

Francisco Manzano, socio director general de Ad hoc Executive Search

“Los directivos buscan proyectos con propósito”

Borja Carrascosa

El talento, en un contexto de transformación tecnológica acelerada, es el principal activo de las organizaciones empresariales. Las personas son las que impulsan los proyectos corporativos y representan el principal valor de las compañías. Con esta premisa, Capital se sienta con Francisco Manzano y Borja Pérez de Brea, socio director general y socio director, respectivamente, de Ad hoc Executive Search para analizar el mercado laboral y las cualidades que debe tener el directivo del futuro. “Paradójicamente, cuanto más avanza la inteligencia artificial (IA), más importantes se vuelven las capacidades humanas”, señalan.

¿Qué deben hacer las empresas para adaptarse y resultar atractivas para los mejores perfiles directivos?

Durante años, las empresas compitieron por clientes, financiación o tecnología. Hoy compiten por talento y liderazgo. Desde nuestra experiencia asesorando a compañías en procesos de crecimiento y transformación, observamos que los líderes más demandados ya no buscan únicamente posición o una mejora salarial; actualmente, evalúan tres aspectos antes de aceptar una oportunidad: proyectos de transformación, los valores y cultura de la organización y la capacidad de impacto real que tendrán sobre el negocio.

La propuesta de valor para incorporar talento se ha convertido en una ventaja competitiva de las organizaciones. En un entorno donde tecnologías como la inteligencia artificial (IA) son cada vez más accesibles y capaces de acelerar y automatizar procesos, la verdadera diferencia entre compañías vendrá marcada por las capacidades de sus directivos. Las organizaciones que atraigan y desarrollen el mejor talento serán las que lideren el crecimiento, impulsen la transformación y definan los mercados del futuro.

Borja Pérez de Brea, socio director de Ad hoc Executive Search

y capacidad de generar impacto real”

¿Cuál es la principal cualidad que buscan las empresas en los procesos de búsqueda de altos directivos?

Si tuviéramos que resumirlo en una sola palabra, sería transformación. Las organizaciones que trabajan con nosotros no demandan gestores capaces de optimizar los recursos existentes, buscan líderes capaces de impulsar lo que todavía no existe. En un entorno marcado por la disrupción tecnológica, la incertidumbre de la economía global y la aceleración de los ciclos de negocio, la capacidad para liderar el cambio se ha convertido en la clave del éxito empresarial.

Los mejores ejecutivos combinan visión estratégica, orientación a resultados y liderazgo de personas. El verdadero diferencial no es únicamente el conocimiento técnico, sino la capacidad de movilizar organizaciones completas hacia nuevos modelos de negocio, desarrollando el potencial de las personas, e integrando las nuevas tecnologías para acelerar la innovación y generar ventajas competitivas sostenibles.

¿Cómo está impactando la IA en los perfiles profesionales?

La IA ha elevado el valor del liderazgo y de las capacidades humanas dentro de las organizaciones. Hoy, cualquier decisión estratégica tiene una dimensión tecnológica. Sin embargo, la tecnología, por sí sola, no genera ventaja competitiva. La diferencia la marcarán los líderes capaces de integrar tecnología, negocio y personas en una misma visión estratégica. De hecho, según estudios recientes, cerca del 75% de los CEOs españoles afirman que sus organizaciones están rediseñando roles e itinerarios profesionales para integrar el uso de la IA y están incorporando talento con capacidades específicas en esta materia.

Paradójicamente, cuanto más avanza la inteligencia artificial, más importantes se vuelven las capacidades humanas.

“
El directivo del futuro deberá tener pensamiento estratégico, liderazgo inspirador y capacidad de transformación”



El pensamiento crítico, la toma de decisiones, la comunicación, la influencia y la capacidad de inspirar equipos son más valiosas que nunca. La tecnología amplifica el liderazgo, no lo reemplaza. Las organizaciones que mejor combinan talento, tecnología y capacidad de ejecución serán las que lideren la próxima ola de crecimiento y transformación empresarial.

¿Y en vuestros procesos de búsqueda directa y Executive Search, cómo ha impactado la IA?

La IA está transformando los procesos de selección, especialmente en aquellas tareas más repetitivas y administrativas. Hoy, permite analizar grandes volúmenes de información en menos tiempo, identificar patrones y agilizar los procesos. De hecho, los próximos 12 a 24 meses serán determinantes para rediseñar las funciones de Recursos Humanos dentro de las or-

ganizaciones, evolucionando hacia un modelo más estratégico, digitalizado y centrado en las personas, apoyado en herramientas como la IA generativa para aumentar la eficiencia.

Sin embargo, en nuestras búsquedas de posiciones directivas o estratégicas, el reto sigue siendo esencialmente humano. Las organizaciones no buscan únicamente experiencia o conocimientos técnicos; necesitan entender cómo piensa un líder, cómo toma decisiones, cómo gestiona la incertidumbre y cómo responderá ante escenarios inciertos que todavía no existen. El verdadero valor está en la capacidad futura de generar resultados. La pregunta clave ya no es qué ha conseguido el directivo, sino qué será capaz de aportar durante los próximos años.

La IA puede ayudar a hacer los procesos más eficientes, pero la evaluación del liderazgo, la visión estratégica y la capacidad de transformación siguen dependiendo del criterio humano y de la experiencia de quienes asesoramos a las organizaciones en la identificación de talento directivo.

La retribución ha sido tradicionalmente el principal driver de los procesos de selección de altos directivos. ¿Esto ha cambiado?

Ha cambiado mucho más de lo que algunas organizaciones creen. La retribución sigue siendo relevante, pero ha dejado de ser el principal elemento diferenciador. Los altos directivos valoran cada vez más la oportunidad de liderar proyectos con impacto.

En los procesos de dirección que asesoramos, observamos que las conversaciones giran, cada vez más, alrededor del propósito y la capacidad de generar impacto. No solo en los resultados del negocio, sino también en las personas, en la cultura de la organización y en la contribución que la empresa realiza a la sociedad.

“
La IA ha elevado el valor de las capacidades humanas dentro de las organizaciones”

Los mejores líderes quieren formar parte de proyectos capaces de crear valor económico y, al mismo tiempo, generar un impacto positivo y duradero en su entorno. El salario abre la puerta a escuchar un posible cambio laboral; la visión del proyecto y la capacidad de transformar la sociedad son lo que determinan su decisión final.

¿Y las empresas, qué buscan hoy que no buscaban hace cinco años?

Las empresas buscan principalmente capacidad de adaptación y aprendizaje continuo. Hace apenas cinco años era habitual priorizar la experiencia sectorial y el conocimiento específico del negocio. Hoy muchas organizaciones están dispuestas a incorporar líderes procedentes de otros sectores si aportan experiencia en transformación, crecimiento, innovación o gestión del cambio.

Las ventajas competitivas duran menos tiempo, las barreras de entrada son menores y las organizaciones necesitan adaptarse a los cambios del mercado más rápido que sus competidores. Por ello, la capacidad de aprendizaje y adaptación del directivo está siendo tan importante como la experiencia acumulada.

De hecho, según el informe Future of Jobs Report del World Economic Forum, las competencias que más han ganado relevancia en los últimos años son el pensamiento analítico, la resiliencia, la flexibilidad, la capacidad de aprendizaje continuo y el liderazgo para gestionar el cambio. Esta evolución responde a una realidad cada vez más evidente: las organizaciones necesitan profesionales capaces de desenvolverse en entornos de incertidumbre y transformación constante.

En definitiva, las empresas han pasado de contratar principalmente por lo que una persona sabe hoy, a contratar cada vez más por su capacidad para aprender lo que necesitará saber mañana.

¿Por qué creen que es tan elevado el nivel de rotación profesional?

Los principales estudios sobre mercado laboral en España sitúan la rotación voluntaria en torno al 17% anual. No obstante, no debe interpretarse necesariamente como una pérdida de compromiso. Los profesionales siguen comprometiéndose profundamente con proyectos que les inspiran, con líderes en los que confían y con organizaciones que les permiten crecer.

“
*La principal
ventaja
competitiva de
una organización
en la próxima
década no será
la tecnología que
incorpore, sino
los líderes que sea
capaz de atraer,
desarrollar y
retener*”

En nuestra experiencia, la rotación rara vez responde exclusivamente a cuestiones económicas. Normalmente, está relacionada con la búsqueda de propósito, desarrollo profesional o estilos de liderazgo que no consiguen generar sentido de pertenencia a la organización. La fidelización del talento ya no depende únicamente de ofrecer estabilidad. Depende de ofrecer crecimiento, liderazgo y oportunidades reales de desarrollo en una cultura organizativa que favorezca el compromiso.

¿Cuáles consideran que son las principales cualidades del directivo del futuro?

El directivo del futuro deberá dominar cinco capacidades fundamentales: pensamiento estratégico, liderazgo inspirador, capacidad de transformación, criterio tecnológico y aprendizaje continuo. Si tuviéramos que destacar una sola cualidad, sería la capacidad de generar



confianza. No es casualidad que, según el informe Global Human Capital Trends, más del 70% de los directivos considere que el principal reto para sus organizaciones no es tecnológico, sino humano: desarrollar líderes capaces de adaptarse, movilizar equipos y generar compromiso en un entorno de cambio permanente e incertidumbre.

En un contexto en el que la tecnología evoluciona a gran velocidad, la confianza será el elemento que permita a los líderes alinear personas, acelerar la transformación y ejecutar con éxito la estrategia empresarial. La principal ventaja competitiva de una organización en la próxima década no será la tecnología que incorpore, sino los líderes que sea capaz de atraer, desarrollar y retener.

¿Creen que el marco regulatorio y legislativo español actual favorece el desarrollo de perfiles directivos de alta cualificación? ¿Qué modificarían?

España cuenta con talento directivo de primer nivel y empresas altamente competitivas. Sin embargo, el mercado laboral se ha transformado profundamente en los últimos años.

La consolidación de los modelos híbridos y la creciente deslocalización del talento impulsada por el trabajo en remoto ha provocado que el talento ya no compita únicamente a nivel local. Hoy un profesional altamente cualificado puede trabajar para una compañía ubicada en cualquier parte del mundo sin necesidad de cambiar de residencia. Esto ha incrementado la competencia global por el talento y ha reducido las barreras geográficas que tradicionalmente limitaban la movilidad.

En este contexto, creemos que el marco regulatorio debe ayudar a las empresas a desarrollar, atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más global y digitalizado. La formación continua, la actualización de competencias y la capacidad de adaptación serán factores críticos para mantener la competitividad de nuestras organizaciones.

La velocidad de transformación de los mercados exige marcos normativos capaces de acompañar el cambio, no de ralentizarlo. Si queremos que España siga siendo un destino atractivo para la inversión, la innovación y la creación de empleo de alto valor añadido, debemos construir un ecosistema que impulse el liderazgo, el emprendimiento y la excelencia empresarial.✕

“Nuestro objetivo no es solo incorporar directivos, sino construir

Ad hoc Executive Search acumula una trayectoria de más de 20 años de experiencia en la selección de altos cargos directivos. La firma opera bajo un modelo de asesoramiento basado en la calidad, la confidencialidad, la personalización y la excelencia, con el objetivo de asesorar a sus clientes para que tomen las mejores decisiones estratégicas.

¿Cómo pretende crecer Ad hoc Executive Search? ¿Planean un modelo de crecimiento inorgánico?

Nuestro crecimiento pasa por seguir haciendo aquello que ha definido a Ad hoc desde sus inicios: entender el negocio de nuestros clientes y ayudarles a incorporar el talento que necesitan para ejecutar su estrategia. En un entorno donde cada vez resulta más difícil encontrar y atraer a los mejores profesionales, la especialización y el conocimiento profundo de los sectores se han convertido en factores diferenciales.

Nuestra prioridad es el crecimiento orgánico. Queremos seguir reforzando nuestras capacidades, ampliar nuestra presencia en sectores estratégicos y continuar incorporando profesionales que compartan nuestros valores, nuestra cultura y nuestra forma de entender el negocio. Creemos más en seguir construyendo un proyecto sólido y sostenible a largo plazo que en crecer rápidamente por compras o adquisiciones.

La compañía actualmente opera en España, Perú, Colombia y México, ¿pretenden ampliar su presencia internacional con nuevos países?

La internacionalización forma parte de nuestra evolución natural como firma. Cada vez trabajamos más proyectos con alcance internacional y observamos que nuestros clientes necesitan acceder al mejor talento sin que las fronteras supongan una limitación.

Nuestro objetivo es seguir reforzando nuestra presencia en aquellos mercados donde podamos aportar verdadero

“
Nuestra especialización y experiencia aporta una visión externa e independiente que ayuda a enriquecer la toma de decisiones”



valor y acompañar a nuestros clientes en sus procesos de crecimiento, expansión o transformación. Más que una estrategia basada en abrir oficinas, apostamos por desarrollar una capacidad real de ejecución internacional y una red sólida de relaciones en los mercados donde operamos.

¿Cómo os adaptáis a la creciente demanda de nuevos perfiles y capacidades derivadas de la transformación digital y de la inteligencia artificial?

Hoy las compañías no solo necesitan incorporar perfiles tecnológicos. Necesitan líderes capaces de entender cómo la digitalización, los datos y la IA pueden transformar sus modelos de negocio, mejorar la eficiencia de sus operaciones y generar nuevas oportunidades de crecimiento.

Hace más de tres años creamos una marca especializada en el asesoramiento a las áreas de tecnología en la búsqueda de talento. Así nace Klevo, dando respuesta a una realidad que estamos viviendo cada día en el mercado: la tecnología y más concretamente la inteligencia artificial (IA) han dejado de ser una cuestión exclusiva de los departamentos de IT para convertirse en factores estratégicos que afectan a toda la organización.

En Klevo contamos con un equipo propio de expertos tecnológicos que ayudan a nuestros clientes a identificar y atraer ese talento especializado, y aportando una visión muy cercana a la evolución real del mercado. Trabajamos diariamente con empresas que están abordando procesos de transformación tecnológica y con profesionales que lideran iniciativas vinculadas a inteligencia artificial (IA), automatización, analítica avanzada, ciberseguridad o desarrollo de producto digital.

Nuestra experiencia directa en proyectos relacionados con IA nos permite entender no solo las capacidades técnicas que demandan las organizaciones, sino también los nuevos modelos

relaciones de confianza que aporten valor sostenido”

organizativos y de liderazgo que están surgiendo alrededor de esta tecnología. Esta tecnología está transformando profundamente la forma de trabajar y de competir de las empresas, y nuestro objetivo es ayudar a nuestros clientes a incorporar el talento que les permita liderar ese cambio.

¿Cómo definirían el valor diferencial de Ad hoc para competir en un contexto como el actual?

Nuestro principal valor diferencial es que entendemos que la búsqueda de directivos no consiste únicamente en incorporar directivos. Consiste en ayudar a las organizaciones a tomar una de las decisiones más importantes que existen en una empresa: incorporar a las personas que van a liderar su crecimiento futuro.

Por eso dedicamos gran parte de nuestro esfuerzo a comprender el negocio, la cultura y los retos estratégicos de nuestros clientes. Esa combinación entre conocimiento empresarial y conocimiento del mercado del talento nos permite identificar profesionales capaces de generar impacto real más allá de cumplir una descripción de puesto.

Trabajamos con una metodología muy cercana, con una alta implicación de los socios en cada proyecto y con una visión de largo plazo. Nuestro objetivo no es cerrar procesos, sino construir relaciones de confianza que aporten valor sostenido a nuestros clientes.

¿Qué líneas de negocio consideran que tendrán mayor capacidad de generación de ingresos en el corto o medio plazo?

La búsqueda de directivos seguirá siendo una actividad fundamental para nosotros, especialmente en posiciones vinculadas a transformación empresarial, crecimiento e internacionalización. Paralelamente, estamos observando una demanda creciente de servicios relacionados con liderazgo, evaluación de directivos, planificación de sucesión y talento tecnológico.

Las organizaciones están viviendo procesos de cambio cada vez más acelerados y eso está aumentando la necesidad de contar con socios especializados que les ayuden a tomar decisiones estratégicas en materia de talento. En nuestra opinión, las compañías que sean capaces de atraer, desarrollar y fidelizar a los mejores profesionales serán las que marquen la diferencia en los próximos años.

En el ámbito de la consultoría, ¿cómo colaboran con sus clientes?

Nuestra aproximación es muy práctica y cercana al negocio. Trabajamos con equipos directivos y consejos de administración ayudándoles a abordar cuestiones relacionadas con estructura organizativa, liderazgo, evaluación de equipos, sucesión o transformación empresarial.

Nuestra experiencia en múltiples sectores nos permite aportar una visión externa e independiente que ayuda a enriquecer la toma de decisiones. Siempre con un enfoque orientado a la ejecución y a la generación de resultados tangibles. Entendemos la consultoría como una herramienta para ayudar a las organizaciones a afrontar sus retos con mayor claridad y tomar decisiones mejor fundamentadas en un entorno empresarial cada vez más complejo.

¿Qué casos de éxito pueden poner en valor la operativa de la empresa?

Hemos participado en proyectos de incorporación de directivos para compañías líderes en sectores como industria, energía, tecnología, salud, servicios financieros o retail. En muchos casos se trataba de posiciones clave para liderar procesos de transformación, crecimiento, internacionalización o profesionalización de las organizaciones.

No obstante, creemos que el verdadero éxito de nuestro trabajo no se mide cuando se incorpora un directivo, sino años después, cuando esa incorporación ha contribuido de forma clara al desarrollo y los resultados de la compañía. La confianza recurrente de nues-

tros clientes y las relaciones que mantenemos con ellos a lo largo del tiempo son probablemente nuestro mejor indicador de éxito.

¿Qué huella quiere dejar Ad hoc en el mercado laboral?

Nos gustaría contribuir a que las organizaciones cuenten con mejores líderes y equipos directivos. Creemos firmemente que gran parte del éxito o del fracaso de una empresa depende de las personas que toman las decisiones clave.

Vivimos un momento en el que la capacidad de adaptación, el liderazgo y la gestión del talento son más importantes que nunca. Nuestra misión es acompañar a las empresas a afrontar esos desafíos identificando profesionales capaces de generar impacto, impulsar el cambio y construir organizaciones más sólidas y competitivas.

Llevamos más de 20 años contribuyendo a la incorporación de directivos y al fortalecimiento del tejido empresarial. Nuestra huella no se mide por las posiciones que cubrimos, sino por las organizaciones a las que acompañamos a transformarse a través de los líderes que las impulsan.✕

“
Entendemos la consultoría como una herramienta para ayudar a las organizaciones a afrontar sus retos con mayor claridad y tomar decisiones mejor fundamentadas”