

ULMA



**Iñaki Gabilondo Mugarza,**  
director general de **Grupo ULMA**



# Como trabajadores y socios, todos participamos en la gestión y en la solidaridad retributiva

Casi 5.200 profesionales, repartidos por 81 países de todo el mundo, han convertido al Grupo ULMA en una de las organizaciones industriales cooperativas más importantes de España. Como explica su director general, Iñaki Gabilondo Mugarza, sus éxitos empresariales siguen basados en sus principios fundacionales como organización democrática y asamblearia en la que la opinión de todos los profesionales y socios vale lo mismo, y que generan entre sus trabajadores un altísimo compromiso, santo grial de las compañías del mercado libre.

**Han incorporado a más de 1.000 personas en los últimos años. ¿Qué retos implica este crecimiento de la plantilla para Grupo ULMA?**

Incorporar a tanta gente a una organización como la nuestra, que tiene un perfil muy tecnológico, ha sido uno de los grandes retos a los que nos hemos enfrentado y nos seguimos enfrentando. Por un lado, creemos que un crecimiento de esta dimensión exige tener unos planes de acogida que sean muy buenos y que reduzcan en la medida de lo posible el período de aprendizaje, sobre todo de adaptación cultural. Pero también tenemos otros retos propios del sector. Precisamente por la tipología de nuestro negocio, muchas veces necesitamos incorporar perfiles técnicos, posiciones de ingeniería, fábrica, mecánica... y ahí nos encontramos con varios problemas. El primero tiene que ver con nuestra localización geográfica, porque las nuevas generaciones en ocasiones son reticentes a trasladarse hasta aquí. Y, además, cada vez hay menos jóvenes atraídos por este tipo de carreras... En este sentido, creo que tenemos un reto muy importante por delante: atraer a nuevos profesionales a este campo y, sobre todo, a mujeres, que se han incorporado masivamente a otro tipo de disciplinas, pero siguen siendo muy escasas en campos como la electrónica, la ingeniería, etc., que son de los que nosotros nos nutrimos.

**¿De qué forma palián el déficit de estudiantes, especialmente de mujeres, en ese marco educacional?**

Llevamos años trabajando con los estudiantes más jóvenes, de la ESO, para que vengan a nuestras fábricas o reciban información práctica de lo que pueden hacer aquí. Y, en ese contexto, nuestras mujeres ingenieras y técnicas son referente para las chicas más jóvenes. Además, siempre pensamos en el largo plazo y, por eso, apostamos por firmar convenios con la universidad, darle más valor a nuestros socios para que puedan impartir clases allí, en másteres, etc.

La realidad es que solo hay un 20 % de mujeres entre ellos. Intentamos hablar directamente con profesores de instituto para trasladarles que aquí hay una gran oportunidad, pero claro... también creemos que detrás de todo esto existe un problema social y que individualmente es muy complicado revertir esos porcentajes. Yo, que soy defensor acérrimo de la industria, considero que este sector genera mucho empleo de calidad, mucha estabilidad y una competitividad de país muy importante, por lo que deberían apostar por ella. Pero, desgraciadamente, no tiene el peso que debería tener para el Gobierno y las modas formativas van por otro lado.

## Somos buenos creando equipos talentosos y apostando por la promoción interna

**¿Qué hay de la fuga de talentos a otros países?**

Es muy atractivo reclutar a profesionales de estos campos que hayan estado fuera, porque tienen una experiencia internacional y saben bregar con muchas situaciones. Además, creemos que tener la oportunidad de mezclar nuestra manera de hacer las cosas con las de otros nos aporta valor. Pero, como cooperativa, nos ha planteado una problemática adicional. Hasta hace poco, la mayor parte de nuestros profesionales pertenecían a nuestro entorno, por lo que había un sentimiento de pertenencia casi familiar y nuestro sistema de captación era muy cercano a nuestro modelo de negocio. Ahora, sin embargo, no es así. De hecho,

el principal problema que tenemos a día de hoy es que la cooperativa resulta muy atractiva, pero es muy desconocida.

**¿Cuáles son esas propuestas de valor del grupo?**

Yo creo que, aunque se definieran hace más de sesenta años, nuestro valor está perfectamente descrito en nuestros principios fundacionales: la libre adhesión, es decir, que de aquí puedes entrar y salir cuando quieras; una organización democrática, todos tenemos los mismos derechos y los mismos deberes porque todos somos socios; soberanía del trabajo, porque estamos convencidos de que el trabajo ha de ser el mayor acreedor en la construcción de riqueza y por eso rehuimos la contratación de trabajadores por cuenta ajena: en torno al 80 % de la plantilla somos socios. Otro de nuestros principios hace referencia al carácter instrumental y subordinado del capital: en una asamblea tu opinión es tan importante como la de cualquier otro, tengas el capital que tengas. También todos podemos participar en la gestión. Y hay solidaridad retributiva. Tenemos una ratio entre el que menos cobra y el que más cobra en retribución neta de 1 a 4, lo que se traduce en que los puestos más bajos cobran por encima de lo normal y que los más altos no vienen aquí para hacerse ricos. Por eso, para nosotros la gestión de personas es fundamental: no podemos hacer fichajes de grandes directivos, nosotros somos buenos (y lo hemos demostrado) creando equipos talentosos y apostando por la promoción interna.

Por otro lado, existe siempre intercooperación. Tenemos ocho negocios e infinitas posibilidades porque puede haber trasvase de talento entre cooperativas. ¿Eso qué significa? Que la promoción interna no se reduce a tu negocio, sino que hay siete más.

Además, tenemos como objetivo la transformación social. Queremos crear una sociedad más justa y más libre y es una de nuestras prioridades, al igual que el carácter universal.

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80  
www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

Y, finalmente, ponemos a la educación en el medio de todo. Lo comento en el último lugar, pero es el principio más importante: si no fomentamos la educación, no solo de nuestros empleados sino también de los jóvenes que van a ser el futuro de nuestra sostenibilidad, nada de lo anterior podrá llevarse a cabo. Por eso, mantenemos una estrecha relación con todo lo relacionado con la formación: tenemos una universidad, un centro tecnológico...

## ¿Qué papel juega la formación en un grupo cooperativo como ULMA?

La primera vez que oí hablar de la empleabilidad de un profesional fue aquí hace 23 años, así que la formación ha sido clave siempre. Desde luego, no es fácil involucrar a tantos profesionales en su desarrollo, pero intentamos buscar la fórmula para que la gente se quiera formar más. En este sentido, acabamos de aprobar unas medidas con las que insistimos en lo que ya he comentado: aquí hay ocho negocios e infinitas posibilidades, pero si quieres aspirar a las oportunidades que van apareciendo te tienes que formar. Y siempre decimos: "Ayúdate y nosotros te ayudamos", porque está claro que es el profesional el que tiene que tomar la decisión personal de querer formarse. Y, cuando lo hace, nosotros ponemos a su disposición todas las herramientas necesarias para que lo haga y en este tipo de cosas somos muy generosos. Por ejemplo, en los programas de recualificación asumimos un coste medio por persona de 8.500 € aproximadamente.

## ¿Cómo está organizada la transmisión de conocimientos internos dentro de la compañía?

Hay diferentes tipos de formaciones: por ejemplo, una más reglada, vinculada a una serie de conocimientos generales, como puede ser el tratamiento de planos, etc. Y otras más orientadas a la necesidad de trabajar en equipo y otro tipo de competencias, que se trabajan directamente desde los distintos grupos de trabajo porque son quienes detectan las

necesidades o las herramientas que necesitan desarrollar. Por último, también está un tipo de formación basada en el *know-how* y la experiencia, que se va trasladando entre equipos.

En general, hay una tendencia común que nos ha llevado a incorporar a profesionales con mucha *expertise*, relacionada sobre todo con los procesos, e incluimos entre sus funciones todas las relacionadas con transmitir sus conocimientos a otros perfiles más juniors o menos experimentados. Así, les dotamos también de status y le damos un reconocimiento retributivo.

## Tenemos ocho negocios e infinitas posibilidades de trasvase de talento entre cooperativas

### En un grupo como ULMA, ¿qué rol desempeña el director de RRHH?

Digamos que tiene objetivos a corto plazo y también a largo plazo. Los primeros tienen que ver con las necesidades operativas de cada momento, las que pueden surgir en el día a día, como la necesidad de contratar un perfil determinado, etc. Y los segundos, se centran más en aquellas personas que entran en ULMA con una cualificación técnica, pero que no conocen a fondo la esencia de la cooperativa. En ese sentido, es importante hablar de los planes de acogida y de todas las medidas que permiten a esas personas involucrarse en nuestra manera de hacer las cosas y hacerla suya. Nosotros tenemos muchísimos atributos de comportamiento y uno de los

principales retos del director de RRHH es, precisamente, que los nuevos empleados los integren. Esto, cuando éramos 1.000 personas era difícil, pero ahora con casi 5.200 trabajadores es complicadísimo y, por eso, hay que planificar estratégicamente la plantilla y trabajar muy a largo plazo.

Además, insisto en que nosotros no podemos aspirar a fichar a personas de fuera, es decir, necesitamos que nuestros empleados quieran quedarse y sientan la necesidad de ir desarrollándose aquí.

### Si nos centramos en el proceso de selección, ¿cómo definiría a esa persona que puede convertirse en parte de ULMA?

Aunque los perfiles que manejamos son diversos, hay algunos rasgos característicos. La persona que quiera formar parte de este grupo tiene que venir con un espíritu de reto absoluto y tener muchas ganas de verse a sí mismo creciendo aquí. Además, es importante que entienda lo que significa trabajar en una cooperativa. Nosotros hablamos mucho con los trabajadores, pueden pedirte explicaciones de cualquier cosa y en cualquier momento... Y eso es algo que al principio llama la atención. Por eso es necesario que nuestros mandos sean autocríticos y asuman que se pueden equivocar. Tienen que razonar todas las decisiones que toman y explicarlas con transparencia, lo que muchas veces choca con otras formas de trabajar que hay fuera. Por ello es importante seleccionar candidatos que entiendan y asuman que la forma de comunicarse aquí, de relacionarse y de trabajar, es diferente.

También creo que para trabajar en el Grupo ULMA tienes que creer que puedes cambiar las cosas y dotar a tu trabajo de un impacto social, querer mejorar la sociedad a cada paso. Nosotros hemos dicho que no a gente muy potente, con una formación y una experiencia muy atractiva, pero que no tenía estos comportamientos y que, por tanto, sabíamos que no iba a encajar. Insisto: no buscamos a personas individuales, buscamos a equipos talentosos.

### Y cuando se trata de *partners*, ¿con qué criterios se externalizan determinados servicios como los de consultoría que ofrece PeopleMatters?

Somos conscientes de que hay muchas problemáticas que nos afectan como empresa y que no somos los primeros a los que les han afectado. Por ejemplo, todo lo relacionado con la tecnología y la implicación que va a tener en nuestros empleados, o la marca empleadora. Y acudimos a los mejores profesionales para que nos ayuden porque, al final, nosotros tenemos que concentrarnos en lo que tenemos que concentrarnos: en que las personas que estén dentro funcionen. Pero, obviamente, necesitamos apoyarnos en herramientas que ya están en el mercado y que no tenemos por qué inventar. Acudimos a gente que las conozca, que las hayan utilizado exitosamente con anterioridad, y confiamos en ellos.

Para adaptarnos a las nuevas necesidades que vayan surgiendo y no perder nunca nuestra competitividad, tenemos que apoyarnos en empresas que puedan ayudarnos y con las que, por supuesto, se establezca una relación basada en la confianza y en la coherencia, como la que tenemos con PeopleMatters.



Iñaki Gabilondo Mugarza junto a Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters