

# Begira

 **ULMA**

Apirila 2004  
S. 26/04

## Lan-giroari buruzko inkestak



Solasean:  
Juan M<sup>a</sup> Otaegi

5S-ak:  
laneko ohitura  
egokiak



# azpimarragarriena... aurkibidea



11

20



22

BEGIRA  
LAGUNTZAILE-TALDEA;  
Nora Altube, Roberto Mendi, Paloma del Valle, Nerea Zallo,  
Peio Bengoetxea, Edurne Unzueta, J.M. Aguriondo

2004ko apirila  
Edizioa: Grupo ULMA  
Diseinua: AZK Taldea  
Inprimategia: ELKAR S. Coop.

Grupo ULMA S. Coop.  
Otadui pas., 3 - 13 posta kutxatila. 20560 ONATI  
Tel.: 943 034900 Faxes: 943 780917  
e-mail: begira@ulma.es



## 3 Hizpidea...

Etorkizunerako gure burua prestatzea  
gure oraina bermatzea da

## 4 Albisteak eta gaur egungo gaiak:

ULMA Agrícola negozioak bere produktuak  
erakusgai jarri ditu sektoreko hiru erakustazoka-  
tan, "Soluciones por Norma" lemapean.

Ijezketa bidezko Forja Zentro berriaren proiektua  
martxan.

ULMA Carretillas Elevadoras negozioak Eskorga  
Termikoen eredu berria merkaturatu du.

ULMA Hormigón Polímero negozioak bilteginari  
zuzendutako produktuen gama berria merkaturatu  
du.

ULMA Packaging negozioak mundu mailako ituna  
egin du Cryovac etxearekin

## 14 Solasean:

Juan M<sup>a</sup> Otaegi.

## 16 Erreportaia

5 S-ak: laneko ohitura egokiak

## 18 Erreportaia

Balioespen positiboa lan giroari eta gizartearen  
gogobetetze-mailari buruzko inkestetan

## 20 Beste begirada

José Ramón Biain.

## 22 Ezagutu ditzagun gure negozioak.

ULMA Forja; mugarik gabeko fidagarritasuna

## 24 Zer deritzozu?

## 26 40 urte elkarrekin

## 27 Agenda eta iradokizunak

Erretiroa hartu dutenak  
70eko urteei buruzko gehigarria



## Etorkizunerako gure burua prestatzea gure oraina bermatzea da

Urte sasoi honetara iritsita eta Kooperatiben Biltzar Orokorraren aurrean gaudela ikusita, prest gaude aurreko ekitaldiaren balantzea egiteko eta itxura batean 2004. urte honek ekarriko diguna auresateko.

2003. urteko ekitaldiaren testuinguru ekonomikoak irakurketa asko ditu, ULMA Taldeko negozio ugarien arabera. Kanpoko merkatuekin alderatuta, barne-merkatua onuragarriagoa izan da guretzat, eta gure salmenten % 72 merkatu horri zuzentzen zaio gainera; Eraikuntzaren eta Kontsumoaren sektoreak bultzatuta, ekonomia espainiarrak % 2,4ko hazkundea izan du BPGn, nahiz eta Euroguneko herrialdeetan soilik % 0,4 hazi. AEBetan hazkundea garrantzi handikoa izan da berriro (% 3), baina euroak dolararekiko izan duen balio-irabaztea (% 20) kontuan hartuta, esportazioak zaildu egin dira eta dolarraren eremuan ULMA Taldeko negozioen lehiakortasuna eta errentagarritasuna murriztu egin da.

Hedatzeko batere egokia ez zen inguru horretan, ULMA Taldeak 2003. urteko ekitaldia guztira 365 milioi euroko salmentekin amaitu du. Aurreko ekitaldiarekin alderatuta % 5,2ko hazkundea adierazten du horrek, eta Kudeaketa Planeko aurreikuspenen gainetik kokatzen da, ozta-ozta bada ere.

Talde osoan bildutako soberakin garbia 18,2 milioi eurokoa izan da, eta aurreikuspena 18,1 milioikoa zen. Lortu den kutzako fluxua 51,4 milioi ingurukoa izan da. Taldeak egin dituen inbertsioak 58,5 milioi eurokoak izan dira, eta zenbateko esanguratsua da hori, taldeak

**2003. urtean ULMA Taldearen salmentak %5,2 hazi ziren, 365 milioi eurokoak izan ziren guztira, eta plantilla ere handitu zen, 133 bazkide gehiago egin baitziren**

**Txomin García**

ULMA Taldearen  
Zuzendari Nagusia



**Komeni zaigun norabide aldaketa kudeatzeko eta kontrolatzeko, behar-beharrezkoa da egunerokotasunaren eta larrialdien murrizketatik irteeta**

eraikitzeo irtenbideak bilatu eta baliabideak jarri beharko ditugu.

Guk nahi ala ez, gure etorkizuna aldatzen ari da etengabe. Horregatik, desagertzen eta agertzen denaren aurrean arretaz jokatu beharrak gure etorkizunerako ondorio garrantzitsuak izan ditzaketen joeren eta sinesmenen etengabeko gogoeta, analisi eta bilakaera-prozesua eskatuko digu. Aldaketari aurre hartzea, ez soilik beronen aurrean gu prest egoteko, baita etorkizun hori guretzat onuragarria izan dadin bertan eragiteko aukera izateko ere. Baina, horretarako, aldaketa sakonak egin behar dira eta, beraz, egunez eguneko harantzago jo behar dugu gure kudeaketan... Horrek guztiak jarretan eta jokabideetan aldaketak egitea, baliabide berriak erabiltzea etab. adierazten du, eta beraz, epe luzerako bide batean kokatuko gaitu.

Erantzun beharko diegun erronka berri horiei aurrea hartzeko ikuspegi horretan oinarrituta, ULMA Taldeak 2004. urtean gogoeta-prozesu bat abiaraziko du, hurrengo urteetarako erronka estrategiko nagusiak zein diren erabakitzeo. Gogoeta horren emaitza izango da 2005-2008 Plan Estrategikoa. Bitartean, 2004. urtea aurreko urteko ekitaldia baino apur bat goraxeago kokatuko da, eta aurreikuspenen arabera, 3990 milioi euroko salmentak izango ditu helburu; nazioarteko salmentak, berriz, 125 milioi euro ingurukoak izango dira.

Azkenik, ez nuke amaitu nahi guztioi 2003. urte zail eta konplikatu honetan egindako ahaleginetatik eskerrak eman gabe. Esan duguna, eskerrik asko zuen partaidetzagatik. Eta jarraitu horrela, 2004. urtean ere.

garapen-proiektuetan eta merkatuen finkatzean hartu duen jarrera erabakigarriaren adierazgarri.

2003. urteko ekitaldian, aurreko urteetan egin denaren ildotik, lanpostuak sortzeko dinamikari eutsi zaio, eta ekitaldi amaieran ULMA Taldeko enplegua jada 2.640 pertsonakoa zen; horietatik 464 (kopuru osoaren % 17,6) atzerrian zeuden. Horrez gain, 2003. urteko ekitaldian 133 bazkide kooperatibista berri egin ziren, urte horretarako egindako aurreikuspenetan zehaztutakoa baino 31 gehiago, eta enplegu guztien artean kooperatibetako bazkideen ehunekoa % 73,7koa izan da; 2004. urtean lortu beharreko % 80ko kopuruaren azpitik dago, beraz.

2003.eko ekitaldiak hamarkada oso emankorra ixten du: ULMA Taldeak urtez urte hazkundeari eutsi dio. Prozesu liluragarria izan da, eta guztiok oso aldakorra den ingurune batean lan egiten ikasi behar izan dugu; inguru horretan, bereziki gure bezeroen eta oro har gizarte osoaren beharrek eta eskariek gero eta hobeak izatera bultzatu gaituzte.

Gaur egun, erritmoa are gehiago bizkortu da, ekonomia berriak bere aurak ezartzen baititu eta azkarragoak eta malguagoak izatera behartzen baikaitu, edota arrakasta lortzeko konpromiso berriak hartzerak. Konpromiso horrek handizalea izateaz gain errealista izan behar du, eta gure kezka guztiak biltzeaz gain, talde garen neurrian dugun Misioarekin bat egin behar du.

Globalizazioak, gizarte-aldaketek, balioen aldaketak eta aurrerapen teknologikoaren erritmo biziak etorkizuneko aukeren multzoa zabaldu egin dute, baina baita gure larritasuna areagotu ere. Aldaketa horien ondorioek guztiongan dute eragina, pertsona eta erakunde guztiongan. Egoera horren aurrean bi aukera daude: gertatzen dena ez kontuan hartzea eta eramaten gaituzten tokitik eraman gaituzten uztea, edo aurrea hartzea lortu nahi dugun etorkizun horretara iristeko. Horretarako, ordea, lehenengo gure eszenatokiak izan daitezkeenak identifikatu beharko ditugu eta, hortik abiatuta, beroriek



### ULMA Agrícola negozioiak bere produktuak erakusgai jarri ditu sektoreko hiru erakustazokatan, "Soluciones por Norma" lemapean

■ ULMA Agrícola, aurreko urteetan bezala, sektoreko erakustazoka adierazgarrietan izan zen iazko urte amaieran: Valentzian, Euroagro erakustazokan, NTV erakustazokan Amsterdaman eta Expo-Agro erakustazokan Almerian. ULMA Agrícola negozioiak Euroagron edizioan 160 m<sup>2</sup>-ko erakusmahai batekin hartu zuen parte, eta bertan berotegi-eredu berri bat aurkeztu zuen: Multikapera Kurboa; NTV eta Expo Agro erakustazoketan 80 m<sup>2</sup>-ko erakusmahai ezarri zuen eta aurkeztu zuen egitura Multikapera Gotikoa izan zen; eredu hau oso gustura hartu zuten bertaratuek, batez ere nazioarteko merkatuari dagokionez. Erakusmahai horren barnean berrikuntza ugari erakutsi ziren, batez ere

baratze eta lorazaintzako laboreetarako ekipamenduetan eta egituren diseinuan. Horien guztien artean klimaren ikuspegitik eta laboreen kargaren ikuspegitik azpimarragarriena baldintza zorrotzak dituzten instalazioetarako diseinatutako buru-erretenen multzo berria izan zen. Erakustazokan parte hartu zuten lorezaintzaren esparruko pertsonak oso ondo hartu zituzten erakusgai jarri ziren laboreetarako mahaimotak ere.

Hori guztia erakusgai jartzeko lema bat hautatu zen: "Soluciones por Norma", eta lema horren bidez produkzio-prozesuen garapenari eta produktuen lan-ketari dagokionez gaur egun indarrean dauden araudi guztiak betetzen dituela adierazi nahi zen.



### ULMA Carretillas Elevadoras negozioiak alboko kargako HUBTEX eskorgen eredu berriak aurkeztu ditu Fimma-Maderalia Zurerako Makineriaren Nazioarteko Azokan.

2003ko urte amaieran ireki zituen bere ateak Valentzian Fimma Maderalia Azokaren 2003ko edizioak. ULMA Carretillas Elevadoras bertan izan zen eta, bertatik bertara, HUBTEX eskorgen ezagurriak eta abantailak ezagutarazi nahi izan zituen horrela, batez ere zenbait sektoretan, nazioarteko azoka honetan protagonista izan zen zurezko sektorean, adibidez, ekipo espezializatuen bidez irtenbide logistiko egokia emateko diseinatuta daudela kontuan hartuta. Alboko Kargako HUBTEX Cuatrocaminos 3050 eskorgak, trakzioa hiru gurpiletan duen eskorga honek, interes handia piztu zuen. Duen diseinu sendo eta trinkoari esker, barruan nahiz kanpoan erabiltzeko prestatuta dago eredu hau.

#### BA AL ZENEKIEN...

- **Lidergo eta garapen pertsonalerako prestakuntza.** Sindika Hotelean urtariletik Lks, Tea Cegos, Hay Group eta Suarez y Aberasturi ematen ari dira Lidergo eta Garapen Pertsonalerako Prestakuntza. Prestakuntza Plan honek ULMA Taldeko negozioetako 75 pertsona baino gehiago biltzen ditu, eta hainbat fasetan banatuta dago: Prestakuntza Presentziala, e-learning atala eta Coaching.

# ULMA Handling Systems negozioak FUJIFILM etxearen barne-logistika automatizatu du

■ Irudiarekin lotutako esparru guztien garapenean 70 urte baino gehiagoko esperientzia du FUJIFILM etxeak eta ohiko argazkilaritzan eta argazkilaritza digitalean lider tokian dago sektorean. Konpainia honek duela gutxi Bartzelonako instalazioak berritu ditu, eskaeren prestatetarako eta biltegitratzeko sistema automatizatu modernoa ezarriz. Oso-osorik ULMA Handling Systems negozioak diseinatu eta ezarri duen soluzio horrek hainbat azpi-sistema ditu, biltegitratzeko eta materiala automatikoki paletetan eta kaxetan prestatzeko, DPS sistemak ditu (Digital Picking Systems), eta baita kontrol integraleko sistemak ere, gaur egun dituen erreferentzia ugariekin (2.500etik gora) ahalik eta hobekien lan egiteko.

Esate baterako, bi azpi-sistemetan

ezarritako argien sistemak (Digital Picking Systems) eskaerak prestatzeko beharrezkoa duen zehaztasuna bermatzen du, argidun LEDen eta display-en bidez, hauek langileari intuizioz kokapena eta garatutako operazioaren zenbatekoa jakiteko aukera ematen baitiote. Produktibitate handia lortu da picking zerrendak kenduz eta egindako picking-aren sareko kontrolari esker, eta bi ezaugarri horiek funtsezko arrazoiak dira produktu hau erabiltzeko orduan.

Erreferentzien errotazio-graduaren arabera, eskaeren prestateta azpi-sistema ugaritan gauzatzen da. Horrela, sistema automatikoko mugimenduetan eraginkortasun handiagoa lortzen da, eskaeren prestateta ahal beste arintzen baita. Eduki-ontzien azpi-sistemaren alde



batean ezarritako baskula bat arduratzen da prestatutako eskaerak eskatutakoa daramala bermatzeko egin beharreko kontrolaz, kaxaren benetako pisua adieraziz eta kudeaketa-sistemaren bidez ezarritako balidazioa eginez.

Bestalde, sistema berri horrek FUJIFILM etxeari eta, beraz, bezeroei eskainitako zerbitzu horren zehaztasuna bermatuko die, produktibitatea eta eskaera betetzeko epea hobe-tzen ditu gainera, eta horiexek izan dira ezarritako soluzio automatikoaren diseinuaren hasierako helburuak.

## ULMA Taldearen erantzukizun soziala, elkartasuna eta lankidetzak 2003. urtean

Lankidetzak iazko ekitaldian hainbat arlotan mamitu zen: pobrezia-aren aurka borrokatzea helburu duten gobernu kanpoko erakundeekin lankidetzan aritzea eta mezenasgo hitzarmenak garatzea, gaitasun ikerketarako eta sendaketarako elkarteei emandako laguntzak, musikaren sustapena eta hedapena, hainbat musika erakunde eta talderi lagunduz, artea sustatzea gizarte baten ondare preziatuenetarikoa den neurrian, kirola sustatzeko laguntzak eta, urtero bezala, gure hezkuntza eta ikerketa-ingurunea arretaz zaintzea, unibertsitatearen esparruan berrikuntza sustatzen duten proiektuak babesteko jarrera hartuta.





## Ulma Handling Systems Parisko nazioarteko bi azokatan

■ Martxoan ULMA Handling Systems Garraio eta Logistikako Nazioarteko Aretoaren (SITL) 21. edizioan eta 2004ko INDUSTRIE azokan izan da. Pick to Light teknologiaren abantailak eta garraio eta biltegiatze-sistema automatiko aurreratuak izan dira bisitariak Parisen izango ziren bi azoka horietan ikusi ahal izan zituzten berrikuntza nagusiak.

ULMAk, gainera, Prix de Innovation Logistique sariketan parte hartu zuen, eta berau SITK azokaren ekintza paralelo modura ospatu zen. Horrela, ULMA Handling Systems-ek nekazaritzako elikagaien SEDAC enpresan garatutako JIT (Just in Time) teknologiaren proiektua ezagutarazi zuen.



Nazioarteko azoketako partaidetza areagotzeak eta Italian, Portugalen, Brasilen edota Frantzian egindako azken instalazioek argi

erakusten dute ULMA Handling Systems negozioko gero eta presentzia sendoagoa duela nazioarteko merkatuetan.

## ULMA Carretillas Elevadoras eta Mitsubishi Forklift Trucks etxeek Logistikari buruzko konbentzio bat antolatu dute



"Prebentzioa, Profesionalizazioa eta Segurtasuna: Kalitatea eta Fidagarritasuna biltegiaren logistikan izenburupean, konbentzio bat egin zen Madrilgo IFEMA erakustazokan. Logistikako eta banaketako enpresa nagusien ordezkariak eta profesionalak bildu zituen konbentzioak. Sarrera modura, bertaratuek aurreko urtean Bartzelonan egin zen konbentziotik ateratako ondorioak ezagutu zituzten. Orduko hartan hornitzaileekin lankidetzan jarduteko estrategia berrietan sakondu zen eta prozesuaren kostuak murriztean izan zezakeen eraginaz jardun zuten, baina Espainiako eta Europako mantenimendu eta biltegi logistikaren joerei buruz ere jardun zuten. Konbentzioaren zati handi bat lan-segurtasuna eta igotzeko eskorgak gidatzeko arriskuen prebentzioa aztertzeraz zuzendu zen, izan ere, ULMA Carretillas Elevadoras negozioko bezeroen gogobetetze-maila aztertze egindako azken azterlanen ikusienez, esparru honetan enpresen eskaera izugarri igo da. Konbentzio horretan parte hartu zuen, besteak beste, Vicenç Ripollek, Mantenimenduko Teknikariaren Prestaketako Institutuko IFTEM gerenteak, esparru horretan aditu den heinean eta aurreko edizioan interes handia piztu zuela ikusita, orduan arriskuen prebentzioaren kudeaketa egokiak ekar ditzakeen interesari buruz mahai-inguru interesgarria egin baitzen, besteak beste langileen prestakuntza eta profesionalizazio beharra aztertuz. Amaiera bikaina eman zion hainbat funtzio eta erabileratarako bereziki diseinatutako Mitsubishi igotzeko eskorgen gamaren aurkezpenak, honen bidez ULMA Carretillas Elevadoras etxeak bere bezeroei eskaintzen dien aukera zabala ezagutarazi baitzen, bakoitzari soluzio logistiko integrala emanez eta segurtasuna ahal beste zainduz.

# Ijezketa bidezko Forja Zentro berriaren proiektua martxan

■ Urtarrilean ULMA Forja negoziok ijezteko makina berriaren hornikuntzarako kontratua sinatu zuen SMS EUMUCO etxearekin eta, xede horretarako osatutako lan-taldea hasi da jada behin betiko proiektua idazten. 2003ko abenduan, Alemaniako SMS EUMUCO eta ULMA Forja etxeetako teknikariek zenbait hilabetean lanean jardun ondoren, azterketa eta analisi teknikoak amaitutzat jo ziren eta Oñatin forjatutako aurreformen bi ijezketa frogen ebaluazioa ere egin zen, eta bideragarritasun teknikoari dagokionez, oniritzia eman zitzaion proiektuari.

Horrez gain, otsailean informazioa emateko hitzaldiak ere eskaini ziren eta, berorietan, talde osoari proiektuaren irismenaren berri eman zitzaion eta

gai komertzialak, teknikoak eta ekonomiko eta finantzarioak azpimarratu ziren bereziki.

Proiektu honen koordenatu nagusiak hauexek dira:

- Exekuzio fasea: 15 HILABETE – 2005eko udaberria
- INBERTSIOA: 12 MILIOI €: produkzio-taldeak, instalazio orokorrak, produkzio-fluxurako soluzioak etab. barne hartuta.
- Txertatutako produkzioa >16"
- 5.000 tonako produkzioa – amaitutako bridaren pisua /txanda eta urtea.

P-8.000 Forja Zentroa erabiliko da zentro berriaren buru modura eta, horri esker, inbertsioa dezente murriztuko da, bi produkzio-bitartekoei halako malgutasun falta bat emango

badie ere, P-8.000 Zentroko hiru txandak hasieratik ia erabat aseta geldituko direnez. Zentro berriak ijezteko RADIAL/AXIAL makina izango du, eskura dauden azken teknologiak eta erabilerarako automatismoak etab. izango dituena, eta zentroak horri esker hasieratik 18"/20" eta 24" neurrietako W.N./S.O./BLIND briden forjari ekin ahal izango dio eta dibertsifikazio apur bat eskaini ahal izango du, ijezketa bidez gehienez 2.500 mm-ko diametroa duten eraztunak forjatzeko modua izango duenez.



## ULMA Packaging goi-mailako kosmetikan.

PUIG etxeak ULMA Packaging aukeratu du, bere malgutasunari eta zehaztasunari esker, kartoi meheko kaxa bat eta aluminizatutako enbalajepoltsa bat egiteko; biek ekialdeko lurrin bereziko eta forma bixiekiko flasko berezi bat gordeko dute. Lurrin fin eta delikatu honek oso trataera berezia eskatzen du ontziratzerakoan eta lurrin honen banaketa mundu osora hedatzen da; hartzaile nagusiak Frantzia eta Japonia dira.

## BA AL ZENEKIEN...

### – MCC-ko kooperatibek EMAS Europako Erregistroa lortu dute Ingurumen Kudeaketan eta Ikuskaritzan

MCC-ko lau kooperatibak, Fagor Ederlan, Fagor Electrodomésticos, Danobat eta Maier kooperatibek zehazki, beste 15 erakunderekin batera, EMAS Europako Erregelamenduaren ziurtagiria lortu dute Ingurumen Kudeaketan eta Ikuskaritzan; duela gutxi eman zien ziurtagiria Eusko Jaurlaritzako Lurralde Antolamendu eta Ingurumen Sailburu Sabin Intxaurregarekin, otsailean egin zen jendaurreko ekitaldi batean. EMAS Ziurtagiriak gaur egun goren maila adierazten du ingurumen-kudeaketan Europaren barnean eta ingurumenaren ikuspegitik gure kooperatibak hobetzeko hartutako konpromisoan urrats kualitatibo handia adierazten du. Europar Batasuneko erakundeetarako sortutako ziurtagiri hau borondatezko mekanismoa da, eta ingurumenaren esparruan beren jokaera hobetu nahi duten enpresei zuzentzen zaie. Horrek ingurumenari buruzko legeria erabat betetzea, kontratatutako kalitateko ingurumen-kudeaketa ezartzea, independentzia osoz baliozkoa izango den ingurumen-informazioa izateko aukera ematea eta gizartearen eta kontsumitzaileen aurrean enpresaren irudia hobetzea adierazten du.

## ULMA Taldeak dibulgazio zientifikoko eta teknikoko ETBren Teknopolis programan lagundu eta parte hartu du



■ ULMA Taldeak, Elhuyar fundazioaren bidez, Telebistako Teknopolis saioa babesten du. Programa hau ETBk ematen du igandeetan, bere bi kateetan. Dibulgazio zientifikoko eta teknologikoko programa hau Elhuyar Fundazioak egin du eta Eusko Jaurlaritzak, Eusko Tren-ek, FAGOR etxeak eta ULMAK babesten dute. Saioaren babesle modura ULMA

Markaren promozioa eta publizitatea egiteaz gain, ULMAREN eta honen negozioen inguruko hainbat erreportaia emango dira, ikuspegi zientifikotik eta teknologikotik. Ikuslearen arreta erakar dezaketen taldearen ikerketa eta garapen proiektuak aurkeztuko dira eta ULMAREN azken berrikuntza teknologikoak ere erakutsiko dira. Teknopolis saioak bere seigarren edi-

zioari ekin zion otsailean. Lehengo ordutegiari eutsi dio: ETB1ek igandetan 20:00etan emango du eta ETB2k, berriz, 12:00etan. ETBsat-ek ere ematen du saioa, larunbatetan, arratsaldeko 18:30ean. Programak, gainera, egin duen lanaren kalitatean oinarrituta, hainbat sari eta aipamen irabazi ditu, horien artean Robotiker-ek ematen duen Kazetaritza Saria.



**ULMA Packaging Alemaniako Fruit Logistica Azokan.** Otsailaren 5etik 7ra Berlinen FRUIT LOGISTICA azokaren edizio berri bat egin zen. Azken produkturako baratzte eta frutekin lan egiten duten sektoreei zuzentzen zaien azoka da, nazioarteko izaera duena, eta bertan produktuak erakusten dituztenetatik % 90 Europakoak dira eta gainerakoak, berriz, Latinoamerikakoak. 1.100 erakusketari ditu, eta kopuru hori nabarmen hazi da aurreko edizioarekin alderatuta, % 30eko hazkundea izan baitu. Edizio honetan ULMA Packaging-en helburua Alemanian baratzte eta frutaren sektorean bere irudia indartzea izan da, eta baita sektore honetan ULMAREN potentziala mundu mailara hedatzea ere.



### ULMA Hormigón Polímero negozioaren konbentzio komertziala Errioxan.

Otsailaren 17an Hormigón Polímero negozioko Kanalizazio Lineak Espainiako eta Portugalgo bere sarearekin konbentzioa egin zuen Arnedillon (Errioxa), 2003ko emaitzen berri emateko asmoz eta 2004ko ekitaldiari begira linea honen estrategia berriak ezagutarazteko. Iruditan, konbentzio horretako une bat.





## ULMA Carretillas Elevadoras negozioiak Eskoga Termikoen eredu berria merkaturatu du

Fidagarritasunaren esparruan merkatuak dituen beharrei erantzuteko filosofian oinarrituta, Mitsubishi FD15-35 N eskoga berria sortu du, 1.500 kilotik 3.000 kilora bitartekoa, eta berau erabili behar duten langileei segurtasun eta erosotasun handiagoa eskaini ahal izan die horrela, eta baita diseinu berritzailea ere, K Serieko aurreko ereduarekin alderatuta. Urtarrilean Mitsubishi Marbellan antolatutako ekitaldi batean aurkeztu zion ULMA Carretillas Elevadoras etxeko salmenten sailari. Diseinu biribildua, ergonomia aurreratua, kontsumo baxua, erabilerraztasuna eta segurtasun integratuko gailu berria dira beronen ezaugarri nagusiak, eta horri guztiari esker leuntasun handiz, segurtasunez eta ahalegin handiegirik egin gabe erabil daiteke.



## ULMA Hormigón Polímero negozioak bilteginari zuzendutako produktuen gama berria merkaturatu du.

Aste gutxi barru DOMO eta SELFK merkaturatzen direnean, bilteginaren bidezko banaketara zuzendutako kanalen gama hedatu egingo da. ULMA Hormigón Polímero negozioan azken urteetan horren fruitu onak eman dituen merkaturatzeko bideetatik jarraitzeko apustua egin da. Gero eta handiagoa den merkatu horretan soluzio berriak eta modernoak txertatu ditu, mota guztietako kontsumitzaileen beharrak ase nahian. Merkaturatze horri laguntzeko diptiko berezi bat zabalduko da eta, bertan, ezaugarri teknikoak, produktuen gama berriaren planak eta irudiak eta laster eraikuntzako biltegi onenetan izango diren erakusmahai berriak agertuko dira.

## ULMA Taldeak bere Korporazioaren Diaporama berria aurkeztu du

■ Apirilatik aurrera, ULMA Korporazioaren Diaporama berria izango du, Taldeari buruz informazioa nahi duten guztiei zuzendua.

Diaporama Arrasateko MCCren proiektio-aretoan bakarrik ikus daiteke. Honek, hainbat argazkiren bidez, Taldearen eta bertako negozioen egungo errealitatean zehar halako ibilaldi bat egiten du.



## ULMA Handling Systems eta ULMA Packaging elkarlanean, Debegeesak sustatutako "Emakumeak industriaren mundura erakarriz" ekimenean

■ Industriaren sektorean emakumeen eta gizonezkoen artean berdintasuna sustatzeko asmoz, ULMA Handling Systems eta ULMA Packaging negoziok ekimen horretan parte hartu nahi izan dute. Ekimena Deba Barreneko Garapen Agentziak (DEBEGESA) eta Eibarko Armagintza Eskolak sustatu dute. Emakumeak industriaren mundura erakartzeko asmoz sortutako ekimen honen xede nagusia emakumeek oraindik ordezkartza-maila txikia duten lanpostuetan emaku-

meen presentzia areagotzea da. Otsailaren 20an ULMAk ekitaldi ireki bat egin zen eta, honen bidez, DBHko 3. mailako ikasleek bertatik bertara izaera teknikoa eta teknologikoa duten lanpostuetan emakumeek bizi duten enpresa-errealitatea ezagutu ahal izan zuten. Eguna amaitzeko, ULMAko langileek industrian emakumeek duten parte hartzeari buruz informazioa eman zien, lan-munduan izan daitezkeen estereotipo sexualak murrizten laguntzeko asmoz.



**ULMA Agrícola MEXIKOKO EXPO AGRO SINALOA erakustazokan.** ULMA Agrícolak parte hartu du erakusketari modura EXPO AGRO SINALOA erakustazokaren XIV. edizioan; azoka hau Culiacán bailarako eremu esperimentalean, Sinaloa (Mexikon) egin da, 2004ko urtarrilaren 29tik otsailaren 1era, eta antolatzailea ikerketarako eta teknologiaren transferentziarako CAADES patronatua izan da. Mexikoko merkatuaren sektorean erreferentzia da azoka hau, eta 350 erakusketarik baino gehiagok parte hartzen dute bertan, 15 hektareako azalera batean. Urtero-urtero azken berrikuntzak erakusten dira bertan. ULMA Agrícola-ko Mexikoko ordezkariak, Iker Larreategik, azokari interesgarria iritzi zion, bai izan zituzten bisitarien kopuruari dagokionez eta bai bertaratuek ULMA etxeak eskaini zituen produktuen aurrean erakutsi zuten interesari dagokionez ere.

### BA AL ZENEKIEN...

- **TPM sistema ezarri da ULMA Hormigón Polímero negozioan.** TPMren (Erabateko Mantenimendu Produktiboa) ezarpena bere bidea egiten ari da, Sisteplant aholkularitza-enpresaren bidez. Eraikuntza linean Zero maila ezartzea, mantentimendu funtzioa Prisma-ren bidez kudeatzea edo automantentimenduarekiko abiatzea dira proiektu honek eskaintzen dituen aurrerapenatariko batzuk. TPMk mantentimendua bihurtu egiten du eta Mantenimendu Produktibo mailara igotzen du. Lineetako langile guztiak protagonista bihurtzen ditu, eta oinarrizko zereginen arduradun bihurtzen. Gainera, baditu beste eragin positibo batzuk ere, besteak beste: lan-ingurune baldintzak hobetzea, segurtasuna hobetzea eta langileek instalazioak hobeto eza gutzea; noski, horrekin guztiarekin hobetzeko proposamenetan parte hartzeko joera ere areagotu egiten da eta langileen gogobetetze-maila ere hobetu egiten da. Hori guztia eginez, taldeek hobeto erantzutea, prestutasunean aurrera egitea, errendimendu handiagoa izatea eta kalitate-tasa igotzea lortuko da.

# ULMA Taldeak Argentinako José C. Paz hiriari laguntzeko **elkartasun-proiektuan** parte hartu du

■ Oñatiko udalerria José C. Paz hiriarekin senidetuta dago, eta hiri hori Buenos Airesen kanpoaldean dagoen 350.000 biztanleko hiria da. Senidetze horren arrazoiak historikoak dira, duela 100 urte baino gehiago oñatiar batek fundatu baitzuen, on Jose Vicente Altubek, Zubillagako Zugasti baserrian jaiotako gizasemeak.

Duela pare bat urtetik, Senidetze Batzordeak –Oñatiko Udaleko ordezkariak batek eta udalerriko hainbat erakunde eta elkartetako ordezkariak osatua– hiri horretan behar handienak dituztenei laguntzeko elkartasun proiektu bat abiarazi du.

Laguntza hori hainbat material igoz gauratzen ari da, besteak beste, jantziak, oinetakoak, liburuak eta eskolako materiala, jostailuak, elikagaiak, sendagaiak, lan-tresnak, oiha-lak eta baita makina batzuk ere. Duela zenbait aste ontziratu zen zazpigarren eduki-ontzia.

Gainera, Batzordeak jada birritan ordezkariak bidali ditu materialen banaketa gainbegiratzeko, eta hauek egiaztatu dutenez, igortzen den material guztia bere helmugara iritsi da, hiri horretako bi erakunderen lan eskergarri esker: San José Providente Fundazioa eta Toki Eder Euskal Etxea.



Oñatitik igorri den laguntza jada 10.000 familia ingurutara iritsi da, ongintzako 45en bat elkarteren bidez, eta elkarte horiek Elizak edo konpromisoa hartu duten laioek zuzentzen dituzte. Azken bi urte hauetan egindako lanaren bidez hainbat helburu garrantzitsu lortu dira, baratze komunitarioak, jostundegi-lantegiak edo okindegi txikiak abiaraztea, adibidez. Hogar San José Providente Fundazioaren inguruan, zentro horiek guztiak elkarrekin harremanetan jartzeko edo biltzeko prozesu bat ere martxan jarri da, izan ere, hasiera-hasieratik zentro horixe izan baita Oñatiko laguntza jaso eta bideratu duena.

Fundazio horren sustatzaile nagusia sotana eta bizikleta laguntzat hartuta beharrean dagoen jendeari laguntzen urteak daramatzen apaiz bat izan da, Aita Gustavo Manrique,

on Jose Maria Arizmendiari bera oroitaraziko digun gizona, hain zuzen.

## **ULMAren partaidetza**

ULMA Senidetze Batzordeko partaide da eta, gainera, José C. Paz hiriko proiektuaren garapenean eraginkortasunez parte hartu du, batez ere bi ataletan:

**1. Logistika:** materialak, sailkatu ondoren, kartoi meheko kaxetan kokatzen dira, eta kaxa horiek ULMAk ematen ditu; horrez gain, paletetan ezartzeaz, eduki-ontzietan sartzeaz eta fumigazioaz ere arduratu da.

**2. Finantzariora:** ULMA Taldeak azken 3 urte hauetan ekarpen garrantzitsuak egin dizkio San José Providente Fundazioak sustatutako "Calor de Hogar" proiektuari, eta proiektu horren ardatza behar handienak dituzten familiei etxebizitza berri bat ematea da. Udalaren eta oñatiarren ekarpenei esker jada eginda daude lehenengo bi etxebizitza berriak, eta hirugarrena osorik ULMAren laguntzaren bidez finantzatuko da.





# Ulma Hormigón Polímero negozioaren instalazio berrian hasi da Aireztatutako Fatxaden produkzioa

■ ULMA Hormigón Polímero negozioaren instalazio berrian urtarrean hasi zen aireztatutako fatxaden produkzioa, hainbat entsegu egin ondoren. Instalazioak lau atal nagusi ditu:

**1. Gel coat fabrikazio eremua:** eremu honetan gel coat deritzona egiten da batik bat erretxina eta ore koloratzailea nahastuz nahasgailuen bidez. Gel coat hori kolorearen akabera-lanerako moldeatze-linean erabiliko da.

**2. Moldeatze-linea:** hemen lortzen dira fatxadetarako plakak gordinean (ebaki gabe). Linea honetan moldeek prozesu erreferenteari jarraitzen diote:

- a) Moldearen garbiketa.
- b) Desmoldeatzailea aplikatzea.
- c) Moldearen gain gel coat geruza bat zabaltzea.
- d) Hormigoi polimeroa iragaztea "txurreraren" bidez.
- e) Moldeen ertzak garbitzea.
- f) Plaka moldetik ateratzea.

**3. Ontzeko eremua:** ontzeko bi labe daude bertan, eta moldeatutako plakak bertan ia % 100 polimerizatzen dute.

**4. Mekanizazio-linea:** plakak bezeroak eskatutako neurrien arabera ebakitzen dira eta plaka muntatzeko beharrezkoa den arteka egiten zaie.

4 atal horiek gauzatzeko ezinbestekoa da laborategian aurrez lehen-gaiak ondo kontrolatzea. Instalazioak 8 orduko produkziarako 600m<sup>2</sup>-ko edukiera izan behar du.

Fabrikazioaren hasiera hainbat proiekturen kontratazioarekin bat etorri da, besteak beste: Gijongo etxebizitzak, Irakaskuntza Institutua Castellar del Vallesen (Bartzelona), Aisialdiko Zentroa Castiñeiriño eta A Cabana Eraikina (A Coruña), La Negrilla Industrialdea (Sevilla) eta Osasun Zentroa Barañainen (Iruñea) etab.



**Juan Luis Murguzur**  
Fabrikazio-arduraduna

> "Proiektu hau Frantziako beste enpresa batekin osatutako lankidetzaproiektu modura hasi zela kontuan hartuta, Frantzian duela hamar urtetik martxan den instalazio baten esperientzia, gure hornitzaileen aholkuak eta ULMA Hormigón Polímero negozioaren barne ezagutza bateratu nahi izan dugu. Emaizta Frantziakoa hobetu duen instalazioa da, batez ere mekanizazioaren esparruan hobera egin baitu. Prozesuaren ikuspegitik, oso prozesu sentibera da, hau da, fabrikatu ahal izateko parametroak beren balioen barnean oso ondo kontrolatuta eduki behar ditugu, eta horregatik, funtsezkoa da kalitatearen kontrola, prozesuari eta lehengaiei aplikatutakoa. Horretarako, datuak biltzeaz, aztertzeaz eta, fabrikazio garaian parametroak balioetatik kanpo baldin badaude, horren arabera jokatzeaz arduratzen gara. Azkenik, fabrikazio-talderi eskerrak eman nahi dizkiot linea hau abiarazteko fase zail honetan egiten ari den ahaleginagatik, eta bide horretan jarraitzea animatu nahi ditut. Animo!".

# ULMA Packaging negozioak mundu mailako ituna egin du Cryovac etxearekin



■ ULMA Packaging negozioak mundu mailako ituna egin du Cryovac etxearekin (material galkorren ontziratze-industriarako film malguen fabrikazioko munduko liderra), makina eredu berri baten banaketarako. FLOW VAC eredu da. Eredu hori haragi gorria, ardi haragia, gazta, prozesatutako haragia, txerri haragia eta hegazti haragia hutsean ontziratze azken 25 urteetan egin den berrikuntzarik handienetakoa da, ontziratze-ko poltsa tradizionalak ordeztu baititu. Eredu berri honek produktu bakoitzaren inguruan mutur batetik irekita dagoen poltsa bat egiten du.

Orduan, poltsa zinta baten bidez Cryovac kamera huts birakari batera eramaten da, eta bertan hutsean ontziratatu eta hermetikoki ixten da. FLOW VAC ereduak Cryovac filmeko behebobinarekin eta soldadura-sistema hermetiko batekin lan egiten du. Bobina beheko aldean kokatzea fun-

tsezkoa da, makinaren moldearen sarreran produktua kutsatzea saihesteko, inguru horretan mugitzen baita produktua zintatik eta film baten gainean uzten baita (film plastikoa), produktuaren inguruan poltsa bat sortuz. Ontziratatu beharreko produktuaren neurria fotozelula batzuek zehazten dute eta filma produktu bakoitzaren neurrietara egokitzen dute. Produktio-sentsoreek zehazten dute makinaren abiadura, horrela produkturik gabeko poltsarik sor ez dadin, eta poltsa bakoitzaren neurria produktuari egokitzen zaio.

FLOW VAC eredu plataforma elektronikoko baten gainean dago eraikita, eta touch screen pantaila baten erabilera ere txertatuta dauka, makinaren parametroak erraz eta azkar doitzeko; horrez gain, urrutiko konexioko PC bat ere badauka. Bobina-etxe bikoitz automatiko baten bidez makinak etenik gabe lan egin dezake. Biltzeko erabil-

tzen den materiala hesi moduko Cryovac film erretaktila da, mundu mailan hainbat test egin ondoren garatu dena, eta test horiek egin ondoren argi geratu da ideala dela, oso gogorra eta aurkezpen ezin hobea duena.

Ontziratze sistema hau aukeratzeak bezeroentzat dituen abantailak eskulana eta materiala aurrezte, atzera botatutakoak murriztea, produktioa handitzea eta hobeto aurkeztea izango dira; eta horrez gain, teknologia horren bidez produktioan ere hobekuntza nabarmenak lortuko dira, material galkorrak prozesatzen dituztenei lehiakortasun handiagoa eskainiz.



## Enpresako mediku berria ULMA Taldearentzat

Iñaki Igarzabal duela gutxi enpresako mediku berri izendatu dute ULMA Taldean, eta Jon Azpiazu ordeztuko du. Iñaki Lagun-Aro etxetik dator eta martxoaren 1etik berau izango da ULMAko Lan Osasun eta Segurtasun sailko arduraduna.



### *Izen-abizenak*

Iñaki Igarzabal Elorza

### *Adina:*

44 urte.

### *Jaioterria:*

Oñati.

### *Egoera zibila:*

Ezkondua, 2 seme-alaben aita.

### *Prestakuntza akademikoa:*

Medikuntzan lizentziatua.

### *Zaletasunak:*

Zinema eta golfa.



## Juan M<sup>a</sup> Otaegi

MCC-ko Batzorde  
Iraunkorreko Presidentea

*Juan M. Otaegi Bergaran jaio zen, 1944. urtean. Aspalditik dabil Arrasateko kooperatiben munduan, ardura handiko lanpostuetan. Gaur egun Euskadiko Kutxako eta MCC-ko Kongresu Kooperatiboko Presidente da, eta baita Mondragon Korporazio Kooperatiboko Finantza Saileko presidenteordea ere.*

### "Kokapen aldaketaren fenomenoari aurre egin beharko diogu"

Juan Mari, urte asko daramatzazu ardura handiko postuetan. Urte horietan guztietan Arrasatek izan duen esperientzia kooperatiboaz zer-nolako balorazioa egingo zenuke? Nik uste dut esperientziaren balantze orokorra baikorra dela. Enpresa kooperatiboa sendotu egin da, eta kooperatiben arteko elkartasuna ere indartu egin da. Kooperatibek enpresen garapenari eman dioten erantzuna berezia izan da kapital-sozietateekin alderatuta, bai barne-partaidetzari dagokionez eta baita aberastasunen banaketari dagokionez ere. Baina horrek ez du esan nahi erabat pozik eta aseta sentitu behar dugunik. On Jose Mariak esaten zenez, "beti jo daiteke aurrerago".

MCCren azken kongresuan apustu garbia egin zen gure printzipio

kooperatiboen muina berreskuratzeke. Konpromiso horri zer-nolako erantzuna ematen ari zaio Korporazioa? Azken Kongresu Kooperatiboan, Batzorde Iraunkorrek gogoeta bat planteatu zuen, gure printzipioetariko batzuekiko leial jokatzearen inguruan sortu ziren zalantza batzuei buruz. Beraz, ez zen aurrez hartutako jarrera bat, ikerketaren eta konparazioaren bidetik jotzeko modu bat baikik. Eta gainera, kongresu egunek eskatzen duten zorrotasunetik kanpokoia izan zen. Eta bide hori egiten ari gara talde txikietan, Korporazioko kooperatiba guztietako presidentekin. Prozesu horretako lehen fasea egiten ari gara, beraz, eta bere denbora beharko du.

Zure ustez zein dira datozen urteetan kooperatibismoak

aurrez aurre izango dituen  
erronka nagusiak? Gure korporazioaren etorkizunean globaliza-

┆  
**Kooperatibismoaren  
erronka enpresa  
kooperatiboaren  
garapena izango da  
aurrera begira ere,  
beste aukera  
batzuen artean  
horrek baitu  
lehentasuna**



## **zioaren estrategiaren aldeko apustua erabakigarria dela eta izango dela pentsatzen jarraitzen al da MCCren barnean?**

Kooperatibismoaren erronka enpresa kooperatiboaren garapena izango da aurrera begira ere, enpresa munduko beste aukera batzuen artean horrek izango baitu lehentasuna. Eta hori ezinezkoa denean, nagusi garen kapital-sozietateetan gure balioak txertatuko ditugu. Bi jardunbide handi horien arteko orekak aukera eman behar digu ekonomia globalizatuaren barnean geure espazioa betetzeko, geure printzipioekin koherentziaz jokatzuz, ekonomia globalizatu horretan gero eta sartuago egongo bagara ere. Urratzen hasi garen bide horretan ez dugu berriro atzera itzultzeko aukerarik, eta asmo handiekin eta gure sisteman uste osoa izanez egin behar diogu aurre bide horri.

## **Beraz, enpresen mundua etengabe eta azkar aldatzen ari den garai hauetan, nola ikusten du MCC-ko Batzorde Iraunkorreko Presidenteak Mondragon Korporazioaren etorkizuna?**

Uste dut etorkizunean zailtasun handiak sortuko direla. Baina hori ez da gauza berria kooperatiben munduan. Iraganean ere hainbat egoera zaili aurre egin behar izan diogu, bai zailtasun ekonomikoek dagokienez eta baita enpleguari dagokionez ere. Eta gure balioek eman diguten berezitasunean oinarrituta aurrera egiten jakin dugu, bai kooperatiben barnean eta baita babes Erakundeetan ere, Euskadiko Kutxaren, Lagun Aroren eta MCC beraren bidez, erantzunetan aukera zabala sortuz. Baina ziurrenik etorkizuneko erronkak iraganean bizi izan ditugunak baino konplikatuagoak izango dira. Munduan, gero eta indar handiagoz, produkzio-guneen arteko oreka berritu egin da, eta hauek eskulana merkeagoa den tokietara jotzeko joera erakutsi dute, balio-katearen barnean balio erantsi txikiagoa duten produktuen lehiakortasuna sustatzeko aukera handiagoak eskaintzen baitituzte toki horiek.

Gure kooperatibetan ere eragina izango du horrek. Kokapen aldaketaren fenomenoari aurre egin beharko diogu. Eta enpresa kooperatiboek eta lanpostuek eusteko erantzun berriak asmatu beharko ditugu. Espazio berri bat bilatu beharko dugu berriro, eta kooperatibista gazteen belaunaldi berriek izango dute giltza hori mamitu dadin. Nik uste dut gure ardura handiena gaur egun gure esperientzian dauden balioak belaunaldi berriengan sustatzea eta errotzea dela. Izan ere, iraganean bezala, sozietate kooperatiboak, pertsonen sozietateak, bideragarria izateko nahitaezkoa da pertsona horiek beren helmuga komunitario horren jabe solidario izateko apustua egitea.

## **ULMA Korporazioan sartzeak enplegua eta aberastasuna sustatu ditu**

**Hitz egin dezagun beste gai bati buruz. Dakizunez, laster ULMA Taldea MCCren barnean sartu zenetik bi urte beteko dira. Garai horretaz zer-nolako balorazio egingo zenuke? ULMA Taldea MCCren barnean bi urtez harremanetan ibili ondoren eta hainbat proposamen aztertu ondoren sartu zen. Gaingitu beharra zegoen hamar urte inguruko bereizketak normala denez ekarri zuen urrutze-egoera hura, ULMA Taldea MCCren barnean sartu ez zenetik hamar urte inguru pasatu baitziren, eta horregatik bi aldeek oso kontuz jokatu zuten MCCn sartzeko eta bertan jarraitzeko baldintzak erabaki zirenean. Eta hala eta guztiz ere ULMA C y En bigarren bozketa bat egin behar izan zen hainbat errezelo eta gaizki uler-tu gaingituzko. Baina behin betiko**

erabakia hartuz geroztik, MCCren barnean ULMA Taldeak egin dituen bi urteak oso positiboak izan dira. MCCren barneko hainbat organotatik eta batzordetan buru-belarri sartu da eta Korporazioa indartu egin da ULMA Taldeko bazkideen ekarpenen eta ikuspuntuaren bidez.

## **Garai horretan Juan Mari Otaegiren iritziz zer ekarpen egin dio ULMAk MCCri eta alde-rantziz?**

Nik uste dut funtsezkoena ULMA Taldea MCCren taldeko bizikidetzaren proiektu horretan sartzea izan dela. ULMA Taldeko Kooperatiben proiektuaren garapena bera da MCCri egin dion ekarpenik onena, eta hain justu horregatik ari zaio horren ondo erantzuten MCCren helburuari, hau da, Sozietaterako enplegua eta aberastasuna sortzeari.

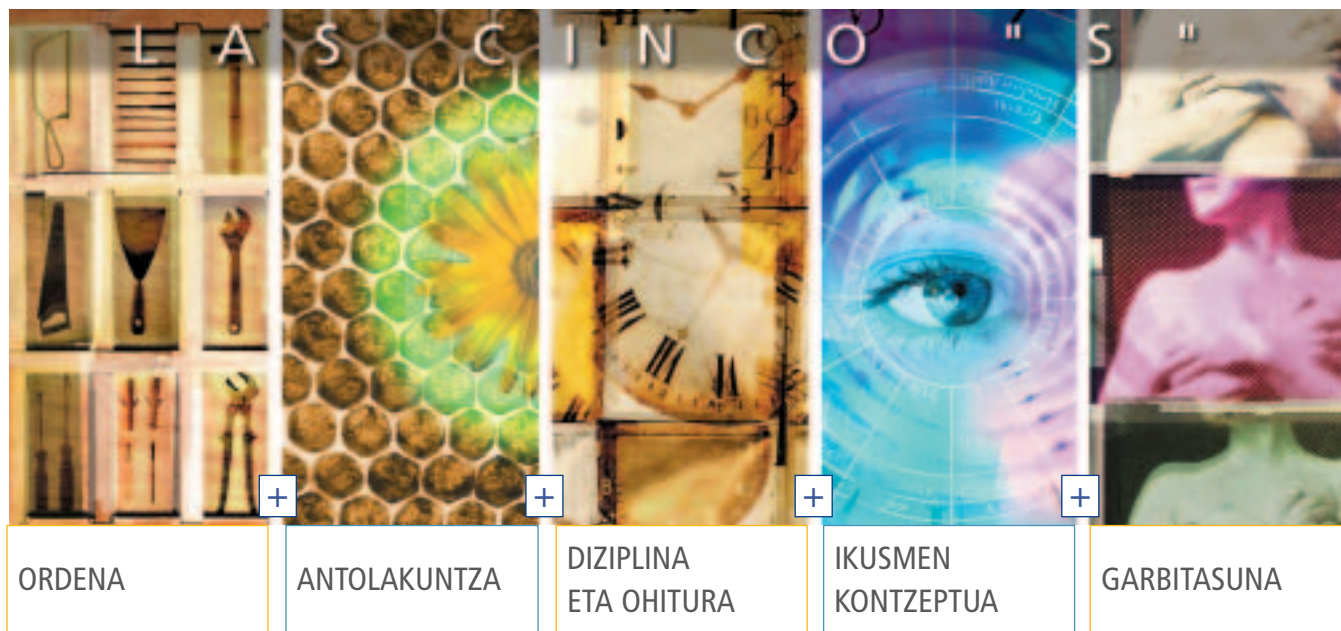
## **Azkenik, bidali nahi al diozu mezurik ULMA Taldeko langileen taldeari?**

Bai, iraganean egin dena-gatik esker oneko mezu bat bidali nahi diet, eta etorkizunean egiteko dugunaren aurrean animatu egin nahi ditut. ULMA Taldearen egungo egoera bikaina da, eta hori bazkide guztiek egin duten lanaren eta ahalginiaren ondorio izan da. Baina on Jose Mariak esaten zuena esango dut nik ere: "Orainak, bikaina izan arren, berarekin darama iraungitze-data, etorkizunetik bereizten den neurrian".

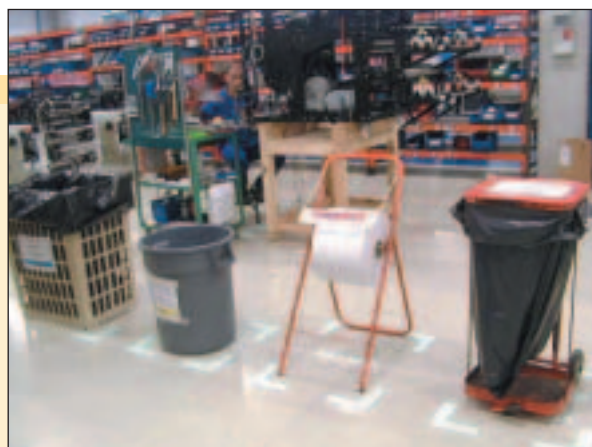
Apaltasun osoz, on Jose Mariak Euskadiko Kutxa sortu zuenetik, gure esperientzia korporatiboaren barnean korporazioan sartzeko etorkizun sendo eta unibertsalenarekin lotura egiteko lokarria izan dela uste dut. Beraz, ULMA Taldeko bazkideei nire poztasun osoa adierazi nahi diet Mondragon Korporazio Kooperatiboaren barnean txertatuz kooperatiben arteko harreman hori sendotzeko erabakia hartu izanagatik. Eta, halaber, gure bizikidetzaren euskarri diren oinarrietatik sendotasun osoz enpresa-demokrazia garatzen jarraituko dugula ziur nagoela adierazi nahi nuke amaitzeko.

# 5 S-ak;

## Laneko ohitura egokiak



*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu eta Shitsuke. Japonierako 5 S ezagunak ditugu horiek, lan-tal-deak ordenara eta garbitasunera ohitzea helburutzat hartuta, parte-hartzean eta diziplinan oinarritutako ikuspegi berria dakarten 5 S-ak, hain zuzen ere. Metodo horren bidez, pertsonak ondo egotea, kalitatezko zerbitzu-ondasunak ekoiztea eta bezeroak gogobetetzea lortzeko moduko giro egokian egiten da lan. Badira urte batzuk japoniar sistema hori gure enpresetan ezartzen hasi ginela. Ondoren, sistema hori garatzen eta ezartzen lan egin duten gure negozioetako bi lagunek sistema horrek ekarri dizkien onurak azalduko dizkigute.*





Luis Carreras  
ULMA Packaging

### "Etengabe hobetzeko oinarrizko tresna da"

"ULMA Packaging negozioan 5 S-en metodologia jartze-ko arrazoia hauxe izan da: lan alorreko antolakuntza, ordena eta garbitasun-baldintzak hobetu eta mantentzea, produktuen kalitate egokia, kostuen murrizketa eta lan-giro hobea lortzea. 2001eko urte hasieran hasi ginen 5 S-ak ezartzen kanpo-aholkulari baten laguntzarekin, eta gure ahaleginak Film Extensible lineako Chick eta Superchik zeluletan jarri genituen gehienbat. Hasiera batean zelula horietako kide guztiak trebatu genituen. Ondoren, 5 S-ak osatzen dituzten fase guztiak ezarri genituen, eta 5 S-ak ezarritakoan, nahi genituen helburuak lortu genituela ikusi genuen. Horregatik, metodologia hori ekoizpen-planta osora zabaldu genuen, aurreko zeluletan egindako modu berean. Horrela, metodologiari buruzko prestakuntza trinkoa eman genien zeluletako langile guztiei, MODen zein MOIren aldetik ahalik eta parte-hartze handiena lortzeko. Trebakuntzaren ondoren, 5 S-en metodologia fasez fase ezartzeari ekin genion, hobetaldeen filosofia oinarritzat hartuta. Talde horiek zeluletako kideez osatuta daude, eta talde horietan era askotako gaiak jorratzen dira: lan-plangintza, hobetzeko proposamenak, 5 S-ak... Modu horretara, parte-hartze eta erantzukizun handiagoa lortu genuen zeluletako kide guztien aldetik. Gaur egun, finkatutako helburuak betetzen hasi direla ikusten ari gara:

- barneko zein kanpoko bezeroen beharrei azkar batean erantzutea.
- akaberen kalitatea hobetzea.
- stock-a murriztea.
- espazioa ondo erabiltzea.
- lantokian giro hobea sortzea.
- istripuak izateko arriskuak gutxitzea.

Horregatik, 5 S-en metodologia erakundeak etengabe hobetzeko estrategiari erantzuten dion oinarrizko tresna dela iruditzen zaigu".



Asier Agirregomezkorta  
ULMA Carretillas Elevadoras

### "Etorkizunean estandarizazio eta hobekuntza neurriak hartzeko oinarria da"

"OOL (5S) egitasmoa ULMA Carretillas Elevadoras negozioan HOBKUNTZA - Kudeaketa Estrategia Ezartzeko Planaren barruan kokatzen da, eta 2001eko apirilaren eta 2002ko otsailaren artean burutu zen Oñatiko lantegian (berriak eta berregokituak) eta biltegian. Helburu hauek lortu nahi genituen: lan-baldintzak hobetzea (ordena, garbitasuna eta segurtasuna), alferrik galtzen zena murriztea eta ondorengo fase batean operazioen estandarizazioari ekiteko oinarriak finkatzea. Lan-taldea 12 pertsonak osatu zuten, eta pertsona horiek era askotako lanak egin behar izan zituzten egitasmoa gauzatzen zen bitartean: -5 S-etako kideak prestatzea; - material "beharrezko" eta "ez beharrezko" identifikatu eta sailkatzea (fase horretan 12 tonatik gora txatarra bota ziren); - beharrezko tresneria egokiena zehaztea eta tresna arruntenak aurkitzeko sistema bizkor eta erraza diseinatzea; - beharrezkoa ez den materialaren eremua kudeatzeko irizpideak zehaztea; - garbiketa eremu eta prozedurak finkatzea eta - fase garrantzitsuenean, hau da, lorpenei eusteko fasean (diziplina eta ohitura), egin beharreko ikuskaritza zenbatero eta zein irizpiderekin egingo zen erabakitzea. Egitasmoa amaitzean, lan-taldeak lorpen hauek nabarmendu zituen:

- Materiala eta tresnak bilatzeko denbora murriztea.
- Laneko kalitatea hobetzea.
- Beharrezko bitartekoak eguneratzea.
- Segurtasuna hobetzea.
- Jende guztiak gauzak hobetzeko jarrera hobea izatea.

Izandako arrakastaren funtsak, bestalde, hauek izan ziren: denon parte-hartze eta konpromisoa, jabetza sentipena eta gauzak adostasunez erabakitzea lan-taldean. Gaur egun ikuskaritzak bi hilean behin egiten dira, eta OOL metodologia (5 S-ak, alegia) miniCompañías de Usadas-era (Madril) eta Kataluniako ordezkarietara zabaltzen ari gara. "OOL Oñatiko bulegoak" aurki ekingo dio egitasmo horri.

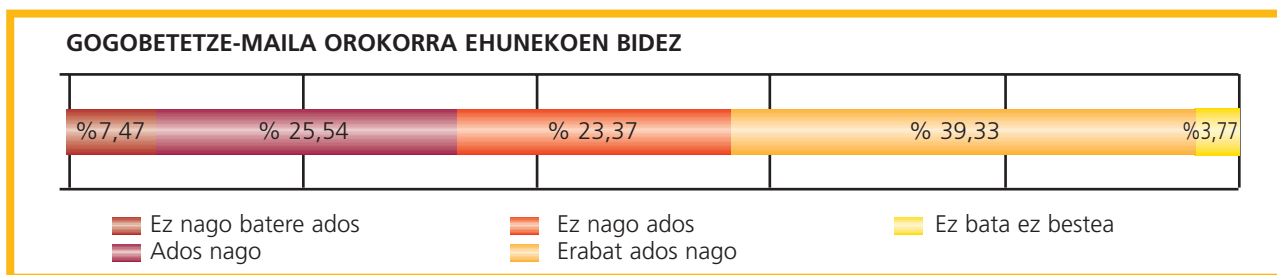


# Balioespen positiboa lan giroari eta gizarte

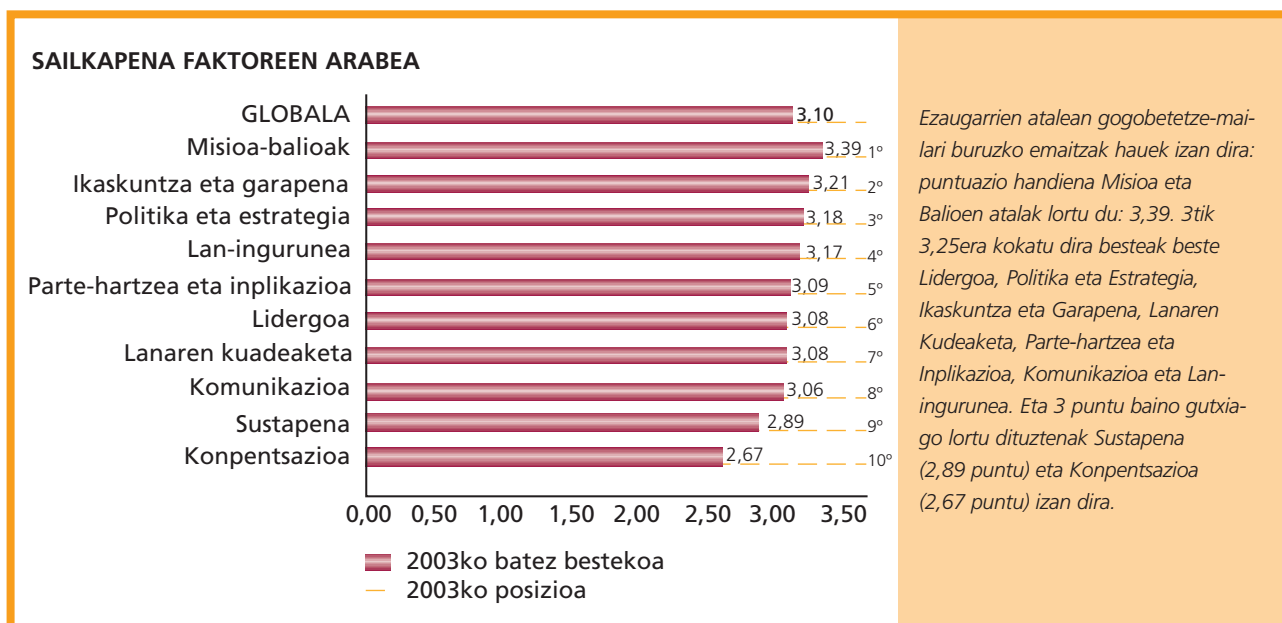
*EFQMren aplikazioan bete beharreko prozesuen barnean, duela gutxi gure bazkideen artean lan giroari buruzko inkesta bat egin da, eta gizartearen gogobetetze-maila jakiteko gure jardueraremu hurbilean ere beste inkesta bat egin da. Ondorio modura, bi kasuetan lortu den kalifikazioa nahiko ona izan da, bietan nahiko erraz gainditu baita gutxienekoa. Bi kasuetan helburua hobetu beharreko esparruak zehaztea eta, horrela, Taldeak bertako jendearekin eta inguruarekin hartutako konpromisoak eta ardurak hobetzeko garatu beharreko ekintzak bideratzea zen. Ondoren, bi inkesta horietan lortu diren daturik esanguratsuenak dituzue.*

## Lan giroari buruzko inkesta

Erreferentzia-unibertsoa 1.895 inkesta izan ziren, guztiak gure negozioetan eta ordezkartzetan egin zirenak; guztira 1.378 erantzun lortu ziren eta, beraz, parte-hartzea % 73koa izan zen. Inkestak % 95eko fidagarritasun-maila du. Inkestaren emaitza globalak ondorengo koadroan aurkeztu dira ehunekoen bidez, **gogobetetze-maila orokorrari** buruzko galderari erantzunez;



Globalki eta **negozioarteko** atalari **erreferentzia** eginez, 1etik 5era bitarteko eskalan, gogobetetze-maila orokorrean mailarik altuena Handling Systems negoziokoa izan da, 3,29 punturekin; aldiz, baxuena Hormigón Polímero negoziokoa izan da, 2,84 punturekin. Gainerakoak, gehienekotik gutxienera, hauek izan ziren: ULMA Construcción, 3,16 punturekin, ULMA Carretillas Elevadoras, 3,13 punturekin, ULMA Packaging, 3,06 punturekin eta ULMA Forja, 2,95 punturekin. **Talde mailan, batez beste 3,10 puntu izango genituzke.**

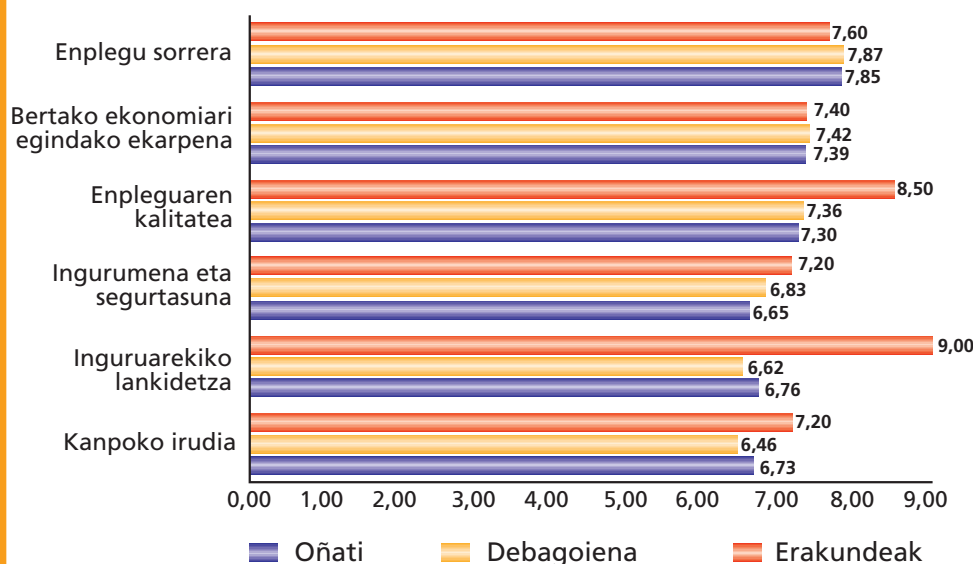


# ren gogobetetze-mailari buruzko inkestetan

## Gizartearen gogobetetze-mailari buruzko inkesta

Urtarrilean, **Oñatiko eta Debagoienako hainbat erakunde eta talderi** inkesta bat egin zitzaien, ULMA Taldeari buruz bakoitzak duen ikuspegia eta ULMAk bere natur ingurunearekin hartutako konpromiso-mailari buruz zuten iritzia ezagutzeko. Erakundeei dagokienez, ingurunean ordezkari handiena dutenen artetik 18 aukeratu ziren eta erabili zen metodoa, berriz, posta bidezko inkesta izan zen. Oñatiko eta Debagoienako taldeei dagokienez, 300 inkesta egin ziren, 150 bakoitzean, eta informazioa kalean bertan biltzea erabaki zen; horrela lortu zen erantzunen indizea handia izan zen eta, beraz, informazio zehatzagoa lortu ahal izan zen. Inkestaren emaitzetatik ateratako ondorioak hauek izan ziren: **Erakundeetan** gogobetetze-mailaren indizea **3,63 puntukoa** izan zen, 1etik 5erako eskalan. Helburuaren gainetik dago emaitza, 0,63 puntu gehiago lortu baitziren, eta horrek gogobetetze-maila batez bestekoaren gainetik dagoela erakusten du. **Oñatiko eta Debagoienako** taldeei dagokienez, gogobetetze-maila oro har **3,40**koa izan zen, hemen ere 1etik 5erako eskala erabiliz. Helburua baino berrogei hamarren gehiago eta, beraz, hemen ere batez bestekoa gainditu zen.

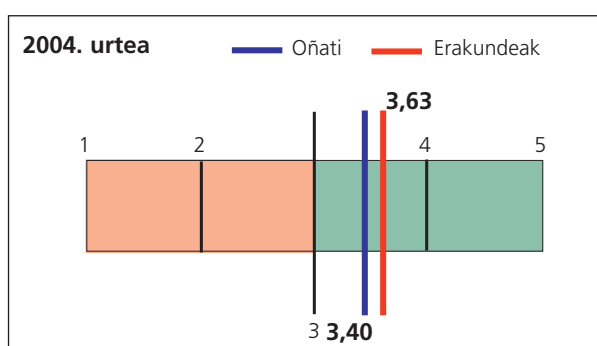
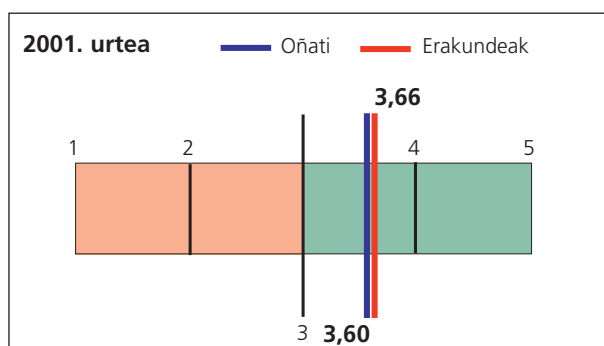
### GOGOBEETZE-MAILARI BURUZKO GRAFIKOAK, EZAUGARRIEN ARABERA



*Ikus daitekeenez, Erakundeen atalean garrantzirik handiena lortu zuena ULMAk inguruneko jardueran lankidetzan aritzeko izan duen jarrera izan zen, sortzen dituen lanpostuen kalitatearekin alderatua puntu erdi gehiago lortu baitzuen esparru horrek. Erakundeen iritziz garrantzirik txiki-kieneko puntua enpresa-kudeaketan hobetzeko jardueretan ULMAk eskaintzen duen parte-hartzearekin lotutakoa izan zen. Oñatin eta Debagoienan balio handiena eman zitzaien atalak enpleguaren sorrerarekin lotutakoak izan ziren. Ondoren, bertako ekonomiari egiten dion ekarpenak lortu zituen puntu gehien.*

2001eko datuei begira –azken inkestak urte horretan egin ziren– izan duten bilakaera ikus daiteke beheko grafikoan.

### GOGOBEETZE-MAILA OROKORRAREN BILAKAERA. OÑATI ETA ERAKUNDEAK





"ULMA nola hazí den  
ikustean,  
harro sentitzen naiz"

### José Ramón Biain

ULMA sortu zenean, fundatzaileen artean gazteenetako bat zen eta orain berriz, 43 urte lanean eman eta gero, beteranoenetako bat. Enpresaren etapa guztiak bizi ditu oñatiar honek eta, sasoiak sasoi, abentura honen partaide izatea oso aberasgarria izan da berarentzat.

#### **Kontaiguzu, José Ramón, zelan hasi zinen ULMAn lanean?**

Orain dela 43 urte hasi nintzen. Gure garaian, lana zegoenean, eskolara baino, lanera joaten ginen. Gero Ulmako fundadoreetako bat izango zena gure etxe ondoan bizi zen eta halako batean zera esan zidan: "-hik, lanera gure dok fan?" Eta nik: "-bai". Aita eta ama, ados, eta horrela sartu nintzen, 15 urterekin, tailer txiki batean: Ignacio Maiztegui S.A. Greba baten ondorioz, Fundiziotik botatako hiru edo lau lagunek sortutako enpresa bat zen, gero ULMAren aintzindaria izango zena. "Mantenimiento de chocolaterías" zen gure lana, Oñatin orduan 5 txokolatera zeuden: Loyola, Orbea, Guereca, Maiztegui eta Zahor. Gainera, tornu

bat ere bageneukan "txapuzak" egiteko. Makina honekin Lanbretarako piezak eta salbabarrosak egiten genituen, gero Oñatiko Bidaurretako mojek pintatzen zituztenak.

#### **Eta, urte guzti hauen ondoren, ze balantze egiten duzu?**

Balantzea oso ona izan da. Bakarrik egon da sasoi txar bat, 80.eko hamarkadan, orduan pertsona batzuk desfasatu egin ziren, tentazioan jausi ziren, eta gainontzekook gaizki pasatu genuen: gutxi irabazi, batzuk ULMATik irten beharra... Niri Ederlanera joatea tokatu zitzaidan, han hiru urte egin nuen, fijo gelditzeko aukera ere izan nuen, baina atzera ULMAra bueltatu nintzen. Sasoi hau kenduta, gero Caja

Laboralak zuzenduko zuena, fabrika beti gora joan da.

#### **Kooperatiba sortu zeneko aktan zure izena agertzea harro egoteko modukoa, ezta?**

Bai, ikusita gero zelan joan diren gauzak, bai. Aktan ni hamaikagarrena naiz eta 17 lagunek egindako gauza bat zelako haundia egin den ikustea, ikaragarria da! Harro sentitzen naiz, bai.

#### **Sasoiak aldatzen doaz. Gaur egun badago lehen zegoen laguntasun giroa eta langileen arteko elkartasuna ?**

Ez, aldatu da. Lehen orduz puruz ateratzen genuen lana, egunean 12 ordu sartuz edo behar zen guztia. Orain lana eta dirua samurrago ate-



ratzen da. Dena errezagoa da, eta bakoitza berera joaten da, baina orain ere fabrikako giroa oso ona da.

### **¿Zelan ikusten duzu, ULMAren etorkizuna eta, zehazki, ULMA Packaging-ena?**

Oso ondo ikusten dut. Organizazio aldetik asko gustatzen zait: garbitasuna, ordena, Hobetaldeen lana ere asko igertzen da... Gainera danok pila baten gaude lana egiteko orduan. Baina, oraindik ere, hobera joango gara.

### **Zuk, José Ramón, 60. hamarkadako makina biltzaileak ezagutu zenituzten eta gaurko makina automatikoak ezagutzen dituzu. Azken finean, gauza bera da edo makina ezberdinak dira?**

Orain teknologia da nagusi eta lehen dena mekanika zen. Lan artesanal asko ere egin izan da hemen, hortarako Julio Saiz artista bat zen: planoak marrazten eta produktu berriak ateratzen. Horrela atera dira hainbeste produktu ezberdin ULMAtik.

### **Bi urte barru erretiroa hartuko duzu. Pentsatu duzu zertan emango duzun orduan denbora, afizio bereziren bat edo?**

Bai, txoriak hazten ditut. Gainerako afizio guztiak lorak eta ortuaren inguruan izaten dira... inbernadero bat ere badaukagu baserrian eta hortan emango dut denbora, baserriko kontuetan.

### **Honezgero, desiatzen egongo zara erretiroa hartzeko, ezta?**

Ba, ez pentsa. Batzuetan bai, baina beste batzuetan, ez. Gainera, niri lantokian giro ona izatea gustatzen zait eta sekula ez naiz haserretu inorekin, behin ere ez. Eta giro ona

## **“Orain teknologia da nagusi, baina lehen**

## **mekanika eta lan artesanal”**

badago, ez du hainbeste kostatzen lanera etortzeak. Hau da gauzarik haundiena, kontutan hartu bitzta erdia baino gehiago lantokian ematen dugula.

### **40 baino urte gehiago lanean. Beharbada, izen batzuk gorai-patzeko gogoia izango duzu?**

Bai, bat fundatzailea, Isidro Mendiola. Oso gizon ona, langileari entzun, eta gero gauzak ondo esplikatatu egiten ziona. Gerentea ere bai, Julio Saiz. Hau ere, langilearengana etortzen zen, galdetzen zizun, zer

moduz, etabar. Gaur egun, ULMAk hartu duen tamainagatik gerente bat ezin da hain hurbila izan, ezinezkoa izango zen. Bestalde, lapurretan ibili zirenei ere barkatu egin beharko diegu.

### **Zeozter bukatzeko...?**

Bai gauza bat esan gura dut. Lehenengo pabiloi zentratean San Pankrazio bat geneukan, eta nik uste dut harek asko lagundu gaituela. Ah, ez ba ziren kooperatibak sortuko, non ibiliko ginateteke gu orain!. Batek daki!



## ULMA Forja negozioaren jatorria

Forjas de Zubillaga Azkoitira eraman zenetik zenbait hilabete pasatu ondoren, enpresa horretako lau langilek (Pedro Guridi, Enrique Guridi, Sebastian Ayastui eta Sabino Telleria) hitzarmen bat egin zuten Pedro Zufiriarekin sarrailagintzako eta osagarrietako lantegi bat beraiei eskualdatzeko; batik bat beren lanpostuei Oñatin eusteko aukera izateak bultzatu zituen erabakia hartzerantz. Lantegi horretan balkoiak, metalezko atekak etab. egiten zituzten. Handik gutxira, Forjas de Zubillagako beste bi langilek, Ramon Irizarrek eta Juan Urcelaik Yarza ahizpei Zubillagan zituzten pabilioiak eta lurrak erosi zituzkieten. Bazkide berrien laguntzarekin, eremu txiki bat egokitu zen eta, bertan, forjako sekzio txiki bat martxan jarri zen, matrizeria, leunketa, biltegia etab. Pixkana-pixkana, negozioak aurrera egin zuten eta, Pedro Igarzabalen laguntzarekin, Jose Maria Arizmendiarretarekin eta Jose Maria Ormaetxearekin harremanetan jarri ziren, kooperatiba bat eraikitzeko asmoz. GAITU izena aukeratu zen (sei sustatzaileen inzialekin osatutako izena), eta azkenean kooperatiba ofizialki 1962ko irailaren 13an osatu zen. Hurrengo urteetan negozioa etengabe hazi eta sendotu egin zen eta, ondorioz, 1964. urtean, Gack-i erositako erorketa-mailuarekin bridak egiten hasi ziren. Horrela, enpresa aldatu egingo zen eta horrexek ekarriko zuen enpresak izango zuen garapena. Jada GAITU izen komertziala ezagun egin zenean eta markak merkatuan irudi ona lortu zuenean (igela), Gasteizko GAIRU enpresak izen horren aurka jo zuen eta, ondorioz, 1967an izena aldatu beharra izan zuten, ENARA izena hartu zuten orduan (gaur egungo ULMA Forja negozioaren ernamuina).



## ULMA Forja; mugarik gabeko fidagarritasuna

*ULMA Forjak gaur egun 150en bat langile ditu eta brida eta tutuetarako osagarri forjatuak egitera zuzentzen da; hauek batez ere petrolio eta energia-industrietara bideratuko dira. Sektore horretan kalitatea eta produkzio-ahalmena oso balio preziatuak dira, eta ULMA Forjak 1993tik Lloyd's etxearen bidez Erregistratutako Enpresaren ziurtagiria du; gainera, bere lehiakortasunaren erakusgarri, 8.000 tona arteko prentsa mekanikoak eta mekanizazioarako zentro aurreratuak ditu.*

*Filial bat du Venezuelan eta, bereziki, bere produkzioaren %90 Europar Batasunetik kanpo dauden merkatuetara zuzentzen da. Petrolio-industriaren barneko konpainia nagusien homologazioa du, besteak beste SHELL, ESSO, EXXON, DOW CHEMICAL, PEMEX, ICI eta antzeko konpainiena.*



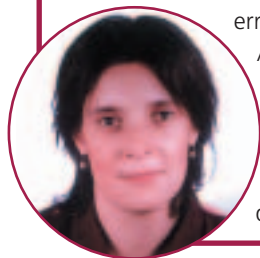
## Nerea Villar - Lehendakaria

### "Krisialditik indartuta irten gara"

"Lehenengo, eman didaten aukera honetaz baliatuz, eskerrak eman nahi dizkiet ULMA Forja negozioko bazkide eta langile guztiei, bukatu berri dugun urte honek ekarri dizkigun eskaerak aurrera eraman ahal izateko egin duten ahalegin erabakigarriagatik. Eta eskerrak eman nahi dizkiot ULMA Talde osoari ere, eman digun babesagatik. Normala da urte problematikoetan, eta 2003. urtea hala izan da, tentsio handiko egoerak sortzea eta horrek halako konfiantza falta eta etsipen bat eragitea. Dena den, ez dugu ahaztu behar ULMA Forja pertsonen elkarte baten eredu bizia dela eta talde horrek, konfiantza oinarritzat hartuta, krisi handiei aurre egiten asmatu izan duela eta, gainera, egoera horietatik guztietatik indarberrituta ateratzen dela. Horren erakusgarri nagusia egungo gure enpresa hau da, munduko merkatuan punta-puntan dabilen negozioa baita.

Krisialdian, gakoa beti talde modura pentsatzea izaten da, izate bakar baten antzera jokatzea eta ahalik eta parte-hartze handiena sustatzea, liskarrak alde batera utzita eta taldeko gainerako kideetan konfiantza izanez. Aurten ijezkailuaren proiektuari ekin zaio. Forjaren berrikuntzari ekin genionean egin genuenaren ildotik, beroko ebaketako prentsa handiak txertatzeak une delikatuak adieraziko du, baina konfiantza osoa dugu eskuartean dugun proiektu honetan eta erantzukizunez jokatuz erantzun nahi diegu aurrez aurre ditugun erronkei.

Azkenik, guztioi ilusioari eta itxaropenari eusteko eskatu nahi nizuke, bakoitzak ahal duen neurrian parte hartuz eta egin ditzakeen ekarpenak eginez. Asko daukagu egiteko oraindik, baina elkarrekin egingo dugu."



## Fernando Recalde - Gerentea

### "Gaur egungo bridek ez daukate zerikusirik duela hamar urtekoekin"

"2004. urte honek atzean utzi du 2003. urte zail eta konplexua, eta izenondo horiek erabili ditugu, ia kontsumitzaileen merkatu guztietan gure produktuen eskaria ahula izateaz gain, gure produktuen %95a 40 herrialde baino gehiagotara esportatzen dela kontuan hartuta, monetaren –euroaren balio-igoera– eta politikaren ezegonkortasuna ere izugarria izan delako, batez ere Ekialde Ertainean, Irakeko gatazkarekin, inguru hau kontsumo handiko ingurua baitzen, bertan Oil eta Gas sektoreak, industria petrokimikoak, kimikoak eta energetikoak duten presentzia kontuan hartuta. Askotan bridek egiten jarraitzen al dugun galdetu izan zaigu. Erantzuna oso sinplea da, izan ere, gure produktua BRIDA baita, duela hamar urte bezala, baina... zenbat aldatu garen! Gure forja-prozesuak eta mekanizazioak ez dute zerikusi handirik ordukoekin, lan egiteko moduari dagokionez, 80ko urteen amaieran genituen industria ekipamenduak oso desberdinak baitziren; gure lehiakortasuna izugarri indartzeko aukera emateaz gain, produkzio-ahalmena areagotzeko modua eman digute (90eko hamarkada hasierako urteetan baino bost aldiz gehiago saltzen dugu); gainera, produktuen gama hedatu dugu (gaur egun produzitzen diren tonen %50 ez ziren duela hamar urte fabrikatzen), eta, bereziki, gure langile eta bazkide direnen baldintzak hobetu ditugu, berokuntza fuela elektrizitatearekin ordezkaturik, produkzio-prozesuak automatizatuz, automatizazio handiko mekanizazio-zentroak ezarriz etab. Honako lema hau hartu dugu oinarritzat: EGIN DEZAGUN LAN, GURE ARBASOEN EGIN ZUTEN BEZALA, KOOPERATIBA LEHIAKORTASUN-BALDINTZA ONENETAN UZTEKO; eta lema hori oinarritzat hartuta, egunez egun gure etorkizuna lantzen ari gara. Duela hamar urte adierazi genuen amets hura— AURREIKUSPENA— betetzeko urtebete baino gutxiago falta zaigu: **GURE ULMA MARKAREKIN ETA 24RAKO ANSI BRIDEN GAMAREKIN MUNDU OSOAN HEDATUKO GARA**"



## PROFIL ESTRATEGIKOA

- > Gure **lidergoa** sendotzea produkzioaren eta esportazioen bolumenean, gaman 24" arteko produkzioa txertatuz, eta bridek familiako lehiakortasunean.
- > Produkzio-ahalmena hedatuz eta produktuaren kalitatea hobetuz, **FITTING** produktuen familian **POSIZIO KOMERTZIAL** hobea lortzea.
- > Gure salmentei eustea PIPINGaren **banatzaile** handien bidez, agenteekin, INGENIARITZEKIN, ERAIKITZAILEEKIN ETA AZKEN ERABILTZAILEEKIN etengabeko harremanak izanez, MERKATUAREN BOLUMENA EBALUATZEKO ETA ERABILEARI, PRODUKTUEN ALDAKETEI ETA ABARRI BURUZ MERKATUKO JOERAK EZAGUTZEKO.
- > Munduko merkatu handienerako, AEBetarako, **Marketing Plan** bereziak, eta baita garapen bidean dauden herrialdeetarako ere, besteak beste INDIArako, TXINArako eta beste hainbat herrialdeetarako.
- > **Egokiak diren analisiak** egitea, gure inguruaren eta esparruen barnean –FORJA ETA BIRAKETA-PIEZEN MEKANIZAZIOA– **MERKATU BERRIAK IREKITZEKO**: inox materialen forjaketarako osagarriak, aleatuak etab.
- > **KUDEAKETA-ESTRATEGIAREN** garapena, ERABATEKO KALITATEAN oinarrituta eta **pertsonei zuzendutako KOMUNIKAZIOA** ETA PARTE-HARTZEA sustatzen dituen zuzendaritza-estiloa gauzatuz.



## zer deritzozu?

**ULMA Taldeko negoziotako zenbait pertsonak Sindikan gauzatzen ari diren Lidergo rientzia kontatu digute. Prestakuntza-prozesu horiek emateaz arduradun direnak LKS,**

**Prestakuntza horretan zein alderdi joko zenituzke positibotzat eta Zer-nolako ekarpena egin dizu edo egin diezazuke zure ustez zure**



**Roberto Irizar**  
ULMA Construcción

Balorazio orokorra egin behar izanez gero, oso interesgarria eta erabilgarria iruditu zaidala esango nuke. Gainera, lan saioetako dinamikak giro atsegina eta eramangarria eman dio. Gure kontzientzia astindu dute eta lider modura arreta handiegirik eskaintzen ez genien gaien inguruan gogoeta eginarazi digute, funtsean, garrantzi handia duten gaiak baitira. Pertsonen talde baten arduradun garen neurrian gure betebeharrak gauzatzen ditugunean, zereginen kudeaketara zuzentzen dugu gure lana eta kudeaketa emozionala deritzona ahaztu egiten dugu. Pertsonarteko harremanak eta komunikazioa zail gertatzen zaizkigu, eta ziurrenik ondo bideratuz gero, taldearen errendimenduan aurrerapen handiak egiteko aukera emango ligukete. Dena den, guztiok konturatu ginen zaila dela komunikazio hobea izateko aukera ematen duten horrelako jokabide eta gaitasunak praktikan jartzea, bakoitzaren eguneroko betebeharrekin bat ez datozenean, eta badakigu aldaketak oso poliki gertatuko direla. Nik ez nuen inoiz horrelako prestakuntza-mota bat egiteko aukerarik izan, eta ezta gainerako taldekideek ere, eta, benetan, pertsonen talde baten aurrean lider tokian hasi nintzenean horrelako ikastaro bat egitea oso lagungarri izango zatekeen, zalantzarik gabe. Bakarra izan ez dadin eskaera orokor bat egin zitzaion ULMA Taldeko Kudeaketa Sozialari, mintegi honekin egin den ahaleginak nolabaiteko jarraipena izan dezan.



**Jesús Jara**  
ULMA Carretillas Elevadoras

ULMA Taldeko alderdirik garrantzitsuenenatarikoa PERTSONAK direla kontuan hartuta, horrelako prestakuntzaren bidez argi eta garbi hauen alde egiten ari dela erakusten duen urrats garrantzitsua da. Noski, horrekin ez dut esan nahi guztia eginda dagoenik, baina ildo horretatik jo behar dugula uste dut, ULMA Taldeko eremu guztietara hedatuz. Horrela, Taldearen etorkizuna bermatuta egongo da. Prestakuntza horren alderdi garrantzitsuenatariko bat negozio desberdinetako taldeak osatzea izan da. Aholkularitzak berak eman duen prestakuntzaz gain, beste negozio batzuetan nola jokatzeko duten jakitea ere oso aberasgarria izan da, elkarrengandik hurbil egon arren ez baitugu elkarrikoa ezagutzen. Halaber, prestakuntzan ikasitakoa gure bizitza pertsonalean aplikatzea ere azpimarratu nahi nuke, oso positiboa izan delako. Hobetu beharreko alderdien edo alderdirik konplikatuenen artean, zailena hori guztia praktikara eramatea izango da, gauza guztietan gertatzen denez, horrek ere denbora eskatuko baitu eta gure eguneroko jardunak, lanaren ikuspegitik, exijentzia handiak baititu. Hala ere, denborak aurrera egin ahala eta guztion lanari esker lortu nahi diren emaitzak lortuko direla ziur naiz. Etorkizunean eta maila pertsonalean, profesionalki hazteko eta modu berean besteek garatzen laguntzeko aukera ematea espero dut.



**David Cuesta**  
ULMA Forja

Lehenengo, eskaintako prestakuntzaren edukia interesgarria izan dela adierazi nahi dut, gai garrantzitsuak jorratu baitira, askotan hasieran gai horiek horren garrantzitsuak ez baziruditen ere, besteak beste: komunikazioa, motibazioa, egindakoa ezagutzea, zuzendaritza-estiloak, bileren gidaritza, enpatia eta abar. Eman diren kontzeptuak erabat logikoak dira, eta laneko bizimoduan nahiz eguneroko bizimoduan aplikatzeko modukoak, gainera. Zoritxarrez, ez gaude horrelakoetara oso ohituta eta ez ditugu beti lanpostuetan aplikatzen. Horregatik, prestakuntza-fase honetaz gain, ezarpen-fasean laguntza izan behar genukeela uste dut, nahiz eta jakin ezarpen horri denbora gehiago eskaini behar diogunak gu geu gara. Ikastaro hau oso modu atseginean eman digute, ez zait inoiz aspergarria iruditu; eta parte hartu dugun pertsonen arteko giroa oso ona izan da, bakoitzak bere iritziak eta kezak konfiantza osoz azaldu ahal izan baititu. Ikasmateriala egokia izan da, eta egindako ariketak ere interesgarriak izan dira. Eragozpen bakarra aholkulariek egiteko agintzen zizkiguten zereginak izan dira.

eta Pertsonen Garapenaren inguruko prestakuntza-prozesuetan izan duten espe-  
TEA CEGOS, HAY GROUP ETA SUAREZ Y ABERASTURI izan dira.

## zein alderdi dira zure ustez hobetu beharrekoak? zeregin profesionala garatzeko orduan?



**Roberto Arriarán**  
ULMA Handling Systems

Erakunderako oso prestakuntza praktikoa eta era-bilgarria (noski, norbanakoarentzako ere bai), hainbat gairen inguruko sentsibilitateak erakutsi baitizkigu, esate baterako honako esparru haue-tan: giza baliabideak, taldeko lana, pertsonak motibatzea, laneko bilerak beren produktibitatea ere sustatuz; horietako gai asko sinpleak irudituko zaizkigu agian itxura batean, baina askotan arlo horietan ohitura txarrak hartuta izan ohi ditugu eta horrelako ikastaroek begia zabaltzen dizkigute eta hobetzeko metodoak aplikatzera bultzatzen gaituzte. Oso positiboa izan da beste negozio bat-zuetako kideak ezagutzeta eta beren problematikak, antzeko kezak ezagutzeta, etorkizunari beste alderdi batetik begiratzeko aukera eman digute, agian prestakuntza-ikastaro horietan parte-har-tzaile gehiegixoa izan bada ere; baina lan-giro ona-ren bidez gainditu genuen eragozpena. Eguneroko lanean hobekuntza horiek beren isla izatea espero dut, gure lankideekin komunikazioa hobetu denez eta prestakuntza hauetan barnera-tutako ezagutzak zabalduz animatzaile lekua har-tuko dugunez, ea lortzen dugun guztion parte hartzea; izan ere, askotan, erabaki asko norbera-ren gain egoten baitira eta horrek guztiak, lankide guztien partaidetzarekin "ekipoa osatuz", dina-mismo handiagoa ekarriko baitu. Oraindik elkarriz-keten bidez lan berezi batzuk egiteke ditugu, bero-rietan prestatzailearekin parez pare jarrita, aurrera egiteko plan pertsonal batean zehaztutako helbu-ruak praktikan jarriko baitira, gure laneko gai zehatzetara zuzenduta. Askotan prestakuntza-ikastaroetan soilik maila teorikoan geratzea gerta-tzen bada ere, hau ez soilik maila horretan geldit-uko, eta gehien balioesten ditudanak metodoa eta praktikan gauzatzeko laguntza dira.



**Patxi Barrena**  
ULMA Hormigón Polímero

Oro har prestakuntza oso ona eta posi-tiboa iruditu zait. ULMAko maila eta negozio guztietako jende gehiagok izan beharko luke horrelako aukera bat. Probetxu handia atera dakioken lan-tresna da. Giza baliabideen sailek horrelako prestakuntza-motak indar handiagoz sustatu beharko litzukete. Alderirik positiboena hauexek:

- Aberastasun profesionala eta per-sonala, zalantza asko argitzea, lider izatea ez dela gauza erraza ohar-tzea, eta hobetu egin behar dugula jabetzea, batez ere gure kolabora-tzaileei begira, bai goragoak direnean eta baita beheragokoak direnean ere.
- Ekarpenei dagokienez, eguneroko rolean etengabeko hobekuntza hobetu beharra da gai nagusieneta-rikoa; horretarako aholku gehiegi ematen ditugu, baina ez ditugu kon-tuan hartzen ardurak besteen esku uztea, pertsonenganako konfiantza eta onespena.
- Ibiliz ikasten da oinez ondoen, eta horretarako lanabes hauek baditugu, erabili egin behar ditugu.
- Ondorioa: lider-liderrak izateko oraindik bide luzea dugula egiteko.
- Partaide guztiok aho batez onartu genuen honek jarraipena behar zuela, eta horretarako denboraldi batera, 8ren bat hilabetera, berriro biltzea erabaki genuen, gure iritziak ezagutzeko.



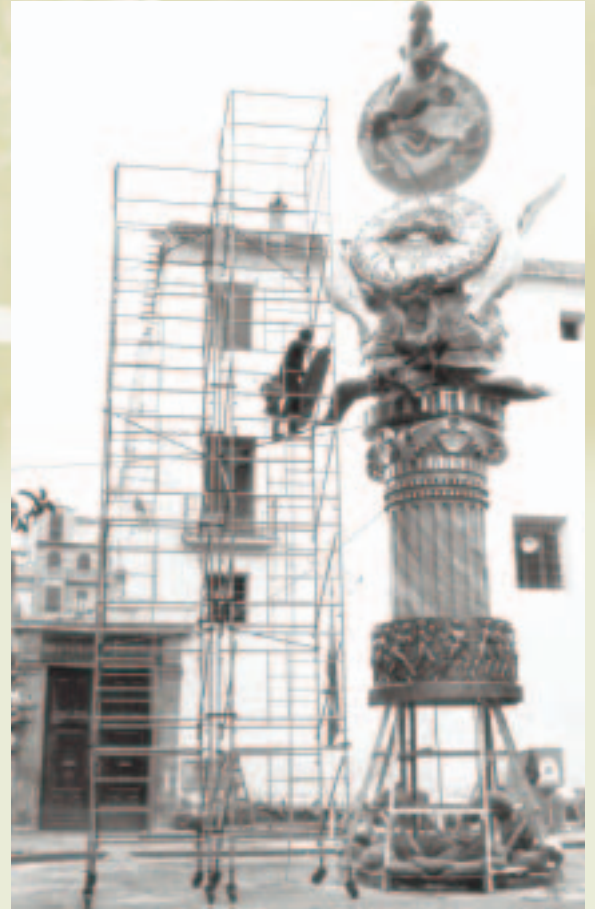
**Aitor Díaz de Mendibil**  
ULMA Packaging

Lidergoari buruz jasotako presta-kuntza-ikastaroaz egiten dudan balioespena oso ona da. Areago, lan-esparrutik kanpo horrelako pres-takuntza bat izatea ere oso gomen-dagarria dela esango nuke, pertso-nen jokabideei eta heziketari buruz ematen duen orientabidea aintzat hartuta. Ikastaroak antolatzeke moduari esker esperientziak elkarri adierazi ahal izan dizkiogu, lan-tal-deak ULMA Taldeko hainbat nego-ziotako pertsonen artean osatu bai-tira. Atal horren barnean, niri iritzi-z, partaideen maila hierarkikoari dago-kionez, heterogeneotasun handia-go emateak balio handiagoa emango lioke prestakuntzari. Prestakuntza-saioetan, Lidergo kontzeptuari buruz hainbat mezu helarazi nahi izan dizkigute, baina ni horietako batekin geldituko nintza-teke: "XXI. mendeko liderren zere-gin nagusia ikuspegi argia izatea eta ahalik eta modurik xumeenean, motibatzaileenean eta konbentzitze-ko moduan adieraztea izango da".



## 40 urte elkarrekin

**JJEIP ALDAMIOA VALENTZIAKO FAILETAN.** 60ko hamarkadaren bigarren erdian JJEIP aldamia lehen izan zen eraikuntzaren sektorean, sistema osagarri modura. Aisialdiko beste jardura bazuetarako ere erabili izan zen. Irudiotan ikusten denez, Valentziako failetan ere parte hartu zuen, NINOT famatuaren muntaketa eta mantenimendulanak erraztuz.





# agenda eta iradokizunak

## ERRETIROA HARTU DUTENAK:

Hauexek dira 2004-01-01etik 2004-04-30era bitartean erretiroa hartuko dutenak:



JESUS SANTAMARIA MARIA



FABIAN BERMEJO MONTERO



JOSE LUIS ETXEBERRIA ARREGUI



VICENTE OLALDE IGARTUA



RUFINO ORUETA EGAÑA



JOSÉ ARREGUI UMEREZ



## IRADOKIZUNAK

Animatu eta jarraitu iradokizun gehiago bidaltzen, honako helbidera:

ULMA Taldea  
Departamentu Zentralak  
Otdai Pasealekua, 3 – 13 p.k.  
20560 OÑATI  
Erref.: BEGIRA  
begira@ulma.es



ELURRAK OÑATIKO FABRIKAZIO-LANTEGIAK ZURITU DITU. Joan den martxoaren 1ean elurra mara-mara bota zuen Oñatin eta fabrikazio-lantegiek negu-itxura hartu zuten. Irudietan ULMA Packaging eta ULMA Hormigón Polímero lantegiak elurrez estalita ikus ditzakegu.

## Idatz dezagun gure historia guztion artean!



# 70'S

### Gure irakurleei;

Begira aldizkariaren zenbaki honetan gehigarrien bilduma bati ekingo diogu eta, hamarkadaz hamarkada, ULMAren historia laburbilduko da berorietan. Begira aldizkariaren apirileko zenbaki honetan 60ko hamarkadarekin hasi gara eta ahalik eta leialtasun handienez ULMAren hasierako urteak kontatzen ahalegindu gara, ULMAk lehen pausoak eman zituen urte haietan Oñatiko gizar-tea nolakoa zen ere erakutsiz.

70eko urteetako gehigarrirako, gai modura proposa dezakezuen edozein ideia, bestelako iradokizunen bat edo urte haietako gai bati buruzko pasadizoren bat proposatu nahi badiguzue ere, horren berri ematea gustura hartuko genuke.

Bestalde, lehenengo urte haietako agiriak, argazkiak, bideoak, albisteak etab. baldin badituzue, ondoko helbidera bidaltzea eskertuko genizueke, aldizkarian argitaratu ahal izateko:

Postaz;

**ULMA**

E-mailez; [begira@ulma.es](mailto:begira@ulma.es)

**Departamentu Zentralak**

**Otadui Pasealekua, 3 – 13 p.k.**

**20560 OÑATI (Gipuzkoa)**

Azkenik, edozer gauza argitzea nahi baduzue edo edozein zalantza baldin baduzue, Mila Barrutiarengana jo dezakezue ULMA Taldeko Departamentu Zentraletan (Telefona: 943 03 49 00). Eskerrik asko aurrez emandako laguntzarengatik.

**Har ezazue parte proiektu berri honetan!**