

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Entrevista con Carmen Mur: "El conocimiento será el principal factor de producción de los próximos años".

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.

**Fuente:** Capital Humano, nº 276. Mayo, 2013.

**Resumen:** Carmen Mur es una de las mujeres más destacadas en mundo de los Recursos Humanos. Presidenta de Manpower durante 28 años, ha sido una de las artífices de la extraordinaria evolución de las Empresas de Trabajo Temporal desde su regulación hasta la conversión en consultoras de RR.HH. Está considerada una de las Top 100 Mujeres Directivas de España y mantiene una gran actividad en asociaciones, fundaciones y centros docentes. Pese al impacto de la tecnología considera que lo fundamental no ha cambiado, "seguimos tratando con personas", y reconoce que sin crecimiento económico no se pueden generar oportunidades de empleo. Está convencida de que la crisis de liderazgo y valores no es exclusiva de España y que no existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de gestionar, "es una cuestión de actitud". A su juicio el conocimiento será el principal factor de producción en el futuro y el reto saber desarrollar el potencial de las personas.

**Descriptor:** 25 Años Creando Valor / Gestión de RR.HH. / Trabajo Temporal / Empleo / Consultoría de RR.HH.

CARMEN MUR,  
expresidenta de Manpower

# “El conocimiento será el principal factor de producción de los próximos años”



Carmen Mur es una de las mujeres más destacadas en mundo de los Recursos Humanos. Presidenta de Manpower durante 28 años, ha sido una de las artífices de la extraordinaria evolución de las Empresas de Trabajo Temporal desde su regulación hasta la conversión en consultoras de RR.HH. Pese al impacto de la tecnología considera que lo fundamental no ha cambiado, “seguimos tratando con personas”, y reconoce que sin crecimiento económico no se pueden generar oportunidades de empleo. A su juicio el conocimiento será el principal factor de producción en el futuro y el reto saber desarrollar el potencial de las personas.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano.

**C**armen Mur es el estereotipo de mujer emprendedora. Comenzó su trayectoria profesional creando Teacher's Group, una empresa de contratación. En 1983 estableció su primer contacto con la multinacional Manpower, que se formalizaría en 1987 con una toma de participación con lo que se convirtió en representante de la firma en España. En ese mismo año, Manpower entra a formar parte de la empresa de Carmen Mur y en 1996 adquiere la totalidad del capital nombrándola presidenta y consejera delegada de la firma en España.

Carmen Mur ha vivido en primera persona la evolución de las Empresas de Trabajo Temporal en España, desde su regulación en 1995 hasta su conversión en consultoras de Recursos Humanos, cambio que ha impulsado con firmeza y una sorprendente visión de futuro. Es Diplomada por ESADE en Administración y Dirección de Empresas y en Marketing de Servicios. Está considerada un referente en el ámbito empresarial.

Tras 25 intensos años, a finales de 2012 llegó el momento de dejar Manpower, pero aún mantiene una intensa >

- > actividad empresarial. Es fundadora y presidenta de la Fundación “El Somni dels Nens”, vocal consultor del Pleno de la Cámara de Comercio de Barcelona, Consejera de Mutua General de Seguros, miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios y de la Junta Directiva de la Fundació Grup Set.

Es vicepresidenta de Foment del Treball (la patronal catalana), organización de la que forma parte de su Comité Ejecutivo, de la Junta Directiva y de la Comisión de Formación. Asimismo preside la Comisión de Responsabilidad Empresarial. Forma parte de los patronatos de la Fundación CEDE, de la Fundación EADA, de la Fundación Institut Guttmann y de la Fundación Mutua General de Seguros. También preside el International Women's Forum (IWF) y del The Women's Leadership Committee.

Carmen tampoco ha descuidado el ámbito académico formando parte del Pleno del Consell Social de la Universitat Pompeu Fabra, del Consejo Asesor del Instituto Internacional de Postgrado de la Universitat Oberta de Catalunya y de la Junta Directiva de ESADE Alumni. Está considerada entre las Top 100 Mujeres Directivas en España.

#### **¿Cuál es su balance global de los últimos 25 años en el sector de la consultoría y empresas de servicios de RR.HH?**

Es difícil resumir más de dos décadas de trabajo en unas pocas palabras. Seguramente, lo más destacado es que nuestro sector ha cambiado mucho por la transformación de nuestra estructura económica, que nos ha demandado cosas cada vez más complejas. Las organizaciones han cambiado extraordinariamente, igual que los perfiles profesionales que hoy se solicitan, y la tecnología ha entrado de lleno también en los Recursos Humanos, tanto para la selección como para las capacidades requeridas. No obstante, lo fundamental no ha cambiado: seguimos tratando con personas y con su desarrollo profesional y personal; esto no debemos olvidarlo.

#### **¿Cuál es su propio balance de su trayectoria profesional y directiva?**

He sido muy afortunada. He podido crecer profesionalmente haciendo y dedicándome de lleno a aquello que ha sido mi pasión desde que era muy joven. Siempre he intentado ayudar a las personas, lo he podido hacer desde diversos ámbitos y tengo la satisfacción

de poder decir que siempre me he encontrado con equipos en los cuales me he sentido realmente a gusto. He conocido a personas extraordinarias y también he intentado aportar mi granito de arena para que nuestra sociedad avanzase. En resumen, creo que he tenido suerte y he sabido aprovechar las oportunidades que la vida me ha ofrecido.

#### **Usted ha sido considerada una de las Top 100 Mujeres Líderes en España, ¿qué sensación le produce estar en esta lista exclusiva?**

Lo agradezco muchísimo, sé que en algunos aspectos he hecho distintas cosas que no eran habituales en las mujeres de mi generación. Pero lo más importante para mí es que creo que ese reconocimiento proviene de mi manera de ver los negocios, la empresa, de los valores que he intentado aplicar durante toda mi trayectoria. En este sentido, asumo esta responsabilidad de ser alguien público y creo que todos deberíamos dar ejemplo con nuestra actitud. Esta manera de ver la vida no es exclusiva, la comparto con otras mujeres, pero también con muchos hombres.

#### **¿Considera que las mujeres gestionan de forma distinta que los hombres? ¿Existe un liderazgo femenino?**

Considero que cada persona tiene sus propias maneras, difíciles de generalizar, y esto no depende necesariamente de si se es hombre o mujer. Pero, efectivamente, hombres y mujeres no somos iguales. Posiblemente, si existe un liderazgo femenino, éste tenga un mayor componente relacional, social, emocional, que se traduce en una gestión más comunicativa, paciente, consensuada, ordenada y metódica, sobre todo muy respetuosa. Pero, como decía, he visto también liderazgos femeninos muy diversos, difíciles de estandarizar.

#### **¿Qué habilidades y puntos fuertes cree que se podrían destacar de la forma de dirigir que tiene la mujer frente al hombre?**

A lo largo de mi carrera me he encontrado mujeres que gestionan como hombres y viceversa. Sobre los estereotipos de dirección femenina y dirección masculina creo que hay muchas mujeres que pueden tener lo que mucha gente piensa que es una dirección masculina, menos flexible, como parece ser que la tenemos las mujeres. Emocionalmente podemos tener un punto más, dada nuestra fama de ser capaces de hacer tres cosas a la vez, y a lo mejor esto nos otorga una capacidad >



Carmen Mur está considerada una de las Top 100 Mujeres Directivas de España y mantiene una gran actividad en asociaciones, fundaciones y centros docentes. Diplomada por Esade en Administración y Dirección de Empresas y en Mercadotecnia de Servicios, es una de las pioneras del Trabajo Temporal en nuestro país.



> que los hombres no tienen porque son bastante más directos actuando. Pero, no creo que sea cuestión de ser hombre o mujer, es únicamente cuestión de actitud. En mi caso, creo que se consigue mucho más “con miel que con hiel”.

**¿Por qué la mujer todavía no ha alcanzado la presencia que debería tener en las direcciones de primer nivel de las empresas españolas?**

Son tendencias que van cambiando poco a poco, al ritmo que cambia también nuestra sociedad. Cada vez hay más mujeres muy bien preparadas para asumir esas responsabilidades. La formación es un elemento fundamental y debemos favorecer que puedan desplegar todo ese potencial mediante el acceso a las oportunidades adecuadas en los niveles directivos. Seguramente ahora tenemos más facilidades que cuando yo empecé, y estoy muy satisfecha por ello aunque aún tengamos que seguir mejorando. Pero creo que las mujeres ya están entrando de manera muy importante tanto en el mercado de trabajo como en los ámbitos político, empresarial y científico, y es una tendencia irreversible. Siempre digo que creo que no he tenido ni beneficio ni perjuicio por ser mujer. Y si alguien me ha puesto trabas, como soy una persona muy optimista, no las he querido ver. En la vida te vas encontrando obstáculos y es de inteligente saberlos sortear.

**¿Considera que el mercado ofrece los productos y servicios necesarios para facilitar las tareas de los Departamentos de RR.HH.?**

En España, el mercado de los RR.HH. está bien desarrollado, ha ido ganando profundidad y especialización de manera paralela al crecimiento de nuestras organizaciones. Hoy ya tenemos buenos servicios dedicados a perfiles específicos (directivos, técnicos, especialistas), aunque quizá falta aún un mayor conocimiento y servicios especializados en sectores económicos, y también en perfiles empresariales emergentes y, sobre todo, en

pequeñas empresas, que no acceden al mercado por desconocimiento o por sus condiciones. Pero, en todo caso, creo que se ha alcanzado un buen equilibrio entre la capacidad de los Departamentos de RR.HH. y los servicios que el mercado, a día de hoy, pone a su disposición, lo cual facilita la consecución de buenos resultados.

**Las ETT nacieron con la etiqueta de la precariedad en el empleo y hoy son consultoras de RR.HH. ¿Este cambio ha sido consecuencia de la evolución del mercado?**

Ha sido una evolución natural, relacionada también, como ya he comentado antes, con la evolución de nuestra estructura económica. Ya no es suficiente atender a un tipo de perfiles determinados, sino que hay que ampliar el abanico de servicios para cubrir lo mejor posible todas las necesidades de la empresa. Las ETT han conservado la función para la cual fueron creadas, pero hoy en día no sería posible que cumplieran solo esa tarea, no serían viables ni en términos económicos ni sociales.

**¿Qué papel cree que han desempeñado las ETT, primero, y las consultoras de RR.HH. después, en la flexibilidad del mercado laboral? ¿Deberían tener un rol más activo? ¿Cuál es el futuro de las Agencias de Empleo?**

La función y el papel de las ETT ha sido siempre contribuir a que el mercado de trabajo funcione de la manera más fluida posible, que el encaje entre la oferta y la demanda sea posible y eficaz. Creo que han hecho bien a la sociedad y han ayudado a entrar en el mercado de trabajo a personas que de otra forma lo hubieran tenido mucho más difícil, como mujeres que querían reincorporarse otra vez al mercado laboral tras una pausa o mayores de 45 años. En este sentido, pienso que deben seguir contribuyendo a mejorar los niveles de empleo y el funcionamiento del mercado de trabajo, y por ello las Agencias de Empleo pueden ser un >



Soy Muy Unique

## EN UNIQUE SABEMOS LO QUE QUEREMOS

TENEMOS EL MISMO OBJETIVO QUE TÚ: HACER PROSPERAR TU EMPRESA.

También tenemos el mismo método: buscar soluciones innovadoras, y por supuesto, los dos somos especialistas en lo que hacemos. Cada uno en su trabajo. El nuestro es ayudarte en el tuyo.

Como expertos en RR.HH. ofrecemos la gama más amplia de servicios:

Unique T. Temporal - Specialist ETT - Selección - Formación  
InHouse - Restart - E-Unique

Tenemos muchas cosas en común y mucho de lo que hablar.

**U**  **unique**

902 35 45 35 - [www.unique.es](http://www.unique.es)

- > actor principal para ofrecer apoyo y soluciones a los trabajadores y a las empresas, ayudando a los servicios públicos en un momento tan difícil como el que estamos viviendo en estos años.

**¿Qué grandes diferencias existen entre gestionar una empresa tradicional y una consultora de servicios a las empresas?**

Los servicios a las empresas surgen como un elemento principal del desarrollo de la estructura económica, son símbolo del avance de nuestra economía y, por ello, son actividades acostumbradas a moverse en entornos complejos. Pero no debemos olvidar que no se dirigen a un consumidor final, sino a esas “empresas tradicionales”. Ésa es la diferencia principal, su cliente es sustancialmente distinto.

**¿La mala situación del mercado laboral en España es fruto exclusivo de la coyuntura económica o**

**hay que achacarlo también a la situación de la formación, al marco regulatorio y a la cultura empresarial predominante?**

Los elevados niveles de paro no tienen una causa única, pero fundamentalmente se producen porque sin crecimiento económico no se pueden generar nuevas oportunidades de empleo y las personas que se quedan en situación de desempleo tienen muy pocas opciones. La formación y una cultura empresarial adecuada son elementos imprescindibles, pero el mercado de trabajo no mejorará hasta que consigamos volver a crecer de nuevo.

**¿Considera que a la actual crisis económica se une una crisis de valores? ¿Cuáles deberían ser los valores predominantes y cómo se pueden recuperar?**

Creo que debemos recuperar la confianza en nosotros mismos y en nuestras posibilidades, en los valores

del esfuerzo y del trabajo bien hecho. Sin esto, será muy difícil recuperar todo lo demás. Hemos sido capaces de llegar hasta aquí, haciendo un camino que ha resultado muy difícil desde que hace más de 25 años nos incorporáramos a la Unión Europea. Hoy tenemos muchas organizaciones que compiten bien en los mercados mundiales, multinacionales españolas, y evidentemente somos capaces de volver a impulsar una nueva transformación. El mercado es el mundo y las organizaciones que sobresalen en este escenario son las que exportan.

**¿Cree que en España padecemos una carencia de liderazgo? ¿Faltan líderes sociales y empresariales?**

**¿Cómo se explica este problema en un país como el nuestro, que cuenta con importantes escuelas de negocios de sobrado y reconocido prestigio internacional?**

La crisis de liderazgo no es exclusiva ni de

España ni de Europa, tampoco de los ámbitos sociales y empresariales, sino que se puede extrapolar también al ámbito institucional, posiblemente porque la complejidad que conlleva la globalización es difícil de gestionar y liderar. Hay excelentes escuelas de negocios en todo el mundo, y especialmente en España, pero los liderazgos transformadores necesitan algo más que formación. Un líder primero tiene que creerse lo que está liderando y luego hacer que los demás se lo crean. Pienso que nadie cuestiona la capacidad de liderazgo de personas como Emilio Botín, Amancio Ortega, Juan Roig o Isidro Fainé, pero posiblemente tendría que haber más.

**¿Cómo piensa que va a evolucionar el sector de la consultoría de Recursos Humanos en los próximos 25 años? ¿Hacia dónde se dirige el mercado?**

Lea aquí la respuesta:



# Servicios de Externalización de Nómina y RRHH



El servicio de Meta4 ofrece una externalización de la Nómina, Administración de Personal y RRHH fundamentado en la potencia de su tecnología y en su amplia experiencia y conocimiento en el área de los RRHH.

Entre otros servicios adicionales cuenta con: Asesoría Laboral, Gestión de la Contratación, Relación Organismos Oficiales, etc... Además de un amplio catálogo de funciones como Formación, Evaluación, Selección, PRL, Informes On-line, etc...

Más de 1300 clientes | Más de 18 millones de empleados gestionados | Presentes en más de 100 países

[www.meta4.es](http://www.meta4.es) | [blog.meta4.es](http://blog.meta4.es) | [@Meta4\\_es](https://twitter.com/Meta4_es)