

Liderar en 2026: cómo marcar el rumbo sosteniendo culturas de alto rendimiento

En la cúspide empresarial, la conversación ha cambiado de tono: ya no se trata de algoritmos ni de balances trimestrales, sino de una pregunta incómoda y urgente que atraviesa los Consejos de Dirección: ¿cómo liderar cuando la velocidad del cambio supera la velocidad del control?

En 2026, el liderazgo en España no se juega en la última tecnología ni en el viejo reflejo del control, sino en una ecuación más exigente: claridad estratégica + humanidad operacional. La ventaja competitiva residirá en la capacidad real de los equipos directivos para aprender rápido, decidir mejor y sostener culturas de alto rendimiento. Ese es el marco que Odgers – firma Headhunter y de Executive Search internacional – está trasladando a los Consejos de Dirección, con una premisa simple pero difícil de aplicar: menos jerarquía, más coautoría, mayor velocidad de aprendizaje, y productividad medida por la calidad del pensamiento.

DE JUZGAR EL PASADO A DISEÑAR LAS CONDICIONES DEL APRENDIZAJE.

Jaime Ozores, Managing Partner de Odgers en España afirma que durante décadas, el éxito del líder se medía por su capacidad para organizar y controlar. En un entorno de cambio continuo, ahora esa base es necesaria pero insuficiente. El nuevo diferencial es la *learning velocity*: la rapidez con la que un directivo integra feedback, lo convierte en hábitos nuevos y lo escala al equipo. En la práctica, se observa en ciclos de feedback cortos, velocidad de pivotar ante prioridades cambiantes, y señales 360° de progreso asociadas a KPIs de negocio (pilotos más ágiles, adopción efectiva de nuevas prácticas, integración rápida de talento). En palabras de Jaime; es el tránsito del “juez del pasado” al “arquitecto de condiciones de aprendizaje”, capaz de mantener seguridad psicológica y estándares exigentes a la vez.

Las organizaciones que mejor rinden están sustituyendo el cascadeo vertical por dirección co creada con los equipos que la ejecutan. Cuando el destino se diseña con quienes



Jaime Ozores, Managing Partner de Odgers en España

recorren el camino, aparece la responsabilidad compartida (accountability), reduciendo notablemente la fricción en la implementación; cada proyecto se vuelve un espacio de aprendizaje compartido, con impacto directo en innovación y resiliencia, nos cuenta Ozores. En España, esta conversación está cada vez más presente en jornadas y foros empresariales: se subraya el liderazgo humanis-

ta, la coherencia entre propósito y resultados, y el valor de la diversidad generacional para retener talento y mantener el compromiso.

En comités sometidos a alta presión, donde las horas no tienen nada que ver con el compromiso, el estándar útil es la productividad sostenible: reuniones breves con objetivos nítidos, límites respetados y conversaciones francas sobre

“No hay tiempo para pistas de despegue largas: medir la *learning velocity* separa a quienes reaccionan de quienes marcan el rumbo.” **Jaime Ozores**

“En alta dirección, la productividad no se mide por horas, sino por la calidad del pensamiento.” **Jaime Ozores**

“La diferenciación no está en quién tiene la mejor herramienta, sino en quién la usa de forma más humana.” **Jaime Ozores**

carga para redistribuir sin estigmas. Los indicadores cambian: se evalúan la velocidad y calidad de las decisiones, el estado de energía del equipo y el cumplimiento de límites. La consecuencia es tangible: más agilidad con menos error, y equipos que piensan mejor porque se cuidan mejor.

EN LA ERA DE LA IA EL NUEVO “ALTO POTENCIAL” ES “ALTAMENTE HUMANO”.

El verdadero “alto potencial” no se mide por números o destrezas técnicas, sino por rasgos profundamente humanos. Las compañías buscan líderes capaces de generar confianza en la incertidumbre, con empatía genuina, curiosidad auténtica y valentía para conversaciones difíciles, sin renunciar a estándares altos. A ello se suma la gestión de energía y resiliencia: saber poner límites y sostener claridad bajo presión. Porque, aunque la IA automatice procesos, la ventaja competitiva se-

guirá dependiendo de quienes protejan lo que ninguna máquina puede dar: ética, juicio y humanidad. “La diferenciación no está en quién tiene la mejor herramienta, sino en quién la usa de forma más humana”, insiste Ozores.

ESPAÑA ANTE EL RELEVO GENERACIONAL: SUCESIÓN SIN FRENAR LA AMBICIÓN.

Los Millennials representan el 75% de la fuerza laboral global en 2025 y asumen liderazgo diez años antes que generaciones previas; en España, su peso demográfico ronda el 17,8%. “El impacto es doble: profesionalizar la sucesión en puestos críticos y elevar la atracción y retención con culturas de propósito real, voz en la toma de decisiones y desarrollo visible”, advierte Ozores. En un mercado con déficit de perfiles cualificados y brechas de adaptación, los Consejos que ordenan la transición generacional con criterio —sin perder ritmo competitivo— marcan la diferencia. Odgers Spain está trabajando con empresas líderes para diseñar planes de sucesión que no solo cubran vacantes, sino que aseguren continuidad estratégica y diversidad de pensamiento.

EL TIEMPO DE PROGRAMAS INTERMINABLES HA PASADO

Las compañías que ya están ganando en 2026 combinan cuatro palancas operativas: evaluación accionable del potencial (lo que un líder puede y quiere hacer), coaching como estándar de trabajo (individual y sistémico), sucesión crítica con radar de talento más allá del sector y onboarding guiado para acortar la rampa de contribución; además de aprendizaje en rol con rotaciones y proyectos transversales que integran bienestar y resiliencia junto a técnica y negocio. “El efecto se observa: integraciones más rápidas, menor riesgo en roles sensibles, más innovación y mejor retención”, concluye Jaime Ozores. “Este es el playbook que diferencia a las organizaciones que reaccionan de las que marcan el rumbo”.