

SAMUEL PIMENTEL

# EL HEADHUNTER




La sabiduría de emprender  
en busca del talento



# Índice

---


<b>Nota del editor</b> .....	9
<b>Nota del autor</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	15
	
<b>Nicholson International</b> .....	19
1. Samuel .....	23
<i>Testimonio: José Antonio Monago Terraza, presidente de la Junta de Extremadura</i> .....	27
2. El <i>headhunter</i> .....	31
3. El sector selección de personal .....	36
4. Accetis International .....	43
5. Las bases del proyecto .....	46
6. La inspiración .....	49
7. Las bases del emprendimiento, reparto de acciones.....	53
8. El pacto de socios .....	56
<i>Testimonio: Ramón Mesonero, socio Cega Magan</i> .....	58
9. Finanzas para emprendedores .....	62

<b>10.</b> Arranque.....	65
<i>Testimonio: Antonio Oporto, secretario general del Círculo de Empresarios .....</i>	
	68
<b>11.</b> Accetis México.....	71
<b>12.</b> Gobierno de Francia .....	80
<b>13.</b> <i>Chapter Eleven</i> .....	82
<b>14.</b> La escuela de negocios.....	86
<i>Testimonio: Luis Arias, director de Alumni y Desarrollo Institucional del campus de Madrid de IESE .....</i>	
	90
<b>15.</b> Me han cambiado.....	93
<b>16.</b> Volver a empezar .....	95
<b>17.</b> Los meses de <i>impasse</i> .....	97
<b>18.</b> El trece por ciento .....	100
<b>19.</b> La valoración de una compañía.....	102
<b>20.</b> El acuerdo .....	105
<b>21.</b> La partida final .....	108



**PARTE II**  
**ACKERMANN: EL EMPRENDIMIENTO**

<b>22.</b> El emprendimiento.....	115
<b>23.</b> El emprendedor.....	119
<b>24.</b> El momento de pensar .....	121
<b>25.</b> El retorno.....	124
<b>26.</b> Sociedades (la SL).....	128
<b>27.</b> El nombre .....	131
<b>28.</b> Inversores .....	134
<b>29.</b> Fases de una empresa.....	137
<b>30.</b> El momento de la verdad.....	141
<b>31.</b> El amor todo lo puede .....	143
<b>32.</b> El propósito (visión, misión, promesa de marca) .....	148
<b>33.</b> Pasión .....	152
<b>34.</b> Enero 2010 .....	154
<b>35.</b> El primer contrato.....	157

	<i>Testimonio: Ignacio Mut, director de Recursos Humanos de Atrevia.....</i>	160
<b>36.</b>	ARS.....	164
<b>37.</b>	La oficina.....	167
<b>38.</b>	ICEX.....	170
<b>39.</b>	Iberoamérica.....	173
	<i>Testimonio: Núria Vilanova, presidenta CEAPI.....</i>	177
<b>40.</b>	El despliegue.....	180
	<i>Testimonio: Stefano Fermani, COO Beaumont Group ...</i>	185
<b>41.</b>	Ackermann por el mundo .....	187
<b>42.</b>	No todo es fiesta .....	190
<b>43.</b>	El equipo.....	193
	<i>Testimonio: Jesús Torres, presidente de AEDRH .....</i>	195
<b>44.</b>	Los resultados.....	200
 <p><b>PARTE III</b> <b>ACKERMANN: LA EMPRESA</b></p>		
<b>45.</b>	Velocidad de crucero.....	205
<b>46.</b>	La justicia.....	207
	<i>Testimonio: Silvia Bauzá, socia laboral de Allen Overy.....</i>	212
<b>47.</b>	Y más velocidad de crucero.....	214
	<i>Testimonio: Juan Carlos Pérez, presidente DCH.....</i>	216
<b>48.</b>	Estados Unidos de América.....	218
<b>49.</b>	Servicios profesionales .....	221
	<i>Testimonio: Alberto González Torres, director de Clientes Globales Corporativos de Telefónica .....</i>	224
<b>50.</b>	SpenglerFox .....	228
<b>51.</b>	SpenglerFox II.....	230
	<i>Testimonio: Jens Friedrich, CEO SpenglerFox.....</i>	232
<b>52.</b>	Yo hice las Américas .....	235
<b>53.</b>	Crisis sanitaria mundial .....	238
<b>54.</b>	Teletrabajo .....	241

<b>55.</b> La profesionalización.....	245
---------------------------------------	-----

## **PARTE IV EL FUTURO**

<b>56.</b> Kooxda.....	251
<i>Testimonio: Juan Taracena, socio director general de Ackermann Labs.....</i>	253
<b>57.</b> Geopolítica.....	256
<b>58.</b> Grupos de interés.....	262
<i>Testimonio: Julián Casas, presidente de Patrocina un Deportista. Coordinador de LIFE.....</i>	265
<b>59.</b> Inversiones en sociedad .....	267
<i>Testimonio: José Ramón Pérez Accino, catedrático de Egiptología.....</i>	271
<b>60.</b> Nuevas generaciones.....	274
<i>Testimonio: Ángel Almellónes, consultor sénior de IMPACKT.....</i>	277
<b>61.</b> Diversión.....	279
<b>Epílogo</b> .....	281
<b>Agradecimientos</b> .....	283



# Nota del editor

---

Son una leyenda. Deseados siempre, amados en ocasiones, odiados en cuanto embajadores del temido no. Percibidos como puerta a la esperanza de mejora, de carrera ascendente, del puesto soñado. Quién no, en el fondo, espera su llamada redentora. Y, para la empresa, la vía para fichar al mejor profesional que precisa y al que nunca accedería sin su buen oficio. Se trata, como ya habrá adivinado, de los *headhunters*; y se dedican, nada más y nada menos, que a cazar talento. Y, atención, porque nos encontramos ante Samuel Pimentel, uno de los mejores entre ellos.

Este libro, apasionante, es el relato de la obra de su vida, Ackermann, creada junto a sus socios y equipo. Pero también, una incursión sincera en la mirada y en la mente profesional de esos cazatalentos que pueden cambiar nuestra vida de un día a otro. Cómo funcionan, qué buscan, cuánto cobran. Cuánta sabiduría atesora nuestro autor, qué bien conoce la materia humana que nos conforma.

Pero, además de un libro sobre los *headhunters*, nos encontramos ante un auténtico manual práctico de liderazgo y emprendimiento. Adictivo, intenso, entretenido. Didáctico, sincero, sabio. Si comete la osadía de leer la primera de sus líneas, no podrá detener su lectura hasta finalizar las últimas. Prepárese para disfrutar de lo que cuenta y, también, de cómo lo cuenta. Qué bien lo hace, Dios.

Cuánto aprendí de sus palabras, cuánto descubrí con su trayectoria y vivencia profesional.

Con la pasión del editor, con la complicidad de quien también emprendió desde joven, con la experiencia de quien ha dedicado mucho tiempo a los recursos humanos y a las relaciones laborales, con la fascinación de lector, solo me resta agradecer a Samuel Pimentel —con el que sospecho me une un lejano parentesco en nuestras raíces andaluzas— habernos regalado este libro inmenso y clarividente. Y, también, por haber confiado en nuestro sello LID Editorial para su publicación. *El headhunter* brillará con luz propia en su catálogo e iluminará —y hará mejores— a los que de su lectura participen.

Que así sea.



**Manuel Pimentel Siles**

Editor de AlmuzaraLibros

Exministro de Trabajo y Asuntos Sociales

# Nota del autor

---

En 2006 cursaba un programa de la prestigiosa escuela de negocios IESE. El IESE, como muchas de las prestigiosas escuelas de negocios del mundo, sigue la metodología del caso.

La metodología del caso consiste en trabajar en un artículo (a veces es un minilibro), más o menos extenso, en el que se narra la historia de una empresa. Se aportan datos prácticos, numéricos, etcétera, y se pide resolver dicha situación de una forma individual.

En la metodología del caso no hay una única solución, puede haber cientos, lo importante es argumentar muy bien tu solución y saber defenderla en un equipo de unas nueve personas. Y después frente a una clase de unas 55 personas, siempre bajo la atenta mirada del profesor, por norma casi absoluta un genio y alguien totalmente espectacular en su materia.

Te desnuda de todo el conocimiento y acabas con una sensación de agotamiento mental sin que haya un vencedor, y por lo general habiendo cambiado por completo tu parecer inicial.

Recuerdo que muchos de los casos empezaban humanizando cada logro de unos directivos en una situación determinada de empresa: «Estaba Manuel contemplando su último edificio...», «Harry meditaba después de su junta de accionistas...», «Mary tomaba un café en silencio mientras se producía la votación en el consejo...».



Mi caso personal era también de escuela de negocios, titulado *Ackermann I*. Empezaba algo así como:

«Después de comprar la compañía a su antigua multinacional francesa, Óscar, José Antonio, Jorge, Gema y Samuel se reunían el lunes para la decisión más crítica que iban a tomar como equipo...». A continuación, se contaba la historia, se daban miles de números, balances, datos interminables y todo acababa con: «¿Cuál es la decisión que deberían tomar?, ¿deben continuar con la empresa?, ¿qué cambiarías?, ¿qué mejorarías? Razona tus argumentos».

Siempre había un *Ackermann II*:

«Volvían de una tensa reunión Antonio y Samuel en el AVE de Barcelona a Madrid, Ackermann iba muy bien en el mercado doméstico; sin embargo, faltaba mucho por hacer, evaluar y abordar internacionalmente. Los primeros años habían sido un sueño, la facturación no paraba de crecer, el equipo no paraba de aumentar, el ambiente era fabuloso. ¿Debería salir Ackermann al mercado internacional?, ¿debería diversificar sus servicios?, ¿si estuvieras en su consejo, dónde recomendarías crecer? Razona tus argumentos».

Y como los profesores que hacen los casos, así como la escuela de negocio que los publica, tienen derechos de autor, se hizo un *Ackermann III*, que empezaba más o menos así...

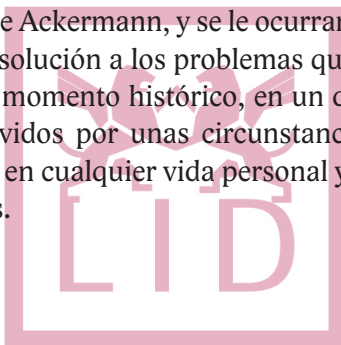
«Estaba Samuel tomando su infusión de cola de caballo en la nueva oficina que acababan de alquilar. Quince años después de su fundación, Ackermann estaba entre los siete grandes *headhunters* multinacionales del mundo, casi cuarenta oficinas propias y participadas, varias líneas de negocio, la compañía iba francamente bien. Mientras Samuel veía pasar la gente por la céntrica calle Velázquez de Madrid, en el corazón del barrio de Salamanca, lo que él llamaba su rincón de pensar, le surgían dudas para el futuro: ¿cómo seguir creciendo?, ¿qué amenazas crees que tiene Ackermann? Si estuvieras en el consejo de Ackermann, ¿cuáles serían tus prioridades estratégicas para los próximos años? ¿Hay margen de crecimiento o Ackermann ha tocado techo? Razona tus argumentos».

Para completar la historia de Ackermann, he incluido algunos QR, son vídeos que completan algunos capítulos, o le dan una emoción especial. Os animo a verlos todos.

## De emprendedor a empresario

Como ya os he dicho, quiero contar una historia, un caso de escuela de negocios. Y quiero hacerlo dando consejos a los futuros emprendedores. Sería muy feliz si con mi ejemplo alguien pudiera aprender algo de ello. Mi objetivo no es que este libro sea una guía, un decálogo, normas de obligado cumplimiento o el manual del emprendedor. Quiero dejaros una serie de consejos para el difícil camino del emprendimiento. Y de la misma forma que lo hicimos en Ackermann, ojalá nuestra historia os inspire en tan difícil misión.

Como en los casos de las escuelas de negocios, quiero compartir soluciones que funcionaron muy bien (con toda la humildad del mundo); pero espero que cada uno piense en sus ejemplos personales, o incluso en el de Ackermann, y se le ocurran cien ideas distintas de cómo encontrar solución a los problemas que debimos enfrentar en un determinado momento histórico, en un determinado escenario económico, movidos por unas circunstancias personales y de empresa que, como en cualquier vida personal y profesional, fueron únicas e irrepetibles.



# Introducción

---

Si estás leyendo estas páginas es que estás interesado en el emprendimiento. En un país donde las estadísticas dicen que una gran mayoría de nuestra juventud aspira a ser funcionario del Estado, debemos unir fuerzas los que estamos al otro lado, en el «lado oscuro de la fuerza», los que «pagamos la fiesta». Debemos ayudarnos entre los emprendedores para ser una gran comunidad y aprender los unos de los otros.

Cuando me invitan a dar charlas, conferencias o clases, me suelo presentar como un emprendedor. Explico que, si digo que soy un emprendedor, caigo bien, el público me imagina viniendo en una bici eléctrica, comiendo de una forma muy medida y controlada, siendo vegano, yendo a todas partes con mi portátil Mac (todos los emprendedores tienen Mac) y trabajando hasta largas horas de la noche. Pero, en lo más profundo de su corazón, lo que el público piensa es que voy a quebrar en dos días. No, no doy ninguna envidia, no doy pena, soy totalmente anodino porque en uno, dos o tres años voy a estar donde está el público.

Si digo que soy empresario, el público me ve llegando en el Ferrari rojo, comiendo en restaurantes caros y sentado en un despacho de 200 m<sup>2</sup> con vistas a la Castellana. ¡Caigo fatal!

Este libro está dedicado a los que no tienen envidia, a los que quieren caerse una y mil veces y siempre se levantan, a los que triunfan

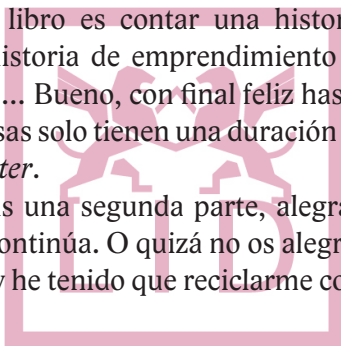
y quieren que otros triunfen, a los que piensan que todo trabajo tiene una recompensa, a los que «pagan la fiesta» y son vilipendiados, a todos los que creen en sí mismos y en los demás. A los que creemos en este país incondicionalmente, a los que estamos muy lejos de nuestra clase política y, sin embargo, somos los que construimos la historia.

Ojalá haya en este libro alguna historia, algún consejo, alguna página, alguna frase inspiradora para el lector. Si lo consigo, el objetivo estará cumplido, y espero que en un futuro pueda yo también conocer, aprender y seguir otras historias inspiradoras.

Como decía en el prólogo, cada empresa tiene un momento único. Cada emprendedor también, lo que incita a emprender es distinto en cada uno, cada motivo es totalmente aceptable y debería ser aceptado por todos.

El objetivo del libro es contar una historia, una historia de emprendedor, mi historia de emprendimiento en este caso, y por ahora con final feliz... Bueno, con final feliz hasta hoy. Las historias felices en las empresas solo tienen una duración de un año fiscal dividido en cuatro *quarter*.

Si algún día veis una segunda parte, alegraos porque la historia de Ackermann continúa. O quizá no os alegréis todavía, también pudiera ser que no y he tenido que reciclarme como escritor.



**PARTE I**  
**LOS ANTECEDENTES**

# Nicholson International

---

La España del siglo XX se desarrolla con una gran riqueza en sus inicios, básicamente y a muy grandes rasgos, motivado por ser el granero de Europa. Mientras el Viejo Continente se hundía en la Primera Guerra Mundial (1914-1918), una guerra fundamentalmente entre países europeos; el desmoronamiento del Imperio austrohúngaro, el anarquismo y los nacionalismos dieron origen a una guerra que dejó un escenario absolutamente cruento y lamentable. La Paz de Versalles, lejos de arreglar el problema, lo acrecienta y sienta las bases para la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Nuestra neutralidad en esta Primera Guerra Mundial había permitido que se desarrollara e incrementara la producción de la agricultura y ganadería y, también, cierta industria incipiente gracias a la ingente cantidad de víveres, minerales y manufacturas demandadas por Europa. Nuestro país contrastaba con una Europa en ruinas donde todo funcionaba razonablemente. España era el único país donde se hablaba de la mal llamada «gripe española», bautizada así porque éramos el único país europeo donde podíamos hablar y escribir en la prensa abiertamente de ella sin desmoralizarnos y sin animar al enemigo. De hecho, la gripe española apenas tuvo consecuencias en nuestro país.

Esta riqueza, sin embargo, creó más desigualdad social en nuestro país. Las clases nobles y la incipiente burguesía acaparaban esa

riqueza y no se aprovechó la ocasión para mejorar un país ya de por sí atrasado respecto al resto de Europa.

Todo confluye, tras distintos conflictos sociales, en nuestra guerra civil (1936-1939), que dejó maltrecho a un país que nunca había despegado realmente. Los años de posguerra son duros desde un punto de vista social y apareció el gran problema en las décadas de los cuarenta y los cincuenta: el hambre.

Nuestro amigo americano, y otros países como el argentino, nos ayudaron, con un claro interés, a que España entrara en la ONU en 1955. Nuestro país, absolutamente aislado del resto de Europa (y del mundo en general), fue teniendo un cierto desarrollo hacia finales de los años sesenta, cuando las políticas aperturistas del ministro don Manuel Fraga llenaban España de hordas de turistas del norte de Europa que buscaban el sol y playa. Una cierta industrialización en los sesenta desemboca en la gran crisis mundial de los setenta, motivada por la intervención de precios de la OPEP en el petróleo.

Una transición admirada por todo el mundo nos convirtió en un país democrático. Aprobamos nuestra Constitución en 1978 por sufragio universal y empezaron unos años de bonanza económica sin igual en los ochenta. España volvía a situarse en el mapa mundial, apostábamos por la democracia parlamentaria con un jefe de Estado en la figura de rey y una división en autonomías que permanece vigente hasta hoy.

A mediados de los noventa, España había pasado de ser el escaparate del mundo (Expo de Sevilla, Olimpiadas de Barcelona, Madrid como capital europea de la cultura) a atravesar una de sus etapas más duras y la primera gran crisis económica en democracia.

Esta «fiesta» tuvo un parón en el 1993, tras la gran inversión que se realizó en España para convertirla en ese gran escaparate del mundo. En esos trágicos noventa, generaciones enteras de jóvenes profesionales, jóvenes nacidos en democracia, intentaban ganarse la vida sin apenas posibilidades y con poquísimas o nulas oportunidades de trabajo. Para muchos, una de las grandes salidas fue la aventura en el exterior.

España, por poner un poco de contexto, había pasado de una situación de pobreza a convertirse en un país en vías de desarrollo y en un país rico en la década de los ochenta. Junto a China, han sido

los países que más han crecido económicamente y en nivel de vida desde los setenta a nuestros días.

Hoy conocemos una España moderna, democrática, con muchas industrias punteras y unas infraestructuras envidiadas por cualquier país europeo y, posiblemente, mundial. Un amigo de Estados Unidos me dice que España ya está hecha, eso se entiende con facilidad cuando transitamos por las penosas autopistas estadounidenses, los trenes que recorren su país o conocemos sus infraestructuras básicas.

Nuestras instituciones (monarquía, jefatura de Estado, Ministerios) han ayudado a hacer de España una gran potencia mundial. Aunque esto cambia cada año, nuestra posición en el *ranking* mundial de países ricos nos sitúa entre la 12.<sup>a</sup> y la 15.<sup>a</sup> economía del mundo, dependiendo del año y de la tasa de cambio del país y de la moneda en cuestión. Con una población que ronda los 48 millones de habitantes, nuestro PIB per cápita sigue conservando una posición privilegiada, aunque aquí nos golean los pequeños países ricos: los nórdicos, Suiza, Luxemburgo, Singapur, Dubái...

Para llegar donde estamos, muchos de nuestros predecesores crearon grandes empresas y grupos empresariales. La gran diferencia vino con la internacionalización de la economía española. Casi todos los grandes grupos españoles hicieron las Américas y hoy no se puede comprender nuestra economía sin ese espejo que para nosotros fue un mercado ingente de seiscientos millones de personas con un mismo idioma, la misma cultura y un pasado común.

España rebosaba alegría, economía, fiesta, sí, fiesta por ser ya alguien en el escenario mundial. Tras un aislamiento bastante duro, éramos parte de la Unión Europea (entonces Mercado Común Europeo y Comunidad Económica Europea), entrábamos en la OTAN y, aunque la entrada en la ONU no fue hasta la década de los cincuenta, España empezaba a ser uno de sus miembros de peso.

Estábamos orgullosos de ser españoles, incluso cierta soberbia recorría nuestra sangre. De nuevo se hablaba de la leyenda negra española y se veían titulares en Iberoamérica como: «La segunda invasión», «El virreinato de España», «Los nuevos conquistadores». Titulares lanzados con mayor o menor intención que causaron daño a la imagen de nuestro país.



Pero no todo era fiesta en los ochenta, un terrorismo salvaje sacudía nuestra sociedad y, desgraciadamente, se hizo habitual convivir casi a diario con atentados de la banda terrorista ETA.

Políticamente, se sucedían Gobiernos de derecha o centro-derecha (UCD al principio, PP posteriormente) con Gobiernos de izquierda o centro-izquierda (PSOE). Una alternancia política sana con estabilidad y respeto institucional entre unos y otros por encima de todo.

Esa España era envidiada por el resto del mundo, el pasaporte español era de los más codiciados, éramos amigos de Latinoamérica, Europa, del mundo árabe, y muy respetados en Asia, en especial por China, ya que España fue uno de los pocos países occidentales que no se manifestó contra la matanza de la plaza de Tiananmén.

Ganábamos en PIB a Italia y nos creímos que podríamos ganar a Francia y a Alemania, pobres ilusos. Nos situábamos en el centro del mundo, nuestro presidente Aznar se codeaba con los grandes amos del mundo en los noventa en la famosa foto de las Azores, con Tony Blair y George Bush hijo.

España había pasado de ser un país insulso, anodino, gris y oculto, a pasearse por el planeta como potencia económica, política y cultural.

En los inicios de los 2000, una generación de determinados políticos, sin carrera ni oficio, aparecieron en escena y primó más su interés personal o partidista que el del país. Además, la globalización, los nuevos mercados, la inversión en Asia y la crisis mundial nos dejaron exhaustos. España comenzaba algunos años de decadencia...

# 1. Samuel

---

«Uno llega a ser grande por lo que lee  
y no por lo que escribe».

Jorge Luis Borges



Badajoz, mis orígenes se remontan a Badajoz, hijo de la típica familia de clase acomodada, media-alta de provincias, aunque al llegar a Madrid descubriera que era de clase humilde, muy humilde (la capital es simplemente otra liga). Hijo de otro Samuel, este, sin embargo, malagueño, que por azares de la vida había acabado en Badajoz. ¡Los azares de la vida fueron mi madre!

Mi padre hablaba con soltura inglés, francés, holandés, alemán y marroquí (destinado durante el servicio militar en nuestro país vecino en tiempos del Protectorado, se interesó tanto por aquella cultura que aprendió su idioma). Para alguien nacido en los años cuarenta, los idiomas eran todo un diferencial. De muy buena educación, en Málaga había conseguido obtener su título de perito mercantil y trabajar toda su vida en labores relacionadas con las finanzas. De carácter muy religioso, quizás por sus raíces malagueñas, pertenecía a esa minoría anglicana en España, fruto de esa multiculturalidad

que pocas ciudades en España disfrutaron a finales del XIX y principios del XX como la ciudad malagueña.

Primo de otro Pimentel ilustre de Málaga: Jaime de Pimentel, escultor y creador del símbolo *El Cenachero*, siempre se respiró cultura y arte en las tertulias familiares.

Mi madre, de Badajoz, hija y fruto de esa clase incipiente y emprendedora en España, a la que empezaba a irle bien con los negocios tanto dentro del país como por el intercambio económico cada vez más creciente con Portugal. Ella era la verdadera emprendedora y la que había convivido con ese emprendimiento (a lo que entonces se le llamaba simplemente negocio).

Tuve una infancia feliz, mis dos hermanas, Rut y Lidia, y mis más de veinte primos me dieron la sensación de compañía de las grandes familias mediterráneas. Recibí una educación entrañable en una escuela religiosa católica privada, donde fui absolutamente feliz. Mis profesores siempre fueron amigos y me trataron como a un hijo. Durante la enseñanza media asistí en un instituto de prestigio de Badajoz y realicé estudios universitarios varios en Madrid, sumando posgrados en diversas escuelas de negocios españolas y extranjeras.

A los 17 años, un año antes de lo que por edad me tocara, empecé en la universidad madrileña, con la inmensa vergüenza de complimentar la matrícula con mi madre, que debía dar la autorización maternal ante el Estado para mi educación, al ser menor de edad.

Con 24 años ya había vivido en Venecia, Montpellier, Londres, Madrid y, por supuesto, Badajoz, no olvidemos que en los ochenta muchos jóvenes acabaron estudiando en Madrid, atraídos por la movida madrileña. Ciudad en la que, simpáticamente, a los de fuera se les dedicaban canciones como «todos los paletos fuera de Madrid». La capital fue sencillamente amor a primera vista, había descubierto mi lugar donde vivir. Y aunque años después viviría en Europa, Asia y América, siempre lo hice con viaje de vuelta a mi querida Madrid.

La mezcla de movida madrileña con la cultura, la historia, el Madrid de los Austrias, el Madrid de los Borbones, el Retiro, Prado, Sol, Plaza Mayor me obnubilaban la mente y simplemente me dejaba llevar, o más bien atrapar, por sus calles.

En casa conviví con un ambiente muy abierto, con mucha libertad, muy culto y con variedad de pensamientos. Eso sí, más liberales

de papá y más conservadores de mamá. En esa época, hablar de política era tremendamente aburrido y un tema secundario, no tenía la menor idea de qué bando político eran mis amigos.

Siempre hay algo que te marca en la vida y siempre es bueno tener sueños. Uno de los días más felices de mi vida fue cuando recibí un telegrama del ICEX (Instituto de Comercio Exterior), organismo público adscrito al Ministerio de Comercio, en el que decía: «Admitido, destino Tel Aviv, contacte inmediatamente con ICEX».

Sí, después de una vida de estudios, tocaba hacer algo de provecho y, tras muchos aprendizajes teóricos en varios idiomas, tocaba ser productivo. La oportunidad vino al enterarse de unas becas de Comercio Exterior de las que me habló un profesor de Macroeconomía en el máster de Comercio Internacional en la EEN.

Recuerdo el primer contacto con la oficina comercial de España (embajada de España) en Tel Aviv, período de entreguerras del Golfo, allá por los noventa. Un administrativo muy simpático me iba presentando al personal de la oficina y enseñándome los lugares hasta que llegamos a mi sitio: «Aquí tienes tu mesa, tu silla, tus bolis y tu careta antigás...». «¿Perdona?», le dije inquieto. Y ante mi asombro, respondió: «¡¡Tranquilo, es tecnología catalana!!

Viví un momento en el que la diplomacia española y los consejeros económicos no tenían ningún control por parte de Madrid y eran virreyes en sus embajadas. Tengo que decir con gran alegría que nuestro cuerpo diplomático y económico es totalmente distinto hoy al de esa época y transmito todos mis honores, respeto y admiración a nuestros actuales representantes profesionales españoles en el exterior. Aún nos quedan algunos impresentables en posiciones en exteriores, los que últimamente se están encargando de poner a dedo nuestro poder central o autonómico pagando favores por oscuros tratos o por actos inconfesables.

Aunque mi consejero económico no conjugaba en la misma frase *trabajo y consejero*, a lo largo de mi vida profesional abriendo oficinas en el mundo he descubierto a grandísimos consejeros económicos: trabajadores, implicados, con objetivos, verdaderos embajadores económicos de España.

Soy un gran admirador de esos consejeros económicos y diplomáticos españoles, la nueva hornada que hoy está en la cuarentena

y la cincuentena, que han compaginado sus conocimientos técnicos con un gran orgullo de país y una mentalidad de servicio y vocación inalterable. Alguno me contó que incluso tenían objetivos como la empresa privada. Por suerte o por desgracia para el Estado, muchos acababan en la empresa privada porque la diferencia de salarios, tanto en fijo como en variables y beneficios sociales, es sencillamente abismal y la vocación y el amor a España tienen un tiempo. Las facturas también hay que pagarlas.

Tras una etapa profesional, primero como becario y como sustituto durante una baja maternal de nuestra analista de mercados, ocupando en ínterin dicho puesto, se me planteó la difícil decisión de volver a casa.

Una vez, hablando con el cónsul, me dijo muy serio: «Escucha, Samy, los diplomáticos somos unos excéntricos». «Hombre, no será para tanto», respondí yo con la boca pequeña. «¡Sí!», añadió casi enojado, nuestro centro es Madrid, la capital, y por definición los diplomáticos debemos trabajar alejados de él, del centro, por lo tanto, somos excéntricos por naturaleza.

Pues sí, había llegado el momento de volver al centro. Por eso y, bueno, por la que entonces era mi novia y hoy mi mujer, que con esa sutileza característica del género femenino me convenció para mi vuelta.

---

## TESTIMONIO

### **José Antonio Monago Terraza, presidente de la Junta de Extremadura (2011-2015)**

... suena una melodía de Mecano...

De fondo resuenan las notas de Mecano, esas melodías que encapsulan la esencia de una década y nos transportan a un tiempo en el que la vida se desplegaba ante nosotros como un horizonte ilimitado. Las tardes de verano se extendían como un suspiro interminable, colmadas de luz y de promesas.

Nos encontramos en las afueras de una ciudad de provincias, en un rincón perdido entre campos de trigo y cielos abrasados por el sol. Allí, un grupo de chavales correteaba libremente, como saltamontes despreocupados, sin reloj que marcara las horas, porque el tiempo, en esos mágicos veranos, parecía haberse detenido en un eterno presente.

El verano en la infancia no es solo una estación, es un estado de ánimo, una burbuja de sensaciones que se impregna en la memoria y en el corazón. Es el olor de la tierra caliente, el sabor salado del sudor en la piel, el ocre vibrante de los campos al atardecer y, sobre todo, es el sonido. El sonido de las risas, del viento que susurra entre las ramas, de las chicharras cantarinas y, por supuesto, la música.

En nuestro caso, Mecano era quien ponía banda sonora a nuestras tardes. Era esa música la que nos acompañaba en cada aventura, en cada conversación, en cada silencio compartido. Bastaba con un radiocasete y unas pilas para que las canciones se convirtieran en el hilo invisible que nos unía. Y fue con esa música de fondo que conocí a Samuel, cuando éramos unos adolescentes.

Han pasado los años, y hoy, a través de un mensaje de WhatsApp, Samuel me pide que hable de su trayectoria, de su empresa, de

Ackermann. Pero confieso que me resulta difícil, porque hablar de su éxito empresarial es como intentar describir una estrella distante, como Taylor Swift, cuya música, aunque popular y omnipresente, nunca ha sido parte de mi vida cotidiana. Sabía de la existencia de su obra, pero no que era su creación.

Por eso prefiero hablar de Samuel, de lo que sí conozco: de aquel chico que un día irrumpió en mi vida, y cuya amistad se convirtió en una de las piedras angulares de mi infancia.

Samuel era ese amigo que uno conoce en la infancia y que, de alguna manera, nunca se va del todo, aunque el tiempo y la distancia intenten separarnos. Lo recuerdo alto y delgado, con una sonrisa que parecía esculpida para perdurar en el tiempo. Era un torbellino de energía, siempre dispuesto a sacar lo mejor de cada situación, a transformar una tarde cualquiera en una aventura inolvidable. Era mi amigo, mi cómplice en esos veranos interminables.

Éramos un grupo inseparable: Samuel, Ana, Alain, Lourdes, Choni, Toni, Maribel y Thierry (que se nos fue antes de tiempo...). Allí conocí a mi mujer. Una pandilla que se reunía cada verano en una urbanización a las afueras de Badajoz, a unos nueve kilómetros de la ciudad. Nuestros padres, buscando refugio del calor asfixiante, habían construido casas de verano en parcelas de unos 5000 metros cuadrados. Ese era nuestro reino privado, un territorio donde las reglas del mundo exterior parecían no tener validez. Las piscinas eran nuestras catedrales, templos donde el tiempo se disolvía en risas y juegos interminables. Bajo el sol implacable, vivíamos cada día como si fuera el último, con esa intensidad pura que solo se experimenta en la juventud.

Éramos como una pequeña tribu veraniega, unidos por un lazo invisible que nos mantenía conectados, aunque no existieran móviles ni redes sociales. Nosotros éramos nuestra red social, siempre con cobertura. Nos movíamos de casa en casa, tocando puertas, llamando a nuestros amigos para que salieran a jugar. Éramos como un enjambre de abejas, siempre en movimiento, siempre juntos.

Y me atrevería a decir que Samuel era nuestro líder, eso que algunos llaman una persona vitamina. O, dicho en nuestro dialecto extremeño, un auténtico pata negra.

Recuerdo con especial cariño a sus padres. Su padre, un hombre de carácter firme pero de gran corazón, era el tipo de persona cuya autoridad no provenía del poder, sino de la sabiduría y la experiencia. Su sonrisa, su voz profunda, se convirtieron en una presencia constante en nuestros veranos, una figura que nos guiaba desde las sombras, siempre con una palabra amable o un consejo acertado. Y su madre, una señora que destilaba bondad y un amor infinito por sus hijos, complementaba ese hogar que, para nosotros, era como un segundo hogar.

Cuando caía la noche, nuestras reuniones continuaban en las entradas de las parcelas, buscando un poco de privacidad, lejos de la mirada atenta de nuestros padres. Éramos una familia que se mantenía unida, incluso cuando el mundo a nuestro alrededor comenzaba a disolverse en la oscuridad. Recuerdo caminar descalzo, con solo unas chanclas como protección, por esos caminos de tierra, y pensar en lo fácil que hubiera sido que un alacrán nos hubiese dejado su firma. Pero esos pensamientos se desvanecían rápidamente, barridos por la risa contagiosa de Samuel, quien siempre encontraba la manera de hacernos sentir invulnerables.

Pero, como suele ocurrir en la vida, un día Samuel nos dijo que se marchaba a Madrid. Y así, poco a poco, como un susurro en el viento, su presencia se desvaneció, dejándonos con un vacío que intentábamos llenar con recuerdos, con añoranza. Pasaron más de cuatro décadas así, con su memoria suspendida en el aire, como una nota musical que nunca termina de extinguirse.

Fue un adiós silencioso, como si ninguno de nosotros quisiera admitir que algo tan importante estaba cambiando. Y, sin embargo, la vida continuó. Lo perdimos de vista, pero no de corazón. Durante años, su recuerdo permaneció inalterado, como una fotografía guardada en el fondo de un cajón, esperando el momento adecuado para volver a la luz. Hasta que, de repente, más de cuatro décadas después, el destino quiso que nos reencontráramos.

Fue en Madrid, en medio del bullicio y la prisa de la gran ciudad, donde volvimos a vernos. Coincidimos en un desayuno informativo. Y allí estaba Samuel, con esa sonrisa que parecía haber detenido el



tiempo. Se acercó y me dijo: «Soy Samuel, Samuel Pimentel». En ese instante, una sola mirada fue suficiente para que todo volviera a su lugar. Era como si el tiempo no hubiera pasado, como si esos cuarenta años no fueran más que un breve paréntesis en nuestra amistad.

Llamé emocionado a mi mujer para darle la buena nueva. Quedamos para comer, y mientras compartíamos la mesa, Samuel me habló de su éxito, de su empresa, de Ackermann. Me llenó de gozo que mi amigo hubiera triunfado de esta manera, mientras no podía evitar que mi mente vagara de regreso a aquellas tardes de verano, cuando Mecano era la banda sonora de nuestras vidas.

Y así, en medio de la conversación, mientras hablábamos de empresas y proyectos, de las familias que hemos formado, de nuestros hijos, en mi cabeza volvían a resonar una y otra vez las melodías de Mecano, trayendo consigo un torrente de recuerdos. Recordé a Samuel como el amigo de la infancia que me enseñó que la verdadera riqueza se encuentra en las conexiones humanas, en esos momentos compartidos que, aunque efímeros, perduran para siempre en la memoria.

Gracias, Samuel, por esos veranos interminables y por recordarme, una vez más, que la amistad verdadera no entiende de tiempo ni de distancia. Volvemos a estar unidos, no solo por los recuerdos que nos han acompañado a lo largo de los años, sino también por la presencia tangible del aquí y ahora. Hemos logrado grandes cosas a lo largo de nuestras vidas; pero, sin duda, una de las más valiosas ha sido forjar esta sincera y duradera amistad.

---

## 2. El *headhunter*

---

«En la carrera espacial, Estados Unidos trabajó en un bolígrafo que pudiera escribir en gravedad cero, mil prototipos, mil estudios y miles de dólares, hasta que se llegó a uno que funcionaba perfectamente en dichas circunstancias... Los rusos llevaron un lápiz».

Anónimo

¡¿A quién se le ocurriría el nombre de nuestro sector, *headhunter* (cazacabezas)?! Me vienen a la mente los lores ingleses realizando hazañas gloriosas para el Imperio británico, con sus monóculos y trajes immaculados, cazando cualquier cosa que decorara los infinitos museos londinenses, uno de ellos debió de ser *headhunter*.

Nuestro nombre es de por sí glamuroso, el cazacabezas. Recuerdo un artículo en *El País* dominical donde aparecían los referentes del sector en los noventa, armados hasta los dientes... Uno aparecía con lanza, otro con arco y flechas, otro con escopeta. Sí, eran los cazacabezas españoles, la nueva élite del *hunting*, de la caza, aunque esta vez se cazaban los pensamientos, la experiencia, las capacidades.

Pues bien, un *headhunter*, o cazatalentos por su nombre en español, es una empresa del sector de la consultoría que se dedica a la búsqueda y selección de personal directivo. El nivel directivo es, por supuesto,

presidente, y el llamado C-Level: CEO (*Chief Executive Officer*), COO (*Chief Operations Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), CHRO (*Chief Human Resources Officer*), CMO (*Chief Marketing Officer*), etc.

Dentro del radar de los *headhunters* está también el consejo de administración: consejeros en sus distintas modalidades, comisiones y cargos. Y, por supuesto, funciones muy importantes para la organización que, sin ser directivos, son críticos para la organización. Pongamos como ejemplo un experto en ciberseguridad, es una posición muy técnica. Debido a que hay poquísimos, pueden ganar más que el presidente de la compañía.

La metodología es la localización de directivos mediante la búsqueda directa. Esto es, llamamos al candidato y somos nosotros los que le ofrecemos un cambio. La labor de seducción para que el posible candidato quiera saber más es importantísima, por lo que la labor del consultor es fundamental, ya que la diferencia de un buen proceso está en saber atraer, influenciar y seducir al candidato para que quiera saber más. En definitiva, que le llame la atención lo que le contamos. Y en un contacto corto, porque tratamos con profesionales superocupados.

La pregunta es obvia: ¿cuándo recorro a un *headhunter*?

- A nosotros nos contratan por confidencialidad en el proceso. Hay una persona ocupando la posición y se oculta el nombre del cliente hasta el final del proceso.
- Por confidencialidad de la empresa. Muchos cambios recientes desaconsejan «hacer ruido» en el mercado para no despistar ni al mercado ni a los consumidores.
- Por dificultad. Hay muy pocos profesionales objetivos a nuestra llamada y hay que convencerlos con mucho ahínco, hay que seducirlos.
- En definitiva, no tenemos competencia y en este juego es muy importante el nombre de marca. Hay muchas empresas de selección. En determinados niveles, solo se suele atender a *headhunters* de prestigio, es obvio. Si hago caso a todos, no tengo tiempo para trabajar. Por lo que contratar una marca importante, conocida y multinacional, puede ayudar a atraer candidatos que esa empresa no podría por sus propios medios.

El sector de la búsqueda y selección de directivos, como a mí me gusta llamarlo, estaba compuesto por grandes nombres de la economía y de las finanzas. Un día decidían cambiar de vida y se ponían con sus largos tarjeteros. Sí, porque antes se coleccionaban tarjetas: tres, cuatro, cinco tarjeteros y ya podías pensar en ser alguien con muchos contactos.

Un sector no demasiado profesionalizado, su metodología era la búsqueda directa. ¿Y qué era la búsqueda directa? Un recurso en un país donde el paro superaba el 20 % de la población activa y cuya única fuente de selección era el INEM (Instituto Nacional de Empleo, absolutamente inútil, típico organismo constituido para absorber a los fieles del partido en el poder). Y, por supuesto, los anuncios en prensa, procedimiento básico para seleccionar en la época.

Pues bien, la búsqueda directa significaba que alguien se había fijado en ti, eras el mejor, el *crack*. Y, además, como soy *headhunter*, no espero a que me mandes tu currículum, directamente te llamaba y te tentaba para un puesto.

En virtud de tu carrera, méritos, nombre en el mercado, artículos de opinión, presencia y lo que nosotros llamábamos «topos» (es decir, nuestras fuentes en las empresas que nos contaban quién era quién), conseguíamos como candidatos a lo mejor de cada compañía. Estos topos, por si alguien se lo pregunta, nos ayudaban y a cambio se les daba cierto trato de favor, les ofrecíamos posiciones directivas con asiduidad. Entre topo y *headhunter* se creaba un vínculo perdurable por años y, generalmente, para toda la vida.

En este panorama, que te llamara un *headhunter* era la mejor noticia del mes. Que digo del mes, del año. Se lo contabas a amigos, familia, alardeabas en las cenas de Navidad y a todo aquel que se descuidara le contabas tu historia con el *headhunter*.

Los primeros *headhunters* en España, aunque muy rudimentarios y poco o nada profesionalizados, empezaron en la década de los sesenta, se fueron conformando en los setenta y en los ochenta ya había una verdadera oligarquía de señores *headhunters*.

En los noventa, con el auge de nuevos sectores económicos, sobre todo la tecnología, la industria de *software* tiene una gran expansión, las telecomunicaciones se liberalizan en toda Europa y en los 2000 aparece una industria que se adelanta a su momento: las de las punto com.

El sector actual de internet es un sucesor derivado de esa industria de las punto com. No hay duda alguna de que lo digital ha revolucionado la sociedad y el mundo; en esos momentos, hablar de digital era sencillamente ciencia ficción. No olvidemos que el iPhone salió al mercado en 2007, hace 17 años no había teléfonos inteligentes, ni con datos, *apps*, vídeos, el móvil simplemente se usaba para llamar por teléfono.

Aparecen en dicho contexto nuevas firmas como Nicholson International que rompen con el estatus establecido, desafiando a los *headhunters* de toda la vida, quebrando algunos históricos y surgiendo nuevas marcas, algunas de las cuales aún existen hoy.

Aunque me critiquen mis competidores históricos, he de decir que entonces vender *headhunter* era facilísimo, por varios motivos:

- Había mucha demanda de profesionales, absurda e increíble demanda en muchos ámbitos económicos y especialmente en los tecnológicos.
- El crecimiento económico de España era sencillamente salvaje, se necesitaban todo tipo de profesionales, muchas de estas profesiones eran de reciente creación.
- No había una competencia real, los únicos actores eran:
  - INEM (instituto Nacional de Empleo). Meros tramitadores de ofertas sin hacer una labor de selección real.
  - Empresas de anuncio en prensa. Había que pagar los honorarios del consultor y el anuncio en prensa. Una cara en *El País* o *ABC* podía estar alrededor de los 6000 €, más los gastos de consultor, estos gastos causaban que una búsqueda costara una inversión importante.
  - Contacto boca a boca. Funciona en un principio, pero llega un momento en el que ya no me quedan más amigos, familiares o compañeros de universidad o de máster a quienes llamar para que trabajen conmigo.
- Éramos mucho más modernos, sofisticados, multinacionales, elegantes y atractivos.
- La baza definitiva era qué pasaba si el anuncio en prensa no proporcionaba ningún candidato interesante, pues la inversión

se había desperdiciado. Ciertamente es que éramos mucho más caros, pero la garantía de éxito estaba asegurada gracias a la búsqueda directa. Si existía el candidato, yo podía llamarlo para que trabajara en la empresa cliente.

- Sí, fiesta loca. Además, si esto no fuera suficiente, cogimos los mejores emplazamientos de oficinas, las más caras. En épocas de Nicholson, nuestra oficina en Madrid estaba en un palacete histórico en Fernández de la Hoz, en pleno barrio de Chamberí, y la oficina de Barcelona era un edificio de Gaudí. Muchos candidatos me preguntaban riéndose si había que pagar entrada por hacer la entrevista. Éramos sencillamente imparables.

Aunque en los tiempos más actuales el sector ha sufrido ciertos altibajos, generalmente derivados de la buena o mala marcha de la economía, hay que decir que seguimos teniendo cierto estatus anticíclico. Esto se explica fácilmente: aunque se tenga que hacer un ERE, despidos, recortes..., eso puede ser para nosotros una oportunidad porque el consejo de administración puede pedir la cabeza de la persona que ha llevado a la empresa a tal situación, y nos encargan la búsqueda. Es decir, hay determinados momentos económicamente malos que pueden ser buenos para nuestro sector.

Nuestros honorarios clásicos son un 33 % del salario bruto anual (fijo más variable) del candidato finalmente seleccionado. Se factura en tres partes: un tercio, *retainer* o al iniciar el proceso, otro tercio, a la presentación de la lista corta de candidatos (la norma es que sean tres candidatos finalistas) y un último tercio, regularizando la cantidad con la oferta final ofrecida al candidato elegido.

Una de nuestras grandes amenazas en la actualidad son las empresas que trabajan a éxito; que facturan cuando el candidato entra en la compañía final. Es una tendencia muy extendida en países sajones y suele funcionar mejor en posiciones de mandos intermedios; y, por supuesto, en esas culturas (Reino Unido, Estados Unidos...) en las que dichas empresas intentan escalar hacia las posiciones top de la organización.