

# CULTURA CORPORATIVA VS. TALENTO

## EL FACTOR INVISIBLE QUE DETERMINA EL ÉXITO DIRECTIVO

**En un contexto empresarial cada vez más exigente, las grandes compañías comienzan a incorporar el análisis cultural como variable decisiva en los procesos de selección de perfiles directivos. El objetivo es claro: acelerar el impacto del liderazgo, minimizar la resistencia al cambio y asegurar una ejecución estratégica mucho más eficaz.**

Encontrar el perfil adecuado ya no depende únicamente del currículum, la experiencia internacional o la capacidad técnica. En un entorno marcado por la incertidumbre, la presión competitiva y la necesidad de ejecutar con rapidez, la cultura corporativa emerge como una variable estratégica capaz de amplificar, o erosionar, el impacto del nuevo fichaje.

Este cambio de enfoque está redefiniendo la forma en la que las organizaciones abordan la incorporación de nuevos líderes. La cuestión ya no es solo identificar el mejor candidato para una posición concreta, sino entender qué tipo de liderazgo puede desplegar todo su potencial dentro de un ecosistema organizativo específico y, a la vez, contribuir a su evolución futura.

“El verdadero cambio no es que los procesos de Executive Search sean más exigentes, sino que la naturaleza de riesgo ahora es completamente diferente”, señala Jaime Ozores, Managing Partner de Odgers en España e Italia, la tercera firma Headhunter a nivel global. “Hoy, el fracaso de una incorporación C-level no se suele deber al talento del perfil, sino a su incapacidad para integrarse y operar dentro de un determinado sistema cultural. Por eso, el foco ya no está exclusivamente en identificar a los mejores directivos, sino en anticipar como el liderazgo de los candidatos puede activar, o bloquear, la toma de decisiones, el impacto y la ejecución real de la estrategia dentro de la organización”, añade.

### CULTURA CORPORATIVA: MÁS ALLÁ DE LOS VALORES

Durante años, la cultura corporativa quedó relegada a un plano secundario, asociada a valores superficiales o clima interno. Sin embargo, en un entorno donde la ejecución marca la diferencia, esa lectura resulta claramente insuficiente.



Jaime Ozores, Managing Partner de Odgers en España e Italia

Hoy este concepto se entiende como una infraestructura estratégica: el sistema que define cómo se lidera, cómo se toman decisiones bajo presión y cómo la ambición se convierte en resultados. Desde esta perspectiva, incorporar a un directivo deja de ser un ajuste estático para convertirse en una decisión de impacto sistémico.

“Ningún líder aterriza en una hoja en blanco”, subraya Jaime Ozores. “Lo hace en un entorno con reglas no escritas y dinámicas propias. Cuando alineamos liderazgo, cultura y estrategia, no solo mejora la integración: se multiplica la capacidad de ejecutar con velocidad, coherencia y ambición”.

### CUANDO EL LIDERAZGO ENCUENTRA SU CONTEXTO

Durante años, las decisiones de talento se han interpretado como aciertos individuales. Sin embargo, el impacto real de un líder depende del contexto en el que aterriza y de su capacidad para impulsar, o transformar, la organización desde dentro. En este nuevo marco, el éxito pasa a medirse por su velocidad de impacto, su capacidad de interpretar el contexto y su habilidad para movilizar a la organización.

“No se trata de diseñar organizaciones cómodas ni de buscar perfiles

### CUANDO LA CULTURA ENTRA EN EL CONSEJO

La gestión del talento ha dejado de ser una decisión puntual para convertirse en una cuestión de gobernanza. Los consejos más avanzados integran ya la lectura cultural tanto en la evaluación como en la integración de sus líderes, conscientes de que el impacto se construye desde el primer día.

Este cambio refleja una nueva forma de entender el liderazgo: no como una variable aislada, sino como un activo ligado a la sostenibilidad y al valor de la organización. “El liderazgo actual exige una capacidad mucho más fina de interpretar el contexto”, señala el Managing Partner de Odgers. En este escenario, los procesos más sólidos son aquellos que analizan tanto al candidato como el contexto en el que se encuentra la compañía, anticipando qué liderazgo necesita para evolucionar.

### DEL HEADHUNTER AL STRATEGIC TALENT ADVISOR

La creciente complejidad del liderazgo ha impulsado una evolución en los modelos de Executive Search. El foco ya no está en identificar talento, sino en entender el contexto en el que ese liderazgo debe operar. Surge así un enfoque más amplio, el de los Strategic Talent Advisors, que integra análisis organizativo, lectura cultural y acompañamiento estratégico para asegurar impacto sostenible.

En este escenario, Odgers se posiciona como firma líder y pionera: Strategic Talent Advisors que no solo identifican talento, sino que descifran el ecosistema en el que ese liderazgo debe generar valor. “Hoy no se trata solo de encontrar al mejor perfil, sino de entender cómo conectar talento, cultura y estrategia para que las organizaciones ejecuten con mayor consistencia y se adapten con más velocidad”, explica Ozores. “Se trata de hacer el match perfecto”, afirma.

Las compañías buscan líderes capaces de moverse con solvencia en entornos complejos y diversos, combinando visión estratégica con capacidad real de ejecución frente a un contexto en global regido por la incertidumbre.

“El liderazgo del siglo XXI exige entender que cultura y estrategia son inseparables”, concluye Ozores, quien afirma que “las organizaciones que mejor evolucionan son aquellas que alinean ambas variables con una visión futura y no únicamente con la realidad actual de la compañía”.

“El talento sin encaje cultural es potencial sin impacto”, sostiene Jaime Ozores

El problema nunca fue encontrar talento, sino saber hacerlo encajar

que encajen sin tensión”, afirma Jaime Ozores. “Se trata de comprender qué historia está viviendo esa compañía, qué necesita cambiar y qué tipo de liderazgo puede impulsar esa evolución con sentido. Cuando ese alineamiento se produce, el impacto es más profundo y sostenible en el tiempo”.

La cultura deja de ser un criterio de encaje a posteriori para convertirse en el hilo conductor que da coherencia a la decisión. Especialmente en procesos de transformación, crecimiento o relevo directivo, es esa lectura la que determina si un fichaje se limita a funcionar o realmente redefine la capacidad de la organización para avanzar.