AMA RESEARCH

La nueva realidad de la gestión

IA, compromiso y el trabajo invisible de los líderes



AMA GLOBAL™
American Management Association

amamex.org.mx

El trabajo de los líderes ha cambiado silenciosamente

Los líderes afirman estar más comprometidos que nunca. Los colaboradores no lo perciben de la misma manera. Esta contradicción se encuentra en el centro de la Encuesta de Gestión 2026 de AMA. Los líderes dedican más tiempo a tomar decisiones, desenvolverse en escenarios de incertidumbre y revisar trabajos realizados con apoyo de la IA. Los colaboradores, por su parte, evalúan el compromiso a partir de lo que experimentan: comunicación, coaching, retroalimentación y disponibilidad. La evidencia sugiere que ambos grupos podrían tener razón. Líderes y colaboradores definen el compromiso de manera diferente. Al mismo tiempo, el trabajo de los líderes se compone cada vez más de actividades cognitivas que no son observables, como la planeación y la deliberación.

Lo que no ha cambiado

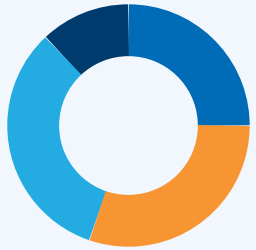
En mayo de 2026, AMA preguntó a líderes y colaboradores sin personal a cargo de qué manera habían cambiado sus funciones y responsabilidades laborales durante los últimos 12 meses. No se encontraron diferencias significativas entre las respuestas de los participantes de Estados Unidos y las de otras regiones del mundo, ni tampoco diferencias relevantes entre las distintas regiones globales. Las principales industrias representadas en la encuesta de 2026 fueron:

- 11 % Tecnología de la Información
- 8 % Servicios empresariales/ profesionales
- 8 % Sector salud
- 7 % Manufactura
- 6 % Banca/Finanzas/Seguros

Del 75 % de los participantes que gestionan personal, el 34 % cuenta con 10 años o más de experiencia en gestión. Entre quienes tienen 10 años o más de experiencia, la mayoría se identifica como vicepresidente o líder sénior. De igual forma, los líderes con entre 5 y 10 años de experiencia en gestión indican ocupar posiciones sénior. En resumen, la mayoría de los participantes de la encuesta se identifica como líderes sénior.

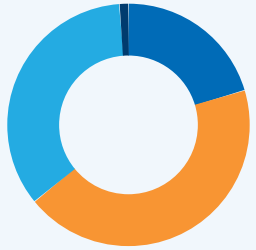
Antigüedad en puestos de gestión

- 1-3 años
- 3-5 años
- 5-10 años
- Más de 10 años



Nivel jerárquico de los participantes con más de 10 años de experiencia

- Líder de primera línea
- Líder de nivel medio
- Líder sénior
- Vicepresidente



SOBRE LA INVESTIGACIÓN

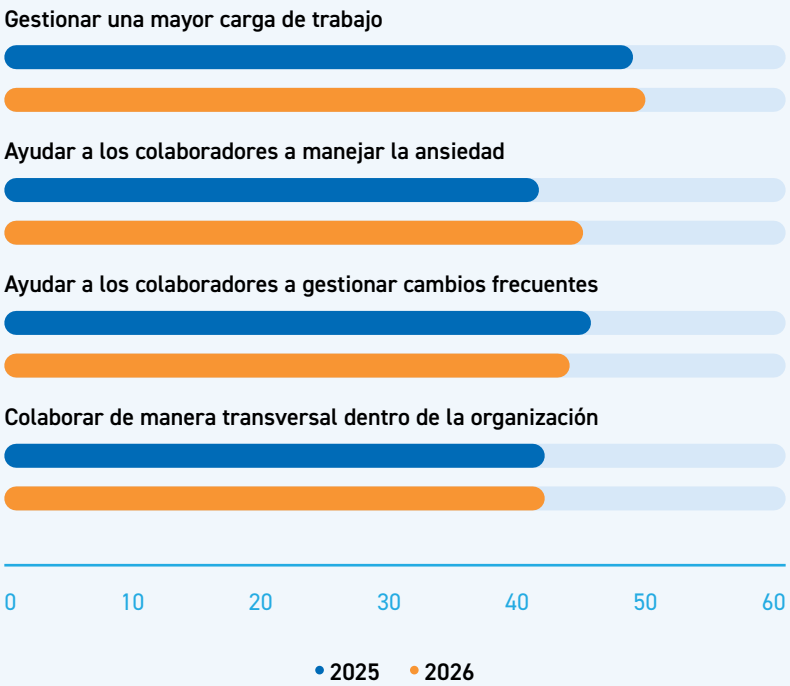
- 1,088 participantes
- Audiencia global distribuida en 7 regiones
- 75 % líderes y 25 % colaboradores sin personal a cargo
- Realizada en mayo de 2026
- Comparable con el estudio de AMA de 2025

Al igual que en 2025, los líderes encuestados en 2026 continuaron identificando como los aspectos nuevos más urgentes de su función: gestionar una mayor carga de trabajo, ayudar a los colaboradores a manejar la ansiedad y el estrés, ayudarlos a gestionar cambios frecuentes y colaborar de manera transversal dentro de la organización.

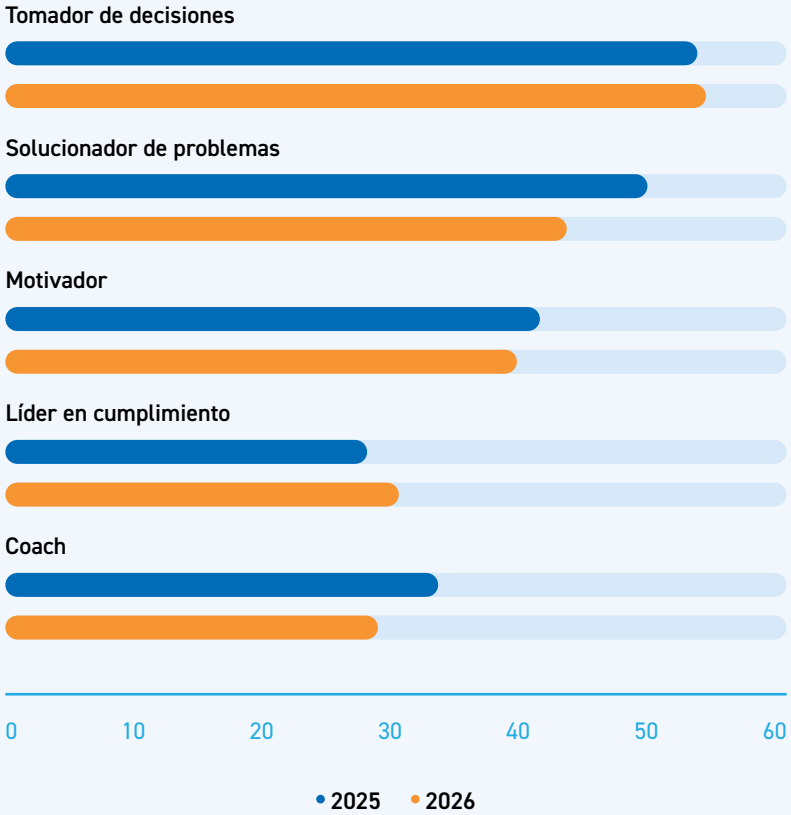
De forma similar, los líderes encuestados en 2026, al igual que los de 2025, señalaron que las funciones habituales de su puesto que requirieron mayor atención y esfuerzo durante los últimos 12 meses fueron: tomar decisiones, resolver problemas y motivar a los colaboradores. Los líderes indicaron que el coaching a colaboradores requirió ligeramente menos atención en 2026 que en 2025, mientras que desempeñar un papel de liderazgo en materia de cumplimiento requirió ligeramente más atención.



Nuevos aspectos más urgentes de las funciones de los líderes



Funciones establecidas de gestión que requieren mayor atención

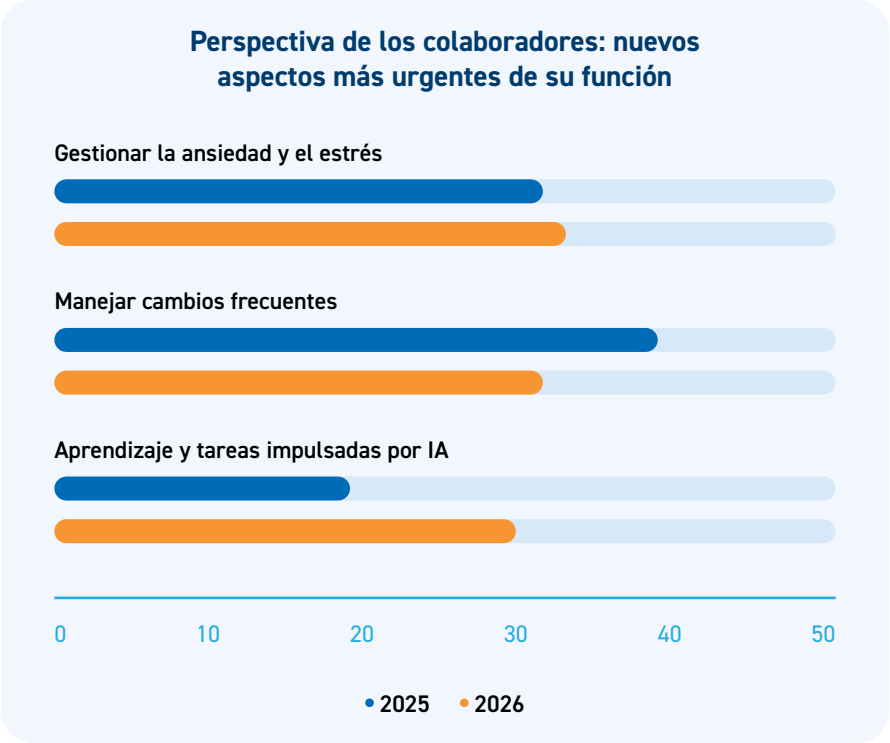


Líderes y colaboradores continúan coincidiendo en que la comunicación efectiva y el coaching se encuentran entre las habilidades de gestión más importantes.



Lo que está cambiando: la IA entra en escena

Mientras los colaboradores continuaron señalando la gestión de la ansiedad y el estrés, así como el manejo de cambios frecuentes, como aspectos urgentes de sus funciones, también identificaron el aprendizaje y las tareas impulsadas por IA como el tercer aspecto nuevo más urgente de su trabajo. Los participantes mostraron un aumento del 63 % en la urgencia de adoptar IA. Los líderes indicaron que supervisar tareas impulsadas por IA se convirtió en un aspecto ligeramente más urgente de su función en 2026, con un incremento del 14 %.



El 41 % de los líderes indicó que el uso de IA ha incrementado sus expectativas respecto al volumen de trabajo que los colaboradores deberían ser capaces de completar en un periodo determinado.

La encuesta de 2026 también pidió a los líderes información más específica sobre el uso que hacen de la IA. El 36 % de los participantes respondió que utiliza IA para realizar tareas rutinarias o administrativas, mientras que otro 36 % indicó que durante el último año ha dedicado más tiempo a aprender sobre IA y a revisar tareas o resultados generados con su apoyo.

El 31 % de los líderes afirmó que el uso de IA ha cambiado el tipo de tareas que delega a sus colaboradores, mientras que el 30 % depende en mayor medida de datos e insights generados por IA al momento de tomar decisiones. Sin embargo, los líderes no indicaron que utilicen la IA para tomar las decisiones por ellos. Un dato especialmente relevante es que el 41 % de los líderes afirmó que utilizar IA ha aumentado sus expectativas respecto al volumen de trabajo que los colaboradores deberían ser capaces de completar en un periodo determinado. En otras palabras, los líderes utilizan cada vez más la IA para:

- Automatizar tareas rutinarias.
- Apoyar la toma de decisiones.
- Delegar el trabajo de manera diferente.
- Elevar las expectativas de productividad.

Los participantes mostraron un aumento del 63 % en la urgencia de adoptar IA.

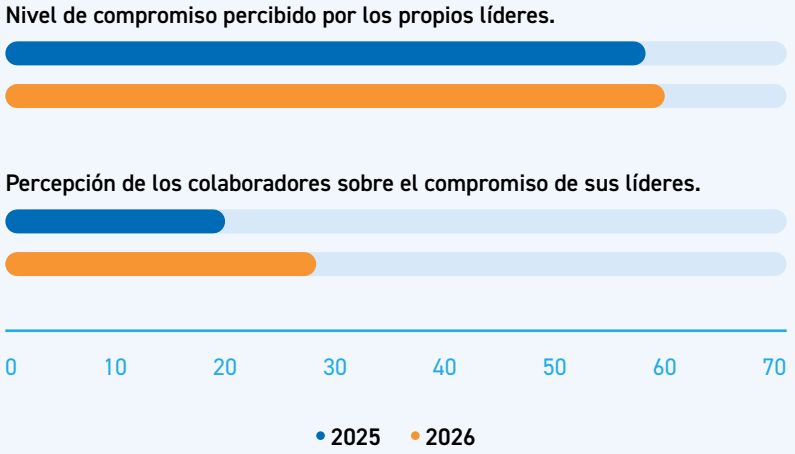
La IA no está sustituyendo el criterio de los líderes; está aumentando la cantidad de criterio que deben ejercer.

La brecha de compromiso persiste

Uno de los hallazgos más destacados es que los líderes continuaron evaluando su propio nivel de compromiso por encima de cómo lo perciben los colaboradores. El 62 % de los líderes afirmó que su compromiso aumentó durante los últimos 12 meses, mientras que el 51 % de los colaboradores indicó que el nivel de compromiso de sus líderes permaneció igual y el 20 % señaló que disminuyó.



Percepción del compromiso de los líderes vs. percepción de los colaboradores



Dado que tanto líderes como colaboradores dedican más tiempo a incorporar IA en su trabajo, y considerando que ambos coinciden en la importancia de la comunicación efectiva y el coaching como habilidades y funciones de gestión, ¿por qué continúa existiendo una diferencia entre la percepción que tienen los líderes sobre su propio compromiso y la percepción que tienen los colaboradores?

Líderes y colaboradores definen el compromiso de manera diferente

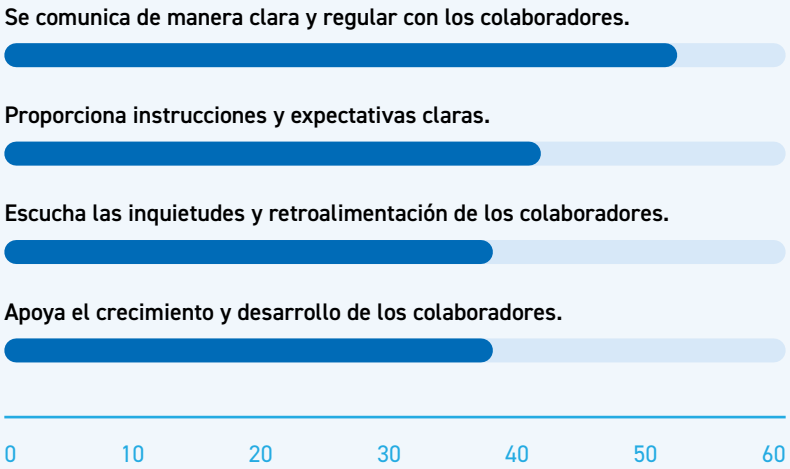
Una posible respuesta se encuentra en las distintas formas en que líderes y colaboradores identifican los comportamientos que reflejan compromiso. La encuesta de 2026 pidió a los colaboradores clasificar los comportamientos observables que indican que un líder está comprometido. En línea con su percepción de que la comunicación y el coaching son habilidades clave, el 53 % de los colaboradores afirmó que comunicarse de manera abierta y regular demuestra compromiso por parte del líder; el 42 % mencionó proporcionar instrucciones y expectativas claras; y el 37 % señaló tanto escuchar las inquietudes y retroalimentación de los colaboradores como apoyar su crecimiento y desarrollo.

Solo el 14 % de los colaboradores consideró que fomentar la innovación y las nuevas ideas es una señal de compromiso por parte de los líderes.

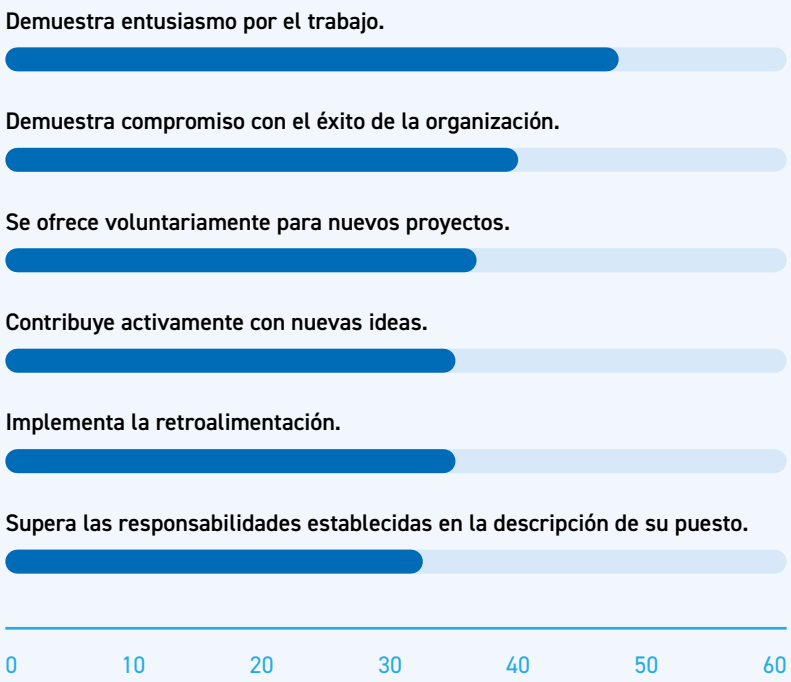
En contraste, únicamente el 16 % de los líderes afirmó que su papel como "desarrollador de talento" había cobrado mayor importancia durante los últimos 12 meses. En otras palabras, una posible explicación de la persistente brecha entre la percepción de los líderes y la de los colaboradores es que los colaboradores consideran el desarrollo del talento como un indicador importante de compromiso, mientras que solo un pequeño porcentaje de líderes se enfocó en el desarrollo de talento durante el último año.

Los resultados de la encuesta de 2026 sugieren que los líderes reconocen un conjunto diferente de comportamientos como indicadores de compromiso. Al preguntarles qué comportamientos de los colaboradores reflejan compromiso, el 49 % de los líderes respondió que mostrar entusiasmo por el trabajo es una señal de compromiso, mientras que el 40 % señaló demostrar compromiso con el éxito de la organización. De manera similar, el 38 % afirmó que ofrecerse voluntariamente para participar en nuevos proyectos demuestra compromiso; el 36 % señaló implementar la retroalimentación y aportar nuevas ideas; y el 34 % mencionó superar las responsabilidades establecidas en la descripción del puesto.

Perspectiva de los colaboradores: principales características del compromiso de un líder



Perspectiva de los líderes: principales características del compromiso de los colaboradores



El trabajo invisible de la gestión

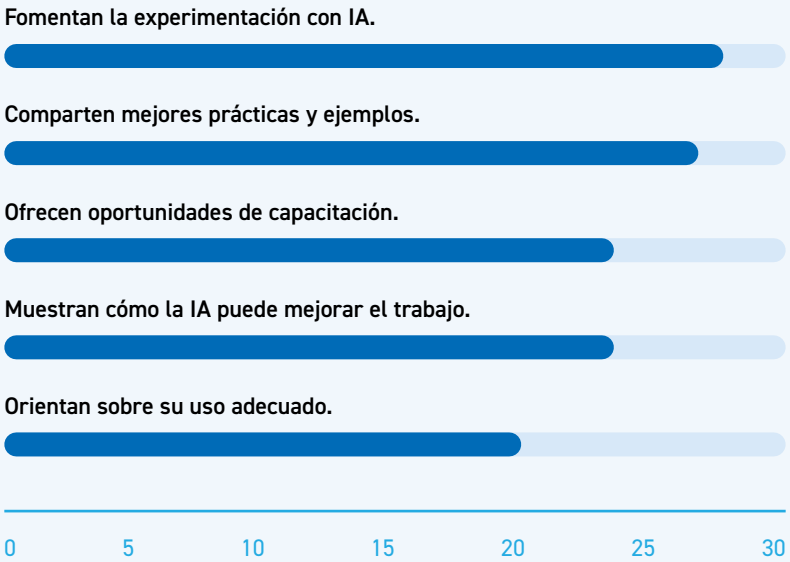
Es razonable inferir que los líderes podrían aplicar estos mismos criterios al evaluarse a sí mismos y valorar su propio compromiso en función de su entusiasmo por el trabajo, su compromiso con el éxito de la organización, su disposición para asumir nuevas responsabilidades y su capacidad para ir más allá de lo que exige su puesto. Si los líderes definen su propio compromiso de esta manera, no necesariamente estarán centrando su atención en los comportamientos que los colaboradores asocian con un líder comprometido: comunicarse regularmente, proporcionar instrucciones claras, escuchar la retroalimentación de los colaboradores y atender sus necesidades de desarrollo.

Los datos longitudinales de las encuestas de AMA de 2025 y 2026 sugieren que los líderes dedican cada vez más tiempo a pensar, establecer prioridades, desenvolverse en situaciones ambiguas, evaluar riesgos y analizar resultados generados por IA. Esto significa que los líderes invierten cada vez más tiempo en perfeccionar y aplicar su propio criterio ante situaciones inciertas y sin precedentes. Los datos de AMA también sugieren que los colaboradores rara vez observan este trabajo, quizá porque buscan información e instrucciones claras, además de disponibilidad por parte de sus líderes para recibir retroalimentación, coaching y desarrollo de talento.

La IA no está reduciendo el trabajo de los líderes

Otra posible explicación de la brecha persistente entre la percepción de líderes y colaboradores sobre el compromiso de los líderes podría ser que estos últimos han centrado su atención en el aprendizaje y las tareas impulsadas por IA durante los últimos 12 meses. Aunque los colaboradores también han percibido el apoyo de sus líderes para adoptar IA, solo un pequeño porcentaje considera que fomentar la innovación y las nuevas ideas —entre ellas la adopción de IA— constituye una forma de compromiso por parte del líder. En resumen, los líderes dedican cada vez más tiempo a apoyar la adopción de IA, mientras que los colaboradores no necesariamente interpretan esta atención como una forma de compromiso.

Perspectiva de los colaboradores: cómo apoyan los líderes su uso de IA



El Whitepaper de 2025 planteó la teoría de que la brecha en la percepción del compromiso podría explicarse, en parte, porque los líderes perciben su compromiso como algo cognitivo: el trabajo invisible de tomar decisiones y resolver problemas. Los resultados de la encuesta de 2026 aportan evidencia adicional que respalda esta teoría. Como se señaló anteriormente, los líderes continúan identificando la toma de decisiones y la resolución de problemas entre los aspectos más urgentes de sus funciones. Los líderes también indicaron que, aunque utilizan IA para obtener datos que apoyan la toma de decisiones, continúan ejerciendo su propio pensamiento crítico al evaluar diferentes alternativas antes de ejecutar una decisión. Esto sugiere que la IA está transformando el trabajo de gestión, no eliminándolo. Por lo tanto, la mayoría de los líderes se percibe cada vez más comprometida año tras año debido al aumento constante de su carga cognitiva. Sin embargo, este compromiso puede resultar invisible para los colaboradores, quienes tienden a definir el compromiso de sus líderes en función del tiempo que estos dedican directamente a ellos: coaching, retroalimentación, explicación de las razones detrás de una decisión, entre otras actividades.

Los líderes utilizan IA para apoyar la toma de decisiones mientras continúan ejerciendo su propio pensamiento crítico.



Cerrando la brecha

Esta investigación sugiere que las organizaciones pueden beneficiarse al definir con mayor claridad las expectativas sobre sus líderes, midiendo tanto los comportamientos observables de gestión —como las técnicas de coaching y la frecuencia de las conversaciones de retroalimentación— como los comportamientos cognitivos no observables, entre ellos la planeación, la deliberación y la regulación emocional. Asimismo, las organizaciones deberían fortalecer la capacidad para tomar decisiones, no únicamente la adopción de IA.

La investigación también sugiere que los líderes de todos los niveles, independientemente de su experiencia, podrían beneficiarse al fortalecer habilidades específicas de comunicación que les permitan explicar las prioridades y sus procesos de toma de decisiones, no solamente comunicar los resultados. Los líderes necesitan mejorar su capacidad para hacer visible su trabajo cognitivo, especialmente considerando que utilizan la IA para apoyar —y no sustituir— su propio criterio. Al mismo tiempo, los líderes podrían incrementar la eficiencia y efectividad de sus colaboradores respondiendo a sus expectativas de recibir instrucciones claras y frecuentes, comunicación transparente sobre la misión y las prioridades de la organización, conversaciones de desarrollo periódicas y estructuradas, y un coaching más intencional. Otra conclusión es que los colaboradores podrían beneficiarse al comprender que la gestión efectiva implica cada vez más un trabajo cognitivo invisible —o no observable—, reconociendo así las exigencias que enfrentan los líderes y que no siempre son evidentes. De manera similar, si los líderes deben prestar atención a las necesidades de retroalimentación para el desarrollo y coaching de sus colaboradores, estos últimos también deberían ser más intencionales al proporcionar retroalimentación a sus líderes respecto a sus necesidades de comunicación.

Aunque los datos de la encuesta de AMA destacan una brecha de percepción entre líderes y colaboradores, también sugieren que los líderes no están realmente menos comprometidos con su trabajo. Más bien, su trabajo es cada vez menos observable. A medida que la IA acelera la toma de decisiones y las organizaciones se vuelven más complejas, la efectividad de los líderes se medirá cada vez más no solo por la calidad de las decisiones que toman, sino también por qué tan eficazmente ayudan a sus colaboradores a comprender esas decisiones.

Las organizaciones que logren hacer visibles los comportamientos invisibles de sus líderes construirán mayor confianza, mayor compromiso y un mejor desempeño, lo que a su vez les permitirá alcanzar una posición competitiva más sólida.

CINCO ACCIONES QUE LAS ORGANIZACIONES DEBERÍAN IMPLEMENTAR

1. **Redefinir el éxito de los líderes más allá de la actividad visible.**
2. **Enseñar a los líderes a explicar sus decisiones, no solo a comunicarlas.**
3. **Aprovechar el poder del pensamiento crítico junto con la IA para tomar mejores decisiones.**
4. **Medir la calidad del coaching y de la toma de decisiones.**
5. **Ayudar a los colaboradores a comprender el trabajo invisible.**