

LIDERAR SIN MAPA: CÓMO NAVEGAR LA INCERTIDUMBRE EN TIEMPOS IMPREVISIBLES

En un contexto global marcado por la volatilidad geopolítica, la disrupción tecnológica y la urgencia climática, las reglas del liderazgo están siendo reescritas.

La estabilidad ha dejado paso a la incertidumbre como norma, y las organizaciones buscan líderes capaces de interpretar la complejidad, no de controlarla.

Más de 200 socios de Odgers se han dado cita esta semana en Sintra (Portugal) para compartir en su reunión anual su visión sobre el liderazgo necesario en un contexto global de incertidumbre, reforzando la perspectiva común de la firma desde Iberia. En este contexto, para Jaime Ozores, Managing Partner de Odgers España e Italia, “el liderazgo hoy exige navegar sin mapa, pero con brújula: valores, ética y visión”. Con una amplia trayectoria en la búsqueda de directivos y el asesoramiento de liderazgo, destaca que las compañías más exitosas son las que abrazan la incertidumbre con una mentalidad de aprendizaje continuo. “Los líderes que sobresalen no son los que tienen todas las respuestas, sino los que saben hacer las mejores preguntas”, añade.

LIDERAR CUANDO TODO CAMBIA

Para Odgers, entender el liderazgo implica comprender el entorno. La fragmentación política y social, el avance de la inteligencia artificial y la transición hacia economías sostenibles están alterando los modelos de negocio y el papel de quienes los dirigen. En este escenario, el liderazgo tradicional —basado en el control y la previsibilidad— pierde eficacia frente a estilos más adaptativos, colaborativos y humanos.

Ozores lo resume con precisión: “Transformar no supone cambiarlo todo, sino solo lo esencial”. Esa visión sintetiza el desafío que enfrentan los líderes actuales: discernir qué mantener y qué reinventar para sostener el rumbo en medio de la tormenta.

Para Odgers, la adaptabilidad no es simple flexibilidad, sino una actitud de evolución constante. “La adaptabilidad es la capacidad de aprender más rápido que el contexto. Es una mentalidad, no una reacción”, explican desde la firma. Esa competencia se ha convertido en el eje sobre el que giran los procesos de evaluación y desarrollo del liderazgo que impulsa la compañía.



Jaime Ozores, Managing Partner de Odgers España e Italia

INTUICIÓN ESTRATÉGICA Y APRENDIZAJE INTEGRADO

En un entorno donde los datos abundan pero las certezas escasean, la intuición estratégica emerge como una herramienta diferencial. Ozores la define así: “La intuición no es improvisación: es experiencia metabolizada y sensibilidad contextual”. Esa intuición —construida a partir de conocimiento, experiencia y observación— permite a los líderes tomar decisiones acertadas en contextos donde la información nunca es completa. “Los líderes del futuro tendrán que combinar análisis con instinto, razón con sensibilidad. Las decisiones más relevantes se tomarán en zonas grises, no en absolutos”, afirma.

Este tipo de liderazgo requiere, además, una comprensión profunda de los entornos culturales. Odgers, presente en más de 30 países, ha convertido su sensibilidad local combinada con una visión global en una ventaja competitiva. “Nuestra red internacional nos permite entender los matices culturales y conectar con las necesidades reales de clientes y candidatos, ofreciendo soluciones de liderazgo precisas, adaptadas y contextualizadas”, señala Ozores.

EMPATÍA Y PROPÓSITO, VALORES DE LIDERAZGO

El cambio de paradigma no solo afecta a las estructuras organizativas, sino también a las motivaciones personales. Las nuevas generaciones de profesionales buscan propósito, coherencia y equilibrio. “Liderar es tomar decisiones con impacto, aunque sea en pequeño”, destaca Ozores, para quien “el propósito no es un eslogan, sino una manera de alinear el talento con un objetivo común”.

En esa línea, la empatía se convierte en una competencia estratégica. Lejos de entenderla como una soft skill, Jaime Ozores la describe como “una herramienta de gestión que permite entender el contexto emocional de los equipos, anticipar tensiones y reforzar la cohesión”.

La inteligencia emocional, explica, será una de las claves del liderazgo en la próxima década: “La nueva generación de líderes está mejor preparada que nunca, pero se enfrenta al entorno más imprevisible de la historia. Su éxito dependerá de su capacidad para gestionar la presión, no solo el negocio”.

ÉTICA, SOSTENIBILIDAD Y CULTURA ORGANIZATIVA

Las grandes corporaciones también están redefiniendo su sentido de responsabilidad. Según datos de un reciente estudio de Boston Consulting Group, el 52% de las empresas del índice S&P 500 ya cuentan con un Chief Sustainability Officer (CSO) en su comité ejecutivo. En este contexto, Jaime Ozores asegura que “la sostenibilidad debe integrarse en el relato estratégico, no puede ser solo comunicación. De hecho, Odgers ha sido pionero en cerrar posiciones vinculadas a sostenibilidad. En lo que llevamos de 2025, el 12% de las búsquedas realizadas por la firma han estado relacionadas con este concepto, destacando especialmente roles como Chief Sustainability Officer”.

“La transparencia salarial no será solo una política de gestión, sino una expresión de liderazgo responsable”

Ese cambio cultural se verá acelerado con la entrada en vigor, el próximo año, de la Directiva Europea de Transparencia Salarial, que “será clave en la construcción de culturas organizativas más éticas y resilientes. La transparencia salarial no será solo una política de gestión, sino una expresión de liderazgo responsable”, en palabras del socio director de Odgers en España e Italia.

En su opinión, las empresas más sólidas son aquellas que combinan rentabilidad con propósito, resultados con reputación. “Las compañías deberán ser más atractivas por su cultura y por su impacto, no por su salario. La gente quiere trabajar donde siente que contribuye a algo que trasciende”.

LIDERAR ANTE LA INCERTIDUMBRE

El liderazgo, concluye Ozores, no consiste en eliminar la incertidumbre, sino en aprender a convivir con ella. “El futuro pertenece a quienes son capaces de actuar con decisión en medio del caos, de escuchar con atención y de inspirar con coherencia”, afirma.

En tiempos donde las certezas se desvanecen, los líderes que marcan la diferencia son los que combinan coraje y humildad, intuición y método, ambición y propósito. En definitiva, quienes, como resume Ozores, “lideran sin mapa, pero con brújula”.