



CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

**Deloitte.**

# Liderando en positivo

## Entrevista a Carmen Mur

Por Paz Álvarez  
Octubre 2009

[www.liderandoenpositivo.com](http://www.liderandoenpositivo.com)



Con el soporte tecnológico de:  
**Laviniainteractiva**

# “No podría liderar algo en lo que yo no creo”

Carmen Mur, Presidenta Ejecutiva de Manpower en España

Considerada una empresaria “hecha a sí misma”, Carmen Mur es una mujer emprendedora que ha llegado a lo más alto gracias a su capacidad de innovar. Una empresaria que ha sabido anticiparse y que, después de haber consolidado una empresa de servicios de carácter laboral, se asoció con Manpower como delegada en España de esta multinacional. Su secreto: la empatía, la humildad y un liderazgo basado en la conexión con clientes y empleados.

Durante una entrevista, esta emprendedora revela todas las claves que le han llevado a triunfar en el mundo de los Recursos Humanos.

**PREGUNTA:** ¿Podría definirse como una mujer “hecha a sí misma”?

**RESPUESTA:** Eso dicen, yo creo que sí.

**P. ¿Cómo comenzó su carrera profesional?**

**R.** En la propia Escuela de Secretarías donde estudiaba me ofrecieron quedarme a trabajar con ellos encargándome de la Administración del centro. Las empresas nos pedían secretarías porque era una escuela de alto nivel. Nos pedían alumnas para trabajar en las empresas y así comenzó lo que se fue convirtiendo poco a poco en mi negocio.

**P. ¿Cómo empezó a desarrollar su vena emprendedora?**

**R.** Mi trabajo inicial era, fundamentalmente, colocar a secretarías en empresas. Llegó un momento en el que nos pedían más secretarías de las que disponíamos, por lo que tuve que acudir a los medios de comunicación para publicar anuncios de demanda de empleo y así poder cubrir las necesidades de todas las compañías. De esta forma empecé lo que hoy en día es esta empresa. Aquel negocio fue su embrión.

**P. Siempre ha dicho que no se le caen los anillos, que siempre ha estado dispuesta a hacer todo tipo de tareas...**

**R.** En este mundo hemos de estar preparados para todo. Siempre digo que estoy preparada, si es necesario, para ir a envasar tomates. Siempre he estado dispuesta a hacer muchas cosas.

**P. En un momento determinado usted ya tiene una pequeña empresa y le surge la oportunidad de venderla a una multinacional, ¿cómo ocurre esto?**

**R.** La compañía era muy pequeña y hacíamos de todo: desde gestiones de trabajo temporal, hasta manipulados y servicios a las empresas. Recuerdo que en un momento determinado llegamos incluso a envasar agua del Jordán para un cliente. Hemos hecho de todo. Llegó un momento en el que yo dirigía una organización, pero trabajábamos con entidades importantes tanto en Cataluña como en Madrid.

Por aquella temporada, sentí la necesidad de aprender de alguien, y casualmente una amiga que vivía en Bruselas me habló de Manpower. Contacté con ellos, organizaron una reunión en Bruselas con el director general de Manpower Bélgica y me presenté allí. Al poco tiempo de comenzar nuestra reunión, él llamó a París para hablar con una persona que tenía en Europa. Me preguntó si podría estar al día siguiente en la capital francesa, y yo, por supuesto, le dije que sí. Terminé la visita y me dirigí rumbo a París.

Durante aquella reunión, no me dieron ninguna información más, hacía preguntas para intentar entender la esencia de mi negocio. Me invitaron a almorzar y charlamos durante horas y cuando nos despedimos me dio la mano y dijo sonriendo: "nos gustaría mucho que usted fuera nuestra representante en España". Era junio de 1983, y al cabo de tres días, regresé a Barcelona y ya tenía una carta de Manpower



Internacional, comunicándome que estaban interesados en mantener otra reunión conmigo en el mes de agosto. Así fue. De esta manera fortuita empezó lo que fue una asociación y años más tarde vendí toda la compañía a Manpower. En el año 1983 tuvimos el primer contacto, consolidamos nuestra relación en 1985 y, tres años más tarde, compraron lo que era el 20% de la compañía. Después, en 1996, les vendí hasta el 100%.

**P. Esto supone más de 20 años de trayectoria, en los que habrá habido más de un problema. ¿Cómo se superan?**

**R.** Se sortean sin tirar la toalla. A mí se me ha movido la tierra bajo mis pies muchas veces, y eso me ha servido para correr más y mejor. Recuerdo que, en una ocasión, mientras me quejaba de los problemas que atravesábamos, un alto ejecutivo de Manpower me dijo: “es normal que tengamos este problema, quiere decir que la empresa está viva”. Si no hubiera problemas, obviamente estaría muerta. Por tanto, los problemas también son necesarios para que seamos conscientes de lo que tenemos entre manos...

---

“También es muy importante trabajar con un objetivo y rodearse de las personas que pueden ayudar a que el barco siga su rumbo.”

**P. ¿Recuerdas alguna dificultad importante?**

**R.** Como en cualquier negocio, a lo largo de tantos años surgen bastantes dificultades. Lo que sí recuerdo con claridad es que yo empecé este negocio antes de que el trabajo temporal estuviera regulado, y a pesar de ser una empresa de servicios hacíamos de todo. Al regularse el trabajo temporal me sentí orgullosísima del trabajo que hacía y del servicio que estábamos prestando a la sociedad. Cualquier problema se afronta con ilusión y con valentía. No debemos bajar la guardia, sino continuar con la mirada en los objetivos marcados –a veces enderezando alguno-, rectificando cosas que hay que mejorar y no cansándose de trabajar.

**P. Durante un tiempo, el trabajo temporal en España estaba muy mal visto...**

**R.** Cuando me inicié en este negocio, el sector todavía no se había regulado y lo cierto es que, cuando se reglamentó, no supimos vender bien sus bondades. A la gente se le helaba la sonrisa cuando les contaba a qué me dedicaba. Parecía que fuera un trabajo totalmente clandestino o ilícito. No es fácil de llevar saber que trabajas en algo que no está bien considerado.

**P. ¿Considera que ha contribuido a mejorar la imagen del trabajo temporal en este país?**

**R.** Por supuesto, tanto a escala nacional como internacional, Manpower ha ayudado a darle mucha categoría al trabajo temporal. Nosotros siempre lo hemos presentado en un buen envoltorio. Aquí en España se nos obliga a dar una formación por ley y, de hecho, en Manpower ya dábamos formación sin obligación legal desde antes de que se estableciera esta normativa. Manpower ha sido y es el referente de los RR.HH.



**P. En estos momentos con los datos del paro, muchos darían incluso bastante por conseguir un trabajo temporal...**

**R.** El bien máspreciado es la salud, después el trabajo. Si tienes trabajo pero no tienes salud no vas bien encaminado, pero si tienes salud y no tienes dónde echar mano para vivir, eso es tremendo. Considero que el peor trabajo es el que no se tiene.

**P. ¿La situación económica actual va a poner sobre la mesa ciertos valores en el trabajo y en la vida personal?**

**R.** Sin lugar a dudas. Hemos vivido como ricos sin serlo. Ajustarnos a vivir y a valorar las cosas sencillas es importante porque no todo ha de ser grande. Debemos aprender a disfrutar de las cosas pequeñas y de los valores que a lo mejor se han ido perdiendo.

**P. ¿Qué tipo de liderazgo hay que ejercer hoy día para sobrevivir a esta situación y para crear un nuevo orden de organizaciones?**

**R.** Lo imprescindible es creer en lo que se está trabajando. No podría liderar algo en lo que no creo. También es muy importante trabajar con un objetivo y rodearse de las personas que pueden ayudar a que el barco siga su rumbo. Aunque el líder sea carismático, si no tiene un equipo que le ayude a brillar, no llegará a ninguna parte, y menos en tiempos de crisis.

**P. ¿Qué valora usted en las personas que trabajan a su lado?**

**R.** Como en el Ejército, la formación y los conocimientos se presuponen. Para mí es esencial trabajar en un entorno de confianza y transparencia. La confianza es muy difícil de reconstruir en una relación de cualquier tipo; cuesta mucho construirla y en un segundo se puede perder.

**P. ¿Qué hemos hecho mal?**

**R.** Está claro que hemos hecho muchas cosas mal, pero la sociedad española no es la única responsable. En el ámbito mundial ha habido un exceso de voracidad; íbamos corriendo y no sabíamos hacia dónde. Y lo más grave es que nunca era suficiente. Yo esto lo he vivido en primera persona y he observado que esta voracidad nos ha obnubilado y nos ha hecho caer.

**P. ¿Algún consejo que te hayan dado y que haya marcado tu carrera profesional?**

**R.** Mis mejores consejeros han sido mis familiares y mis compañeros. Entre todos han construido un espejo donde yo me he podido mirar y ver lo que me gustaba y lo que no.

**P. ¿Qué le gustaría que aprendieran de usted?**

**R.** Estoy convencida que he dado buenos ejemplos. Creo que conecto bien con la gente y nunca me he creído mejor que nadie. Estoy dirigiendo una empresa pero, ante todo, veo compañeros en lugar de empleados.

**P. ¿A qué le da valor?**

**R.** Ante todo, a la amistad y a la salud.

**P. Es seguidora de José Tomás. ¿Tiene usted una actitud torera ante la vida?**

**R.** Hay que tener esa actitud ante la vida. Cuando le vi en Barcelona hace poco le pegaban revolcones, pero él se levantaba y seguía toreando, como la vida misma.

**P. ¿Qué consejo daría a las nuevas generaciones de trabajadores?**

**R.** Hay una expresión que desprecio y es: "esto a mí no me corresponde". No todo el mundo tiene las mismas capacidades. Precisamente, es necesario que los compañeros sean generosos los unos con los otros, para que donde no llegue uno llegue el otro. Eso nos enriquece porque aprendemos.

**P. ¿Qué retos tiene como profesional en estos momentos?**

**R.** Ahora mismo no estoy planeando ningún otro negocio, pero estoy abierta a lo que pueda llegar. La vida me ha ofrecido muchas oportunidades y yo las he aprovechado.

**P. ¿Qué le queda por aprender?**

**R.** Cada día aprendo.

**P. ¿Qué le gustaría saber?**

**R.** Demasiadas cosas. Como dijo Confucio: "saber lo que uno sabe que sabe y saber lo que uno sabe que no sabe, hete aquí el comienzo de la sabiduría".

---

**“Es necesario que los compañeros sean generosos los unos con los otros, para que donde no llegue uno llegue el otro. Eso nos enriquece porque aprendemos.”**

## Contacto

### CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center  
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta  
08039 Barcelona (Spain)  
**Tel.** +34 93 508 83 20  
**Fax.** +34 93 508 83 21  
**Correo electrónico:** [info@directivoscede.com](mailto:info@directivoscede.com)