplicara la productividad de su equipo.



Si la IA duplicara la productividad de tu equipo mañana, ¿qué es lo primero que harías?

Los 5 territorios que exploramos

Bienestar y calidad de vida

Cuidado, conciliación, carga de trabajo, la IA y la calidad de vida de las personas, ...

Gobernanza, ética y confianza

transparencia, responsabilidad, reputación

IA aplicada al trabajo y decisiones

automatización, análisis, toma de decisiones

La huella del líder

criterio, valores, estilo propio

Transformación futura

productividad, jornada, cambio del trabajo

Estos territorios nos permiten leer la relación entre IA y liderazgo desde una mirada amplia: cómo se trabaja, cómo se decide, cómo se cuida a los equipos y qué papel ocupa el criterio humano del líder.



Gana claramente el liderazgo humano

Bienestar y calidad de vida

Los acuerdos más altos: bienestar del equipo, conciliación y criterio humano sobre la IA.

IA usada con responsabilidad

Alto acuerdo en responsabilidad ética, transparencia e impacto social. Bajo acuerdo en decidir con IA.

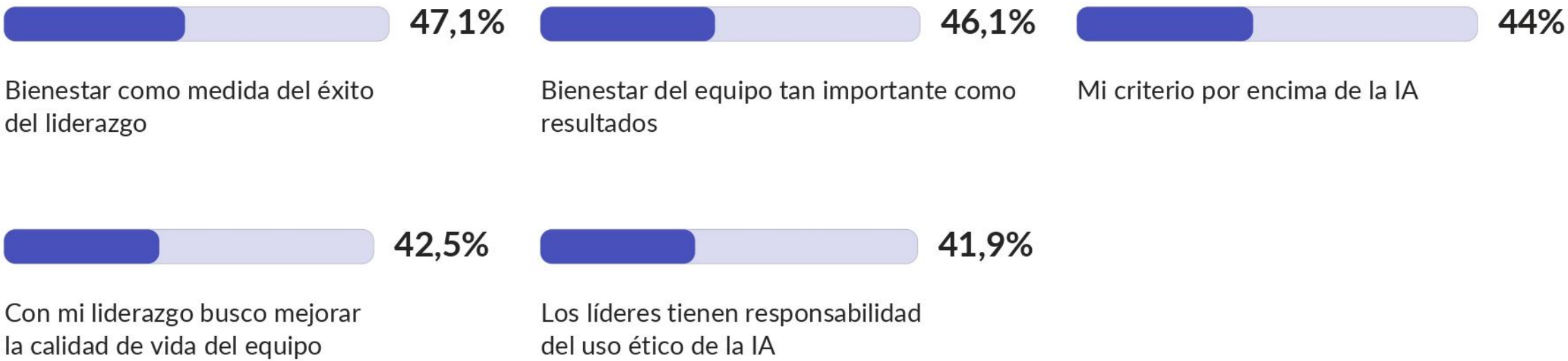
Sin transformación percibida aún

Valores más bajos en "la IA ya transforma decisiones" o "cambia cómo trabajamos“ o “asumirá mis tareas”.

Mayor acuerdo: liderazgo humano y bienestar

Los líderes priorizan bienestar, valores y responsabilidad humana. La IA se acepta más como **tema ético y estratégico** que como herramienta diaria.

Atributos con >40% de acuerdo (9–10)



Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

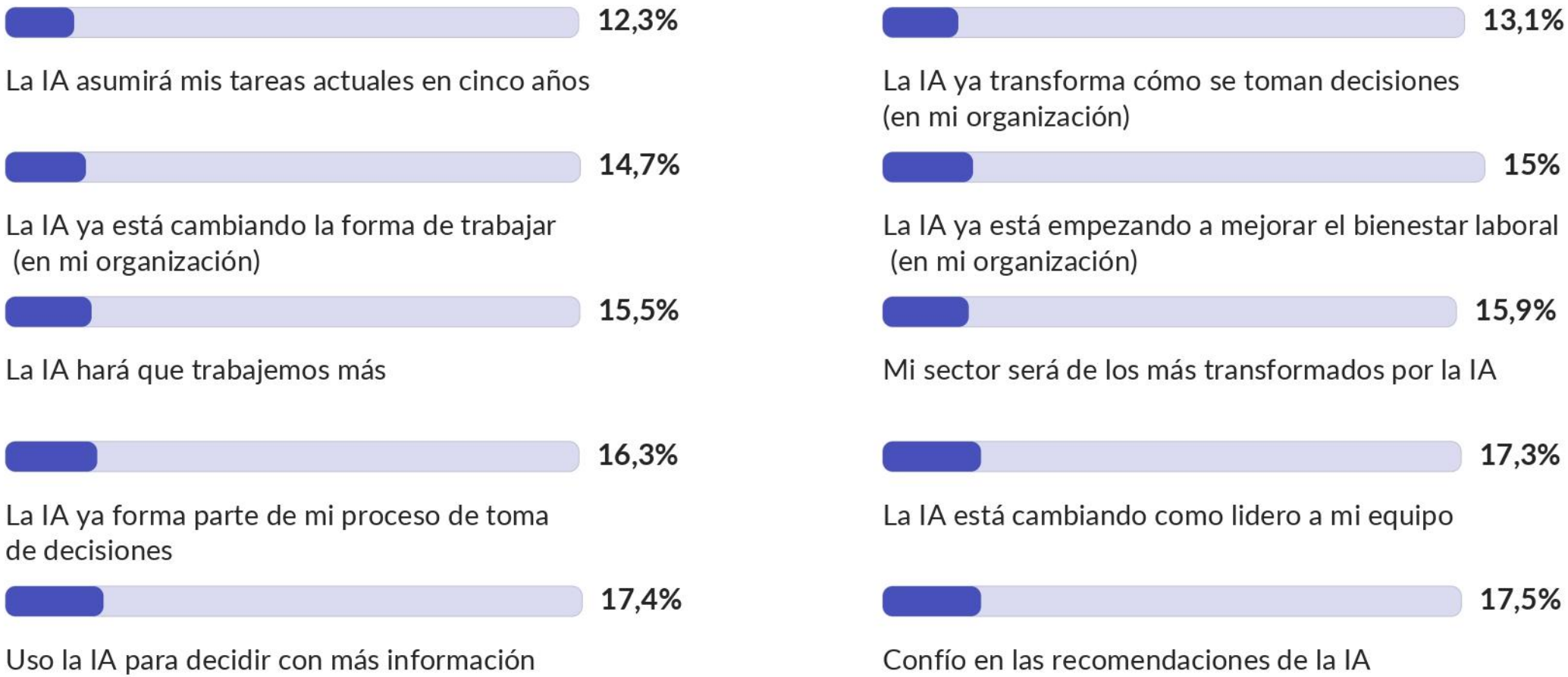
inmark experiencia e innovación · toluna ID

Señala, por favor, tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Utiliza una escala de 0 a 10, donde 0 es Totalmente en desacuerdo y 10 Totalmente de acuerdo

Menor acuerdo: adopción real de la IA

Los menores acuerdos se concentran en la **adopción real de IA en el presente** y en la idea de que la IA vaya a transformar de forma clara el trabajo o las tareas.

Atributos con <20% de acuerdo (9–10)



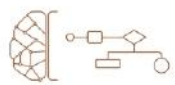
Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

inmark experiencia e innovación · toluna ID

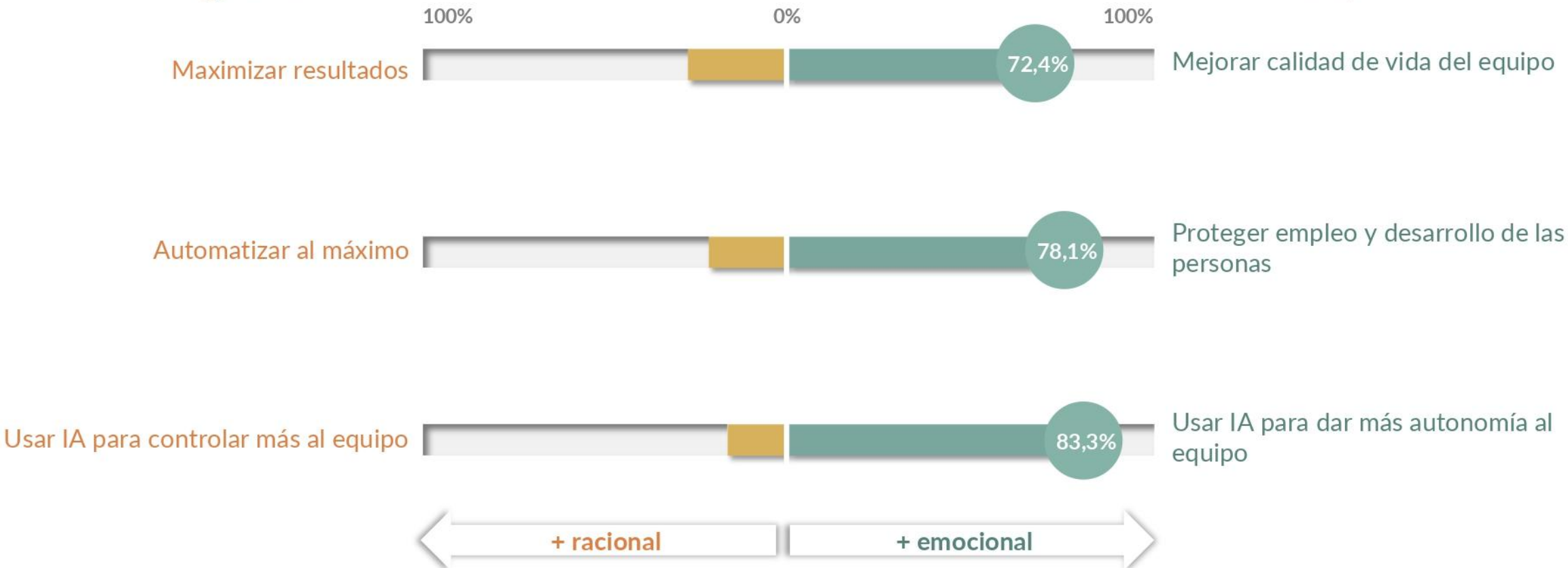
Señala, por favor, tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Utiliza una escala de 0 a 10, donde 0 es Totalmente en desacuerdo y 10 Totalmente de acuerdo

Llevados al límite

La IA y la eficiencia no se rechazan, pero cuando se plantean como extremos, las personas que lideran prefieren que esté al servicio del equipo, no por encima de él.





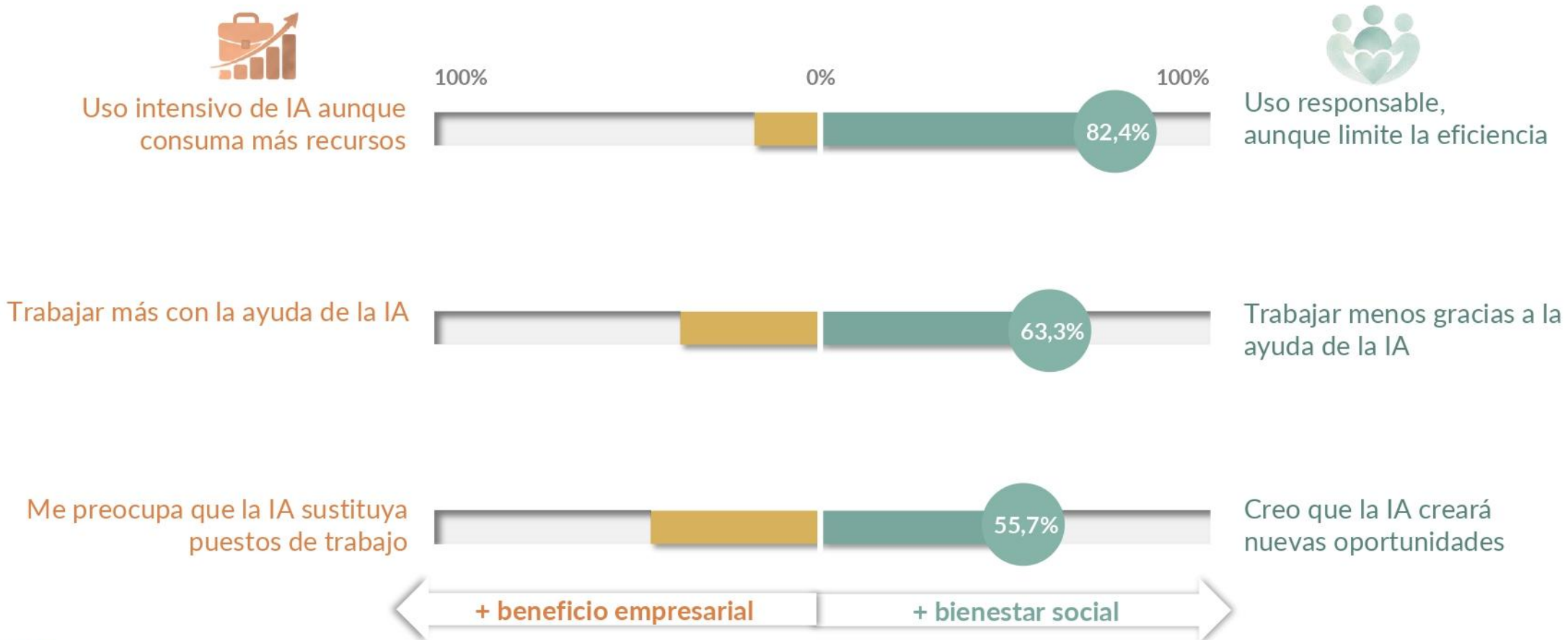


Perdónanos, pero te queremos llevar al límite, sólo queremos blancos o negros, nada de grises. Posiciónate, de manera sincera, en cada una de estas tesituras

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

Llevados al límite

En los dilemas planteados gana claramente el lado que vincula la IA con bienestar, autonomía y uso responsable; pierde cuando se asocia a presión, sustitución o eficiencia sin límites.



Perdónanos, pero te queremos llevar al límite, sólo queremos blancos o negros, nada de grises. Posiciónate, de manera sincera, en cada una de estas tesituras

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

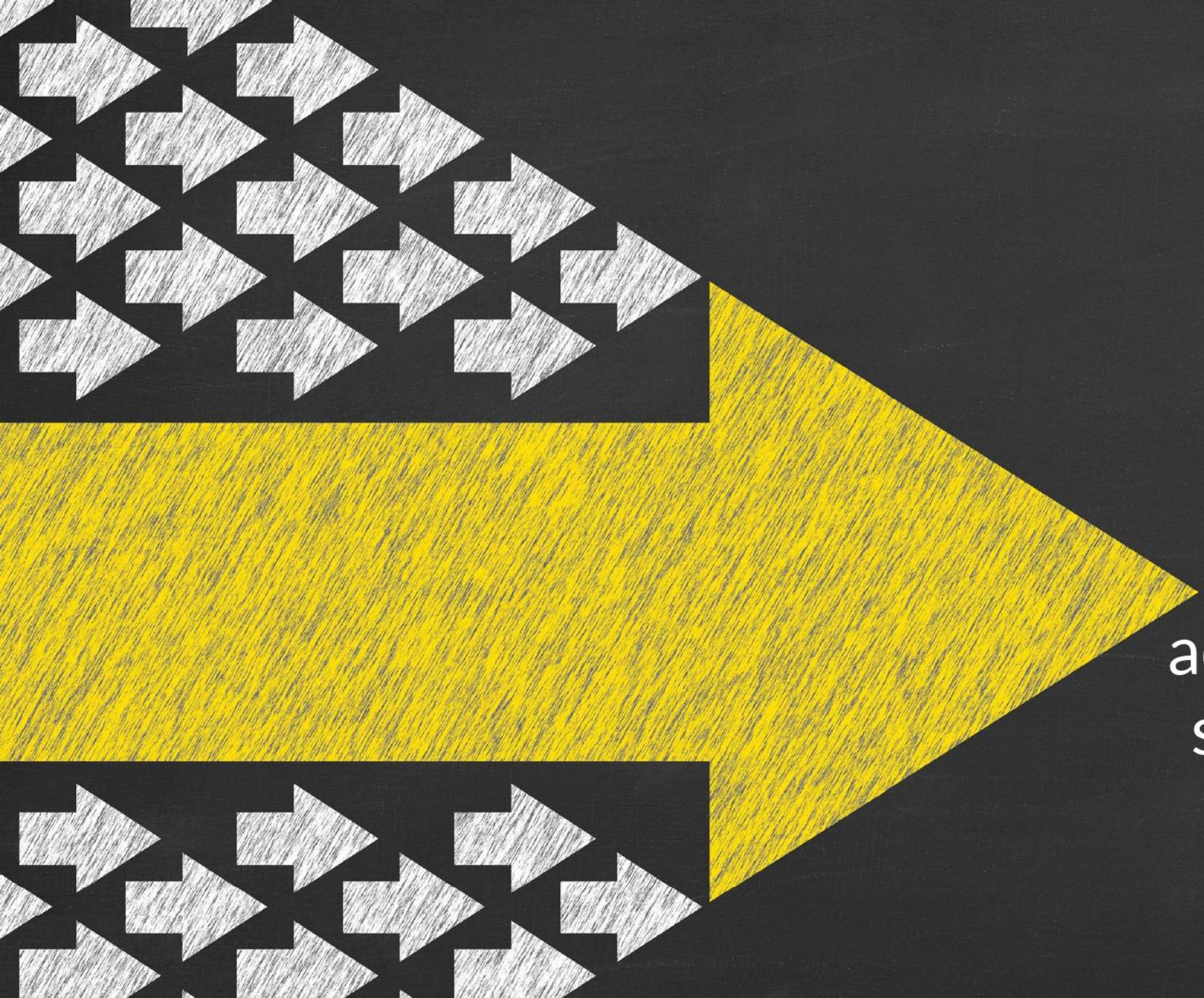
Llevados al límite

El relato de la IA no está dominado por el lado oscuro: predomina una actitud de aprendizaje, adaptación y mirar al futuro con más ilusión que miedo.





Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

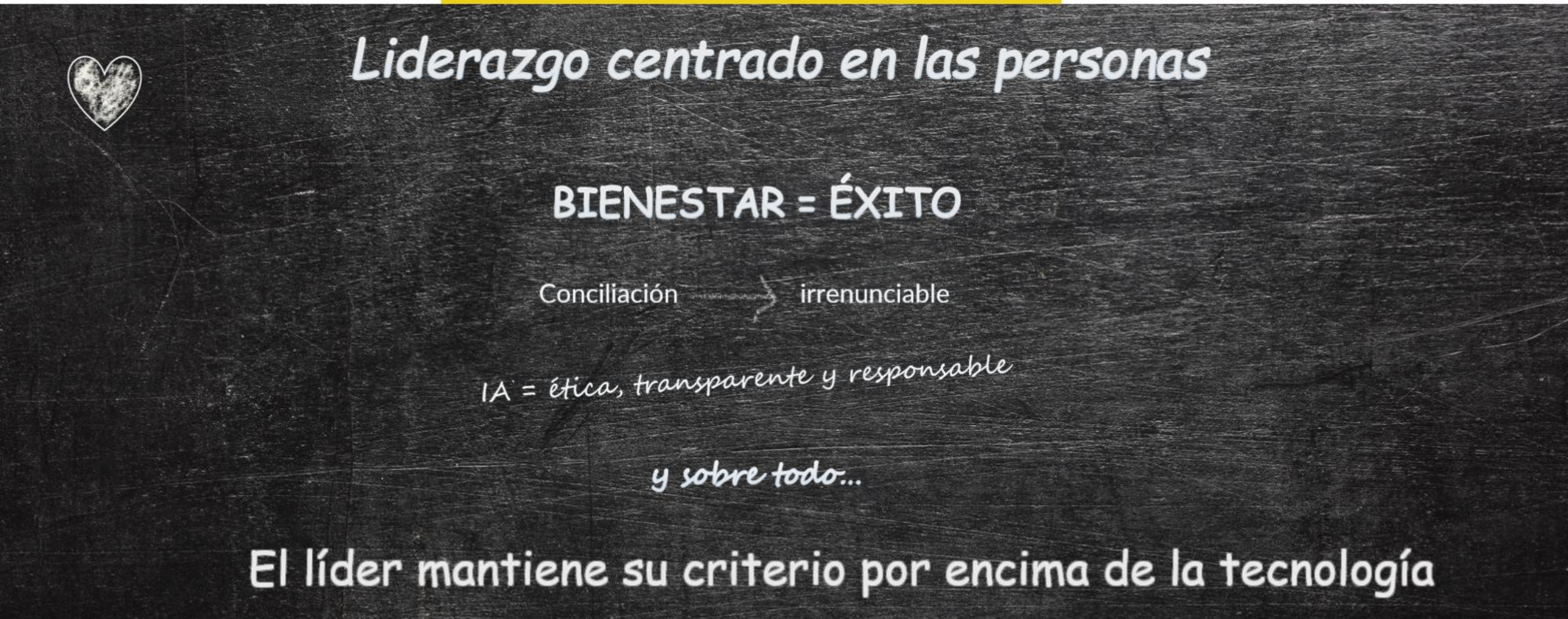


Entonces…
¿Qué tipos de líderes existen actualmente según su relación con la IA?

¿Qué les une y qué les diferencia?

La IA no está redefiniendo el modelo de liderazgo, si no la forma de utilizarla para liderar

Comparten un mismo modelo de liderazgo



CÓMO INTEGRAN LA IA | PARA QUE LA UTILIZAN | QUÉ PAPEL LE DAN A LA IA EN EL LIDERAZGO

Un mismo modelo de liderazgo, tres formas de ejecutarlo

La clave está en el CÓMO

Máxima eficiencia

Aceleradores



Mayor cautela

Protectores



Mayor impacto

Potenciadores



Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

Tres formas de liderar con IA

	INTENSIVOS **Aceleradores**	PRUDENTES **Protectores**	TRANSFORMADORES **Potenciadores**
Intensidad IA	Alta	Selectiva	Equilibrada
Finalidad uso	Eficiencia / Resultados	Protección / Riesgos	Desarrollo / Autonomía
Rol IA en liderazgo	Decisiones apoyadas por la IA	Controla el uso de la IA	Amplificado por la IA
	La IA como motor de rendimiento	*La IA bajo control del líder*	*La IA como palanca de transformación*







Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

Aceleradores 20%

La IA se utiliza como motor para maximizar resultados y acelerar el rendimiento del equipo

Cómo integran la IA

- Uso intensivo e integrado en el día a día
- IA presente en la toma de decisiones
- Fuerte apuesta por la automatización

Para que la utilizan

- Maximizar resultados
- Ganar eficiencia
- Escalar capacidad operativa del equipo

Papel IA en liderazgo

- Decisiones apoyadas en IA
- Liderazgo apoyado en datos y automatización
- Líder dirige, con fuerte mediación tecnológica

¿Quiénes son?

Perfil más joven, operativo y orientado a resultados

- Mayor presencia en <35 años
- Posiciones de management
- Más frecuentes en pymes
- Sector industrial
- Con equipos más grandes
- Menos años liderando equipos

Rasgos clave

- Aceptan mayor dependencia de la IA
- Menor tendencia a limitar el uso
- Baja preocupación por impacto en empleo
- Fuerte convicción de que la IA impulsa resultados

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

Protectores 34%

La IA se utiliza con cautela, priorizando la protección de las personas, el control del riesgo y la preservación del criterio humano

Cómo integran la IA

- Uso selectivo y no sistemático
- IA no integrada plenamente en el día a día
- Priorizan procesos no mediados por IA

Para que la utilizan

- Reducir carga de trabajo
- Apoyar la toma de decisiones, sin sustituirla
- Evitar riesgos operativos, éticos o reputacionales

Papel IA en liderazgo

- Líder mantiene control sobre la IA
- Se prioriza criterio propio frente a tecnología
- Liderazgo centrado en proteger al equipo

¿Quiénes son?

Perfil más senior, con foco en control y protección del equipo

- Mayor presencia en >50 años
- Posiciones más operativas o de responsabilidad media
- Perfil área Financiera u Operaciones
- Más frecuentes en pymes
- Sector servicios
- Con equipos más pequeños
- Más años liderando equipos

Rasgos clave

- Alta preocupación por sustitución del empleo
- Rechazo a la dependencia tecnológica
- Visión más crítica o ambivalente de la IA
- Fuerte foco en un uso responsable

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

Potenciadores 46%

La IA se concibe como una oportunidad para amplificar el liderazgo, mejorar el desarrollo del equipo y generar un impacto positivo

Cómo integran la IA

- Uso habitual y progresivo en el día a día
- Integración equilibrada con el criterio humano
- Combinan IA con procesos no mediados

Para que la utilizan

- Desarrollar el equipo
- Fomentar la autonomía
- Mejorar la calidad de vida y las formas de trabajo

Papel IA en liderazgo

- El liderazgo se amplifica con la IA
- El líder evoluciona hacia un rol más estratégico
- Se mantiene el foco en las personas, no en la tecnología

¿Quiénes son?

Perfil de madurez profesional, adaptativo y orientado al desarrollo del equipo

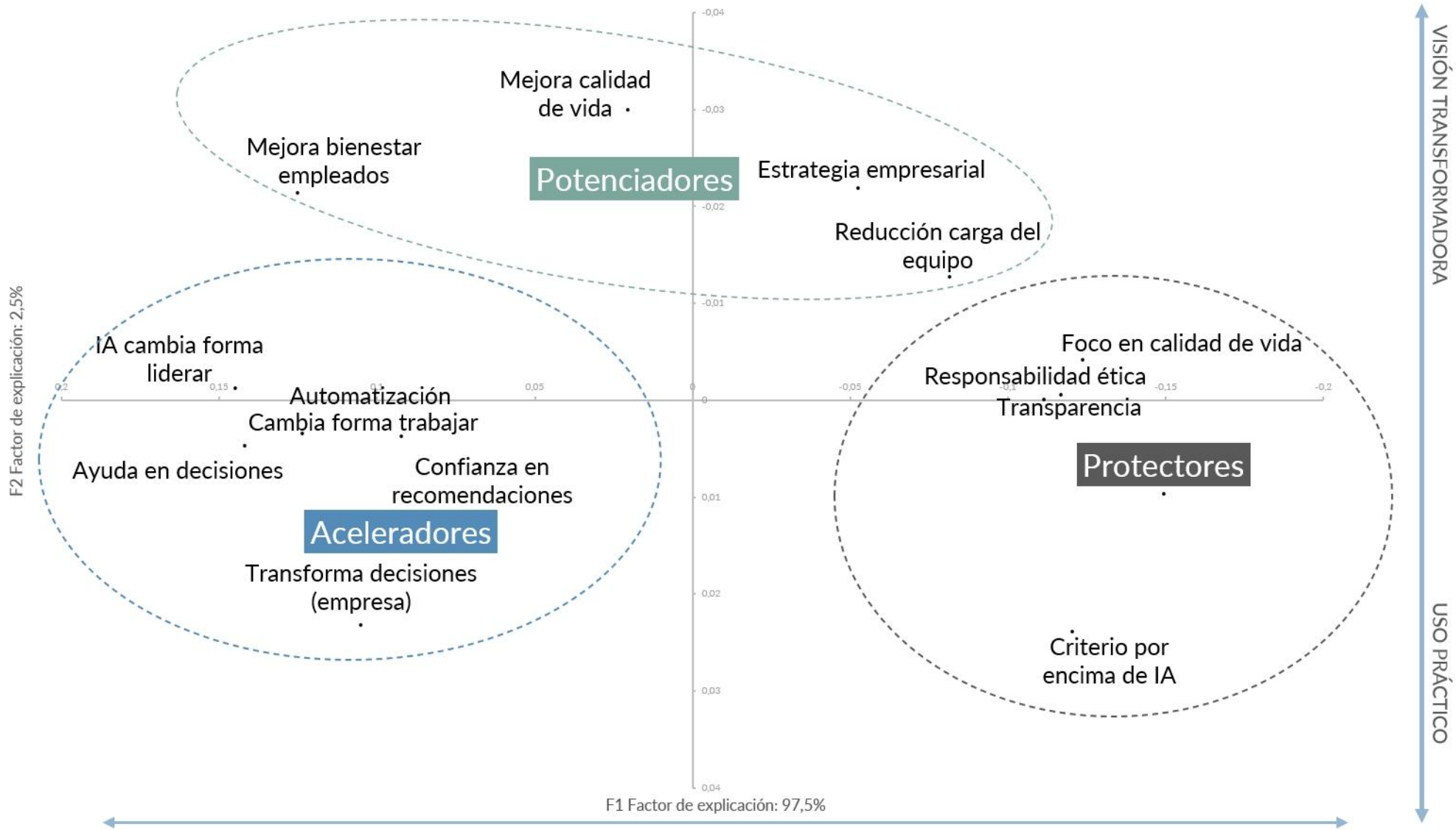
- Mayor presencia entre 35 y 50 años
- Posiciones más operativas o de responsabilidad media
- En empresas de mayor tamaño
- Sector servicios, foco contextos digitales
- Con equipos más pequeños

Rasgos clave

- Alta confianza en el papel de la IA
- Visión claramente positiva (oportunidad)
- Se sienten preparados para el cambio
- Combinan tecnología con valores humanistas

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

¿Qué define a cada arquetipo?



Grupo Inmark. Todos los derechos reservados



Unas ideas para terminar

La IA avanza a dos velocidades

La adopción ya es amplia, pero la gobernanza todavía no acompaña al mismo ritmo.

87% de las empresas usan IA

solo

14% de las empresas que usan IA tienen una estrategia definida

Las personas que lideran y la IA: mucha adopción, pero poca integración en la toma de decisiones

Se observa una brecha:
el **85%** de los líderes ya **usa IA**, pero solo
el **16%** la **integra** en su **toma de decisiones**.



Actualmente, la IA se usa para tareas cotidianas (procesar información, resumir, redactar), pero no transforma el núcleo del liderazgo: el vínculo.

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

La IA no sustituye al líder, lo obliga a ser "mejor líder"



El criterio humano sigue siendo innegociable: el 44% de los líderes pone su juicio personal por encima de las recomendaciones tecnológicas.

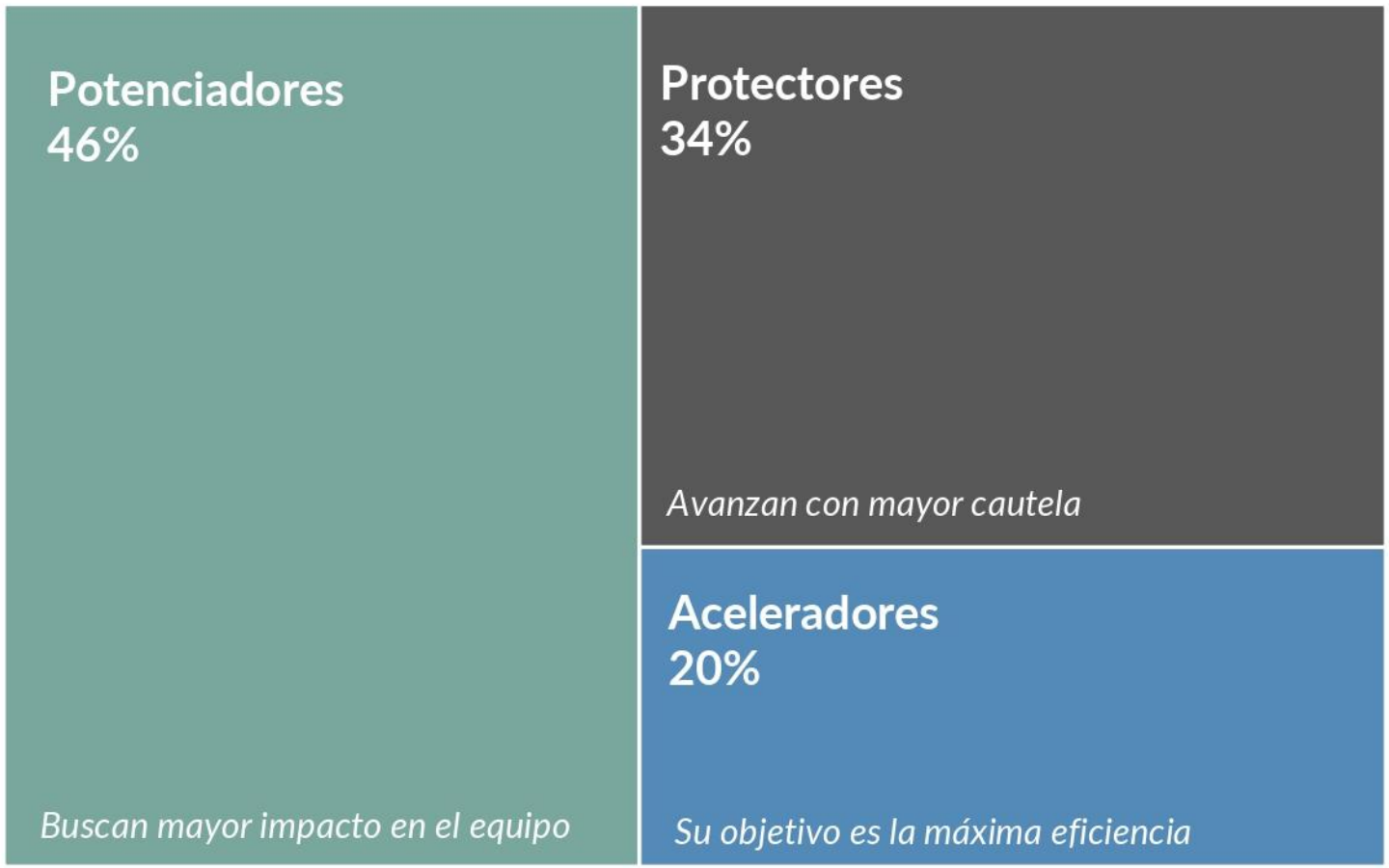
La IA no viene a reemplazar el liderazgo, sino que está obligando a los líderes a definirse mejor, delegando lo operativo en la máquina para centrarse en lo que solo un humano puede aportar:

ética, valores y visión.

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

No hay un único estilo de liderazgo con IA, sino tres formas de ejecutarlo

La diferencia no está en usar IA o no, sino en cómo se integra la IA, para qué se utiliza y cuál es el papel de la IA en el liderazgo.



Todos comparten la búsqueda de un liderazgo centrado en las personas, donde el bienestar es clave del éxito

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados



El bienestar es el nuevo indicador de éxito

Los líderes españoles tienen claro que la tecnología debe estar al servicio de las personas.

Si la IA duplicara la productividad mañana, el 61,7% de los líderes priorizaría mejorar el bienestar de su equipo antes que maximizar resultados puramente económicos.

La huella del liderazgo sigue siendo humana



Los equipos no nos recordarán por la eficiencia técnica ni por el uso de herramientas, sino por la calidad del vínculo, la empatía y la confianza que construyamos.

Con el tiempo, lo funcional se olvida; la huella que permanece es emocional y relacional.

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

IA Y LIDERAZGO: LA DECISIÓN SIGUE SIENDO HUMANA

¿Amenaza fantasma o nueva esperanza?

La IA no cambia la esencia del liderazgo.
Cambia la forma en la que decidimos ejercerlo

El futuro del liderazgo no lo define la IA
Lo define si el líder mantiene el control o lo cede





QUE LA FUERZA DEL LIDERAZGO HUMANO NOS ACOMPAÑE

¡¡¡Muchas gracias!!!

QUE LA FUERZA OS ACOMPAÑE



Natacha Lerma Escribano



Ana Delia Revilla Pérez



Aránzazu Arrazola Bris



Isabel Barrachina Montiel

Grupo Inmark. Todos los derechos reservados

inmark experiencia e innovación

tolunaID