



## **CADINOX: transformación cultural en una empresa familiar**

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Andoni Isasti, José Juan Artola, Iker Iturrioz e Iker Arrillaga por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en Enero de 2019.

Antonio Aranzábal Foundation  
Donostia-San Sebastián, 2018  
ISBN: 978-84-09-11512-9

Por favor, cite la obra empleando la siguiente referencia:  
Aragón, C. and Iturrioz, C. (2018) CADINOX. *Long-run Family Firms Case Studies - Second Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

Al llegar a la entrada de CADINOX, los primeros que nos reciben son los símbolos de la exactitud, de la precisión métrica: un transportador circular, una escuadra y un cartabón gigantes. Tras aparcar el Citroën C3 frente a la fachada central y tras llamar al portero electrónico de la entrada, nos conducen a una sala de reuniones soleada. Puntualmente llega nuestro primer interlocutor y tras el cordial saludo inicia el relato de esta sorprendente empresa que surgió en 1966 fruto del carácter emprendedor de sus dos socios fundadores, Antonio Artola y Agustín Isasti.

El trabajo incansable, la vocación de servicio, la reinversión de los beneficios, junto con el carácter innovador de sus inversiones, permitió a esta empresa un crecimiento continuo en las décadas de los 70, 80 y 90 . CADINOX ha logrado superar con éxito distintas crisis y avanzar de forma progresiva en su nivel de internacionalización, que en 2018 alcanza cotas superiores al 50% de las ventas.

La estrategia de excelencia en calidad, la mejora continua y la integración de procesos orientados a evolucionar hacia productos de alto valor añadido, ha permitido a CADINOX transitar desde su tradicional mercado del sector papelerero a nichos más complejos como los de generación de energía, equipos de presión de gran dimensión, y más recientemente hacia la fabricación de equipos con alto grado de sofisticación para instalaciones científicas como el CERN.

La organización, estilo de liderazgo y cultura han acompañado estos cambios. CADINOX desde el 2012 ha emprendido un progresivo cambio de cultura empresarial, basado en el liderazgo participativo. Desde el taller de calderería donde primaba una cultura paternalista, basada en el conocimiento técnico y un modelo de gestión centralizado, a una cultura participativa, que promueve el empoderamiento de todas las personas que componen la organización.

Este cambio tiene su origen en una convicción personal del actual gerente Andoni Isasti quien, en su día planteó a la organización un proceso de cambio en su manera de ser y hacer con el fin de generar un proyecto compartido. Hoy, este proceso sigue avanzando y recreando una nueva cultura que permite abordar cambios tanto estratégicos como organizativos que garanticen la sostenibilidad y mejora de la posición competitiva del proyecto CADINOX.

**Ilustración 1. Entrada a la empresa CADINOX**



**Fuente: CADINOX**

## Los pioneros: trabajo, reinversión y espíritu innovador de los fundadores

En los años sesenta Antonio Artola trabajaba en una empresa papelera y complementaba su actividad en un taller de soldadura, donde conoció a Agustín Isasti. En 1966, esta inquieta pareja decidió unir sus fuerzas para fundar Talleres Arisa, combinación de Artola-Isasti Sociedad Anónima, aunque posteriormente por un problema de denominación de marca, tuvieron que cambiar de nombre, y la empresa pasó a llamarse CADINOX (Calderería de Aceros dulces e Inoxidables). La empresa localizada inicialmente en los bajos de la casa de Antonio Artola era un negocio dedicado a servicios de mantenimiento para empresas papeleras de la zona.

Trabajo, trabajo y trabajo. Durante casi cuarenta años la empresa fue todo para los fundadores. Trabajaban seis días a la semana y en función de los pedidos, los días se convertían en largas jornadas de trabajo. El taller no dejaba espacio para el ocio, y el escaso tiempo libre era para recogerse y descansar con la familia.

- “Mi padre salía de la empresa y se iba a casa. Las dos familias propietarias vivíamos en la misma casa, una familia en el piso de arriba y la otra en el de abajo. A pesar de ello, cada familia siempre ha mantenido su independencia.” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

Antonio y Agustín mantuvieron su espíritu pionero de los primeros tiempos durante toda su vida. Los fundadores fueron progresivamente haciendo inversiones estratégicas que incorporaron nuevas capacidades, permitiendo al taller que era CADINOX evolucionar hacia una empresa que ganaba posiciones competitivas en el mercado. Esto sólo era posible con una política de reinversión de beneficios que los fundadores mantuvieron de forma continuada y unánime. Lo que se generaba en la empresa, se invertía de forma inmediata en la misma.

- “Los fundadores siempre han tenido metido en vena la innovación, fuimos los primeros en trabajar con acero inoxidable y los primeros en traer en los setenta la primera máquina de corte de plasma. La empresa siempre ha ido buscando innovaciones y todas las ganancias eran para reinversión. En casa, había años en los que no había regalos de reyes, no había un duro, no hemos conocido lo que son las vacaciones. Para los fundadores todo era por y para la empresa.” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

Efectivamente, al poco tiempo de comenzar su actividad se metieron en el mundo del acero inoxidable, totalmente novedoso en la comarca. En 1977 comenzaron los primeros trabajos en el mundo de los aceros inoxidables y la adquisición de una máquina con mesa para corte por plasma de acero inoxidable. En 1982, se invirtió en la primera instalación de chorreo con bola de vidrio para inoxidable y estructuras metálicas que hubo en la zona; y finalmente, en el año 2002, CADINOX fue una de las pocas caldererías que decidieron la integración de una nueva

sección de mecanizado que permitió controlar todo el proceso producto dentro de la propia empresa, sin dependencia de terceros, con objeto de mejorar el servicio ofrecido al cliente. Para ello, se compró la primera máquina de mecanizado a la empresa de Villabona SACEM.

- “No fue una decisión fácil, había gente que no lo entendía, que nos insistía en mantenernos en calderería únicamente ...” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

Con esta evolución, pronto la empresa requirió un espacio propio y enseguida iniciaron la construcción de su taller.

- “Los inicios el año 1966 fueron en los bajos de la casa donde vivían los Aitas. Posteriormente se trasladaron a un pabellón en Belauntza. El primer poste lo levantaron mi padre y Agustín con la ayuda de un caballo. El primer pabellón que constaba de 1700 m<sup>2</sup> fue construido en dos fases y en dos plantas. Viendo que no podían crecer más en esta ubicación., se trasladaron a otro terreno a 250m. Poco a poco fueron haciendo ampliaciones. En esta nueva ubicación el pabellón es como un puzle: 3000 m<sup>2</sup> en 1988, en 1999 otros 1425 m<sup>2</sup>, en el 2002 otros 3100 m<sup>2</sup> y en 2013 se hizo la última ampliación con lo que actualmente cuenta con unos 8650 m<sup>2</sup>” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

La calderería compleja, sofisticada y los trabajos de gran envergadura han sido siempre parte del ADN de CADINOX. A lo largo de la vida de la empresa, la cartera de clientes ha evolucionado. El mundo del papel y el sector de la energía, han dado paso en los últimos años a la fabricación de grandes piezas para proyectos científicos y para bienes de equipo.

**Ilustración 2. Uno de los productos de gran dimensión de CADINOX**



Fuente: CADINOX

Más allá de las inversiones, los espacios y la apertura a nuevos mercados, el mayor cambio es el paso del “CADINOX taller” al “CADINOX empresa”. CADINOX, a partir de 2005 inicia una transición de modelo de negocio, en el que evoluciona de ser un subcontratista que ejecutaba con alta calidad técnica las especificaciones de las piezas que el cliente requería, al convertirse en una empresa gestora de proyectos complejos de alto valor añadido que resuelve necesidades de sus clientes.

## Los sucesores: en búsqueda de un proyecto empresarial propio

Tras toda una vida de altísima dedicación al proyecto empresarial, en el año 2005, ambos fundadores decidieron jubilarse. Antonio Artola cumplió los 65 en primer lugar, pero decidió esperar a Agustín Isasti para retirarse juntos. En aquel momento, la inquietud era grande porque no se veía claro cómo iba a ser la transición de quienes habían hecho de CADINOX su vida.

- “Andoni y yo les preguntamos si querían seguir viniendo a trabajar todos los días. Habían dedicado su vida a la empresa y nos daba miedo que lo echasen de menos. Mi padre pegó un golpe encima de la mesa y dijo “aquí no pintamos nada, nos vamos” y desde entonces no vinieron más a trabajar, sólo vienen a reuniones de Consejo de Administración, a valorar inversiones grandes para las que necesitamos su respaldo.” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

Desde 2005, los fundadores, aunque continúan siendo propietarios, han cedido la gestión de la empresa a la siguiente generación. Aunque las familias propietarias no habían firmado protocolo alguno, ambos fundadores pactaron que dos descendientes de cada familia participarían en la empresa y propiciaron una sucesión limpia, dejando el espacio y la libertad a sus sucesores para construir su propio proyecto.

- “Cuando vienen se sorprenden de los cambios, pero eso no les resta el orgullo de ver los avances de la empresa. Tienen confianza plena, confianza total en nosotros. La última inversión la consultamos con ellos. Y hemos tenido que prepararlos en todo el tema de cambio de cultura y liderazgo que está transformando CADINOX.” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

El paso de la primera generación a la segunda tiene lugar sin conflictos, siguiendo una regla que establecieron los fundadores de palabra, sin protocolo familiar firmado, dos hijos de cada familia formarían parte de la empresa.

- “Creo que nuestro proceso de sucesión ha sido muy a la guipuzcoana, natural, no conflictivo y sin hablar mucho. Yo personalmente he vivido la empresa desde dentro toda mi vida. Estudié económicas, estaba dispuesto al reto y cuando se planteó la sucesión en 2005, por supuesto estaba preparado, no me lo cuestioné”- Andoni Isasti, gerente de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

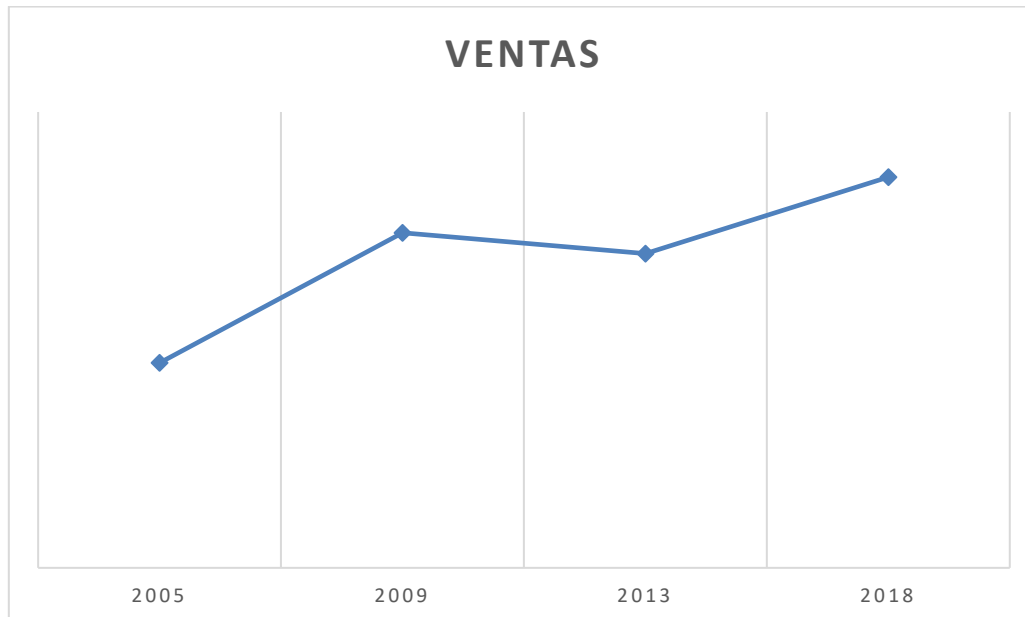
A partir de 2005, la segunda generación de la familia sustituye a los dos fundadores asumiendo la gerencia Andoni Isasti, y José Juan Artola, en la dirección de taller de CADINOX. Además, otros dos hermanos de cada familia están desarrollando su actividad en la empresa, Gorka Isasti como responsable de compras y Mirari Artola, como responsable de administración. En estos primeros años tras la sucesión, aunque de forma no formalizada, la administración de CADINOX estaba en manos de estas cuatro personas de la familia.

- “Hay algunos otros familiares en el taller, pero es algo puntual. En general, la relación con muchos de los trabajadores es muy estrecha. Son gente del entorno, familias conocidas, hay gente del taller que son como tíos míos, aunque no lo son, la relación es muy cercana con algunos...” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

El proyecto empresarial que hereda la segunda generación era un proyecto competitivo donde no existían grandes problemas de negocio. De hecho, 2006 y años posteriores, se creció en volumen de pedidos, y en la complejidad de los mismos. Esto supuso una creciente tensión, una saturación en las cargas de trabajo y la organización y funciones que, tal y como se habían heredado, necesitaban un replanteamiento.

- “Andoni era muy buen comercial. Además, en sus primeros años de gerente, creo que era más comercial que gerente. La evolución y crecimiento del negocio, pedía cambios internos, ya no se podía trabajar concentrando todas las decisiones en una o dos personas de taller. Además, Andoni tenía la visión de que las cosas se debían hacer de otra forma. Estos creo que fueron los principales orígenes del cambio en CADINOX.”- Iker Arrillaga, Director Técnico de CADINOX, miembro del equipo directivo de CADINOX.

**Gráfico 1. Evolución de las ventas entre 2005 y 2018 en CADINOX**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CADINOX

Tan pronto Andoni ocupa la gerencia, se inicia un periodo de reflexión personal que dura varios años. En este periodo, además de formarse, Andoni acude a expertos externos con los que comparte sus inquietudes sobre otras formas de liderar y hacer las cosas en una organización.

- “Pasé una época de crisis, no me sentía cómodo. Tenía que decidir si éste era mi sitio o no; y si decidía quedarme, debía pensar cómo quería yo liderar esta empresa. Estaba en búsqueda de nuevas formas de hacer, más coherentes con mi carácter, mi estilo y mis principios, en definitiva, con el tipo de liderazgo que quería desarrollar”- Andoni Isasti, Gerente de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

## Ultzama: un antes y un después

Finalmente, en 2013, también apoyado por facilitadores externos, Andoni convoca un *outdoor* con el equipo directivo de CADINOX en Ultzama. Ultzama marca un hito en CADINOX. Ultzama sirve a Andoni para explicitar y compartir su deseo de hacer las cosas de forma diferente y plantear una reflexión colectiva en este sentido. Palabras como transparencia, confianza, visión conjunta, compromiso, responsabilidad y debate sincero se vuelven claves en esta nueva cultura que se pretende desarrollar.

A nivel organizativo, Ultzama supone un antes y un después. Por un lado, se desdoblan ciertas funciones, abriendo las direcciones de la empresa a distintas personas de la organización y se nombra a Iker Iturrioz, como director de producción, también apoyado por un coordinador de producción. Por otro lado, se refuerza el comité de dirección o CODI, integrado en este primer momento por los directores de las funciones más importantes (producción, técnico, compras, comercial) así como otras personas con responsabilidad en puestos clave, resultando un CODI más numeroso en personas de lo que es hoy en día.

- “Yo soy de los más antiguos del taller, empecé con 22 años, y vengo de la cultura antigua, donde lo que predominaba era el control y aunque había muchos conflictos, por desconfianza, por falta de transparencia, era la única forma que conocíamos para llevar adelante el trabajo y los retos que se nos planteaban. Andoni asumió la gerencia en 2005, entonces yo ya llevaba más de una década trabajando en la empresa, soy más antiguo que él. Creo que quizá por eso sentía cierto miedo y resistencia a los cambios que Andoni veía necesarios. Al principio no veía tan claro como la transparencia y la confianza eran principios que nos iban a ayudar en la gestión de CADINOX. Sin embargo, ahora lo tengo clarísimo y estoy muy contento trabajando en el nuevo CADINOX”- José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

Hasta Ultzama, la gestión de la empresa estaba basada en una cultura paternalista, centrada en un conocimiento técnico y un modelo de gestión centralizado. Los resultados de la empresa legitimaban este modelo, ya que la empresa había alcanzado un nivel de competitividad alto a lo largo de su historia.

- “Antes se decía a todo que sí. (...) Querer es poder, se decía, si se quiere, se es capaz de. Si había que trabajar, venga, venga y venga, hasta reventar.” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

Esta cultura de trabajo en un ambiente paternalista acompañaba a todos los miembros de la organización, desde los trabajadores del taller hasta la dirección. Por un lado, en el taller, los jóvenes que entraban en la empresa lo hacían con unos conocimientos básicos y poco a poco iban adquiriendo el oficio. La manera más rápida era que los trabajadores experimentados les diesen consejos para acelerar el aprendizaje, pero no era exactamente así ya que la desconfianza era la tónica general. De hecho, el ambiente era muy competitivo, individualista y poco de equipo más de zancadillas que de manos tendidas. Esta misma desconfianza era la que dominaba las relaciones de los directivos respecto de los trabajadores del taller. Era la cultura de la sospecha, de la oposición enconada entre sindicatos y patronos.

- “Antes no había cenas de trabajo, en las que tomaran parte los trabajadores junto con los miembros con la dirección. Había poca relación de equipo. Había muchos piques, todo era muy competitivo y a los miembros más antiguos del taller, les costaba mucho que enseñaran a los jóvenes. Toda la relación era de ordeno y mando y prevalecía la

cultura de la desconfianza.” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

El problema es que esta desconfianza empezaba a afectar al negocio. Al jubilarse los caldereros con experiencia, grandes técnicos con mucho conocimiento de producto y proceso, se llevaban parte del valor de CADINOX. Sin embargo, la familia siguió invirtiendo, aunque vivían cotidianamente con un alto nivel de tensión y de conflicto.

- “Entraba gente joven pero no se compartía con ellos el conocimiento de la gente mayor. Técnicamente se estaba perdiendo información” - José Juan Artola, miembro del equipo directivo de CADINOX, segunda generación de la familia propietaria.

Este ambiente de desconfianza y competencia es uno de los aspectos que el nuevo estilo de liderazgo participativo ha pretendido romper, promoviendo la confianza entre iguales y distintos, la transparencia y, en consecuencia, la responsabilidad depositada en el otro fruto de las dos anteriores.

- “Hay una anécdota de un cocinero que para seleccionar a su personal decía: ‘quiero gente que sepa sonreír, aunque no sepa hacer huevos. A hacer huevos podrá aprender, pero a sonreír no le voy a poder enseñar. Esto quiere decir que queremos gente con ganas, con hambre, con actitud positiva, de colaboración que sepa solucionar los problemas que se presenten con buena actitud”- Iker Arrillaga, Director Técnico de CADINOX, miembro del equipo directivo de CADINOX.

CADINOX ha pasado de un liderazgo paternalista a uno participativo que empodera a todas las personas en la toma de decisiones. El objetivo último de este proceso es conseguir el desarrollo de todas las personas de la organización conciliando el propósito individual con el de la organización. Conseguir que las personas alcancen un desarrollo, crezcan y evolucionen dentro de una organización que las acoge e integra su pensar/sentir particular en un proyecto común y sostenible.

- “Cuando me incorporé a la empresa en 2006 estaba realizando mi proyecto fin de carrera. En aquel momento, CADINOX era un taller donde se fabricaban piezas. Realmente entonces no había procesos definidos, fundamentalmente dos personas en calderería que dominaban lo que había que hacer y los demás trabajaban a sus órdenes para sacar los pedidos. Ahora, sin embargo, en el taller la responsabilidad está más repartida, los procesos están definidos y se gestiona por proyectos, con una figura clave implantada en el 2011, el gestor de proyectos.” - Iker Arrillaga, Director Técnico de CADINOX, miembro del equipo directivo de CADINOX.

**Ilustración 3. Algunos miembros del equipo técnico de CADINOX**

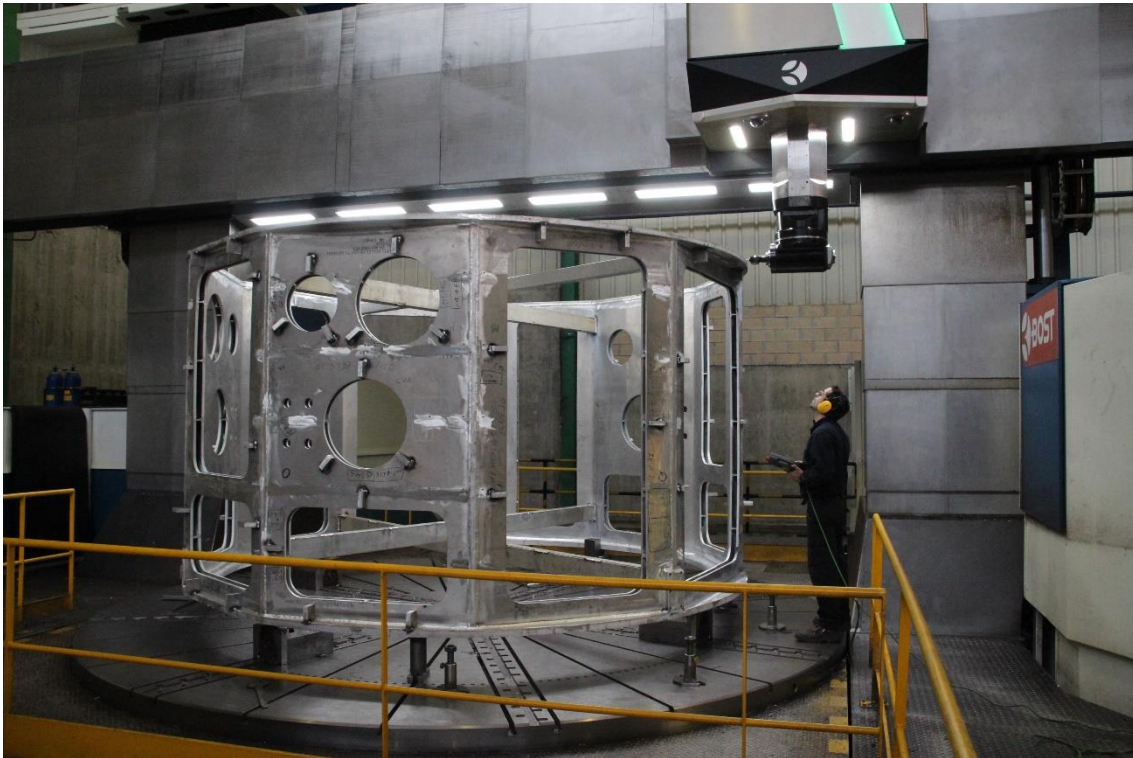


Fuente: CADINOX

## La confianza en las personas: pieza clave de la transformación

Tras Ulzama, en concreto desde 2013, todas las personas de CADINOX participan en la definición de la estrategia. En concreto, conjuntamente construyen la definición de la visión y colaboran en los siguientes pasos estratégicos, a través de Jornadas específicas (Outdoor 2014; Outdoor 2018). De esta forma, todas las personas de CADINOX son no sólo hacedores de su realidad en cada momento, sino que intervienen de forma activa en el diseño del proyecto futuro de la empresa y esto hace que se trate de un proyecto con alto grado de participación en la estrategia y en la operativa.

#### Ilustración 4. Proceso de producción en CADINOX



Fuente: CADINOX

Además, a nivel operativo también se han dado cambios fundamentales en la gestión de las personas. Se promueve el desarrollo de cada persona, siendo el grado de delegación y confianza muy alto, empoderando a las personas de CADINOX allí donde estén. En producción, por ejemplo, en 2015 hubo una reorganización en la que se creó la figura del Jefe de Sección para apoyar, formar y coordinar al personal directo. De esta forma, cada vez más se delega en personal directo tanto tareas de responsabilidad como el contacto con los clientes. De hecho, no sólo los mandos intermedios interlocutan con los clientes, sino también en ocasiones lo hacen los propios operarios de taller (pruebas finales, inspección de la obra,...). Con posterioridad, en 2016, se estableció la flexibilidad horaria y de calendario entre todo el personal indirecto de CADINOX.

Uno de los eslabones principales del empoderamiento de las personas de CADINOX, pasa por la generación y estructuración del conocimiento en una doble clave. Por un lado, en lo tocante a la actividad propia de las personas, se centra en dar responsabilidad a las personas y compartir información y conocimiento en una cultura de mejora continua, apoyando este proceso de empoderamiento con formación. Complementariamente, se realiza una evaluación sistemática y constructiva a cada miembro de la organización con objeto de facilitar su desarrollo profesional y personal. De hecho, en febrero de 2014 se implanta la Evaluación Anual de Desempeño (EAD). Mediante este proceso, todas las personas de la organización mantienen un diálogo sincero con su superior. El objetivo de este dialogo es reforzar las fortalezas y mostrar las áreas de mejora a cada persona de manera constructiva.

Por otro lado, en lo que respecta al proceso de selección y orientación de personas, también se empodera a los implicados. En la selección de personas para producción, las dos primeras entrevistas se realizan por parte del Director de Producción y un Responsable del taller. El gerente únicamente interviene al final del proceso, en la última entrevista con el fin de aportar otro punto de vista completando el proceso de selección. Asimismo, a cada nuevo miembro que entra en CADINOX se le acompaña en el proceso de incorporación, a veces durante meses. Dan espacio a los/las jóvenes y les permiten ir asumiendo responsabilidades completando el proceso con formación. Es un proceso de delegación acompañado en el que el conocimiento es necesariamente compartido y co-creado.

- “Paciencia es lo que creo más necesario para gestionar personas. Se trata de dar y dar sin esperar recibir nada a cambio. Y con el tiempo, se ven los cambios”- Iker Iturrioz, Director de Producción de CADINOX, miembro del equipo directivo de CADINOX.

El 50 aniversario de la empresa se celebró en 2016. Para la ocasión, se organizó un acto con un sentido doble. Por un lado, reconocer la labor de los fundadores de la empresa y, por otro lado, celebrar la efeméride con todas las personas que han hecho posible que el proyecto siga existiendo. Cerca de 200 personas (trabajadores/as, familiares y amistades) se acercaron a la empresa con esta ocasión.

**Ilustración 5. Foto de la Celebración 50 Aniversario (2016)**



Fuente: CADINOX

## El liderazgo participativo, nueva cultura para una empresa familiar

En 2013, el Comité de Dirección (CODI) establece basar su sistema de decisión en el consenso de sus miembros. Consenso sincero, consenso que es precedido por un debate abierto y crítico, donde se escuchan todas las voces hasta llegar a la decisión consensuada por todos. Esto supone un gran cambio en el proceso de toma de decisiones que, aunque a corto plazo puede parecer más costoso, ya que cada decisión puede requerir varias reuniones para acercar posturas y discernir cual es la mejor alternativa para el proyecto empresarial; una vez es alcanzado este consenso, implica una decisión más rica y sólida, una implantación más eficaz, defendida por todos.

Además del CODI, en 2016 se crea el CODE, constituido por el Comité de Dirección más los delegados sindicales de la empresa. En el CODE también se toman las decisiones por consenso, no por votación, llevando a cabo todas las reuniones que fuere necesario para poder alcanzar dicho acuerdo. El consenso persigue que la decisión finalmente alcanzada sea la mejor posible para el conjunto y que, aunque haya podido haber diferencias de opinión en el proceso de elección de dicha decisión, se pueda defender por cada uno de los miembros del CODE como propia. Todo ello implica trabajar extensa e intensamente para buscar la solución que convenga al conjunto. Es esta forma de trabajo la que consolida la implicación de las personas en la toma de decisiones y la que da credibilidad a la información que se comparte.

-“El CODE ha sido muy enriquecedor, para tomar decisiones, incorporar otras visiones. Sin embargo, sigue habiendo personas que no ven el sentido del CODE, siguen anclados en el esquema tradicional. Yo creo que el CODE es fundamental, es necesario y aporta mucho valor. Siempre hay que buscar el valor en las voces críticas dentro de un discurso de confianza mutua.” - Andoni Isasti, gerente de CADINOX y miembro de la segunda generación de la familia propietaria.

Fruto de este sistema de toma de decisiones y de la confianza generada en el proceso, en 2016 se alcanza un Pacto de Empresa sobre condiciones salariales por primera vez en la historia de Cadinox sin ningún tipo de negociación, mediante acuerdos basados en la defensa de los intereses de todos y todas, con gran satisfacción del conjunto.

Ese mismo año se consensua un Protocolo de Buenas Conductas que garantiza unos hábitos responsables por parte de todos los implicados, no sólo hacia los objetivos de la empresa, sino también hacia las relaciones con los demás. En dicho Protocolo se arbitra un procedimiento de resolución de conflictos, en el que los mecanismos de actuación establecidos garantizan la participación de delegados sindicales en cada una de las etapas de la resolución de dichos conflictos.

- “Antes del CODE todos los temas relacionados con los trabajadores se negociaban entre los delegados y el gerente. Cada parte luchaba para sacar el mayor beneficio posible de la negociación sin tener en cuenta la otra parte. Ahora, los temas se llevan al CODE donde todos somos iguales y tomamos las decisiones por consenso considerando la perspectiva completa de las propuestas. Somos once personas pensando en el mismo proyecto, que es tanto negocio como personas”- Iker Iturrioz, Director de Producción de CADINOX, miembro del equipo directivo de CADINOX.

En coherencia con el proceso emprendido, desde enero de 2016, se presentan anualmente las cuentas de la empresa a todas las personas que componen CADINOX. Además, y con el fin de facilitar su comprensión, se hizo una formación financiera específica (básica) dirigida a los delegados. De esta manera se garantiza que el propósito de la transparencia sea real. También en enero de 2016 se implanta la flexibilidad para los/as trabajadores/as indirectos. Conjugando libertad y responsabilidad cada uno establece su horario y calendario laboral teniendo en cuenta que el trabajo en equipo prima sobre el individual y que se busca conciliar los objetivos personales y profesionales.

- “El CODI y el CODE están muy empoderados, estamos trabajando los proyectos estratégicos, y el empoderamiento va calando en todas las personas poco a poco”- Andoni Isasti, gerente de CADINOX y miembro de la segunda generación de la familia propietaria.

Además, 3 ó 4 veces al año se realizan “*lan bileras*”, que complementan a las clásicas asambleas. Son reuniones donde todas las personas de CADINOX deciden sobre temas importantes como pueden ser el calendario, la forma de compartir beneficios, los horarios de trabajo etc... Utilizando técnicas de participación dinámica, todos los trabajadores ven, meditan y deciden sobre los temas a tratar que son presentados regularmente por el CODE. Además una vez al mes se comparten los indicadores con todas las personas, y dos veces al año el gerente y/o CODI hablan de manera más específica sobre la evolución de los indicadores.

Hoy CADINOX está pilotado por los miembros del CODI, seis personas, algunas de ellas miembros de la familia propietaria y otras no. En concreto, el gerente, el responsable de compras y el jefe de taller (hoy responsable de riesgos) son miembros de la familia; y el director de producción, el director técnico y el director comercial son personas ajenas a la familia. Todas ellas aspiran, además de asumir las responsabilidades propias de su cargo, a realizar y animar esta cultura participativa en sus ámbitos de actuación.

“En el Plan Estratégico 2017-2021, todas las personas han participado en la planificación y la definición de la visión de CADINOX. Nos juntamos todos y decimos donde queremos estar en 2021. A partir de esa visión compartida, que recoge los intereses de todos, y de las ideas fuerza, se desarrollan proyectos estratégicos que permitan alcanzar esa visión”  
- Andoni Isasti, gerente de CADINOX y miembro de la segunda generación de la familia propietaria.

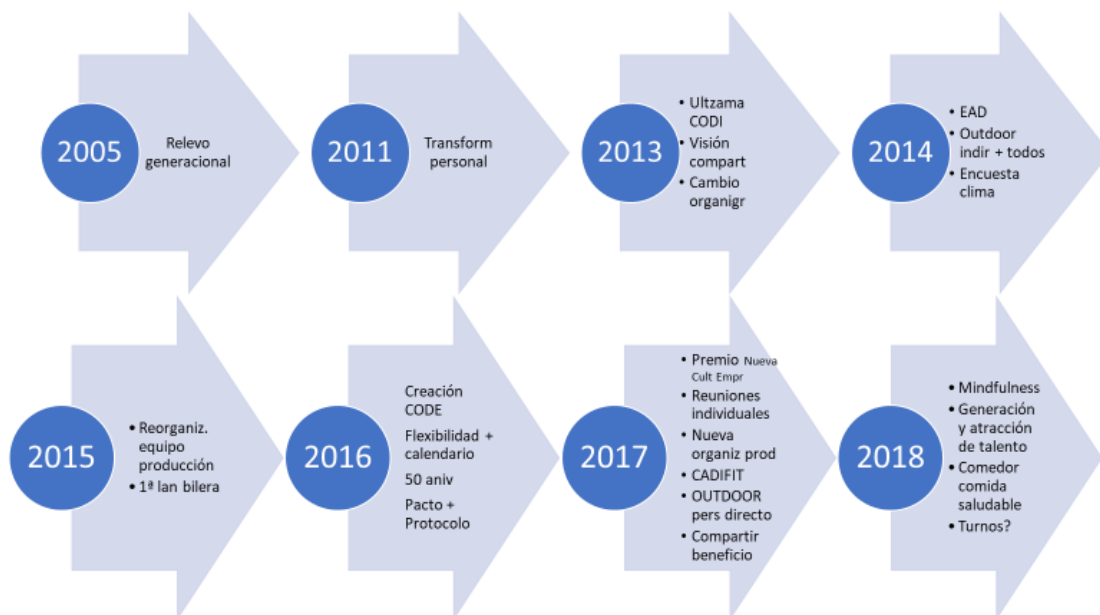
**Ilustración 6. Foto de todos los integrantes de CADINOX en Junio de 2017**



Fuente: CADINOX

Las propuestas planteadas están siendo trabajadas en grupos de trabajo y, como resultado de este proceso, ya en 2018 se han desarrollado iniciativas como las sesiones de *mindfulness* o el comedor de comida saludable.

**Gráfico 2. Cronograma de hitos en el proceso de implantación de la nueva cultura de liderazgo participativo**



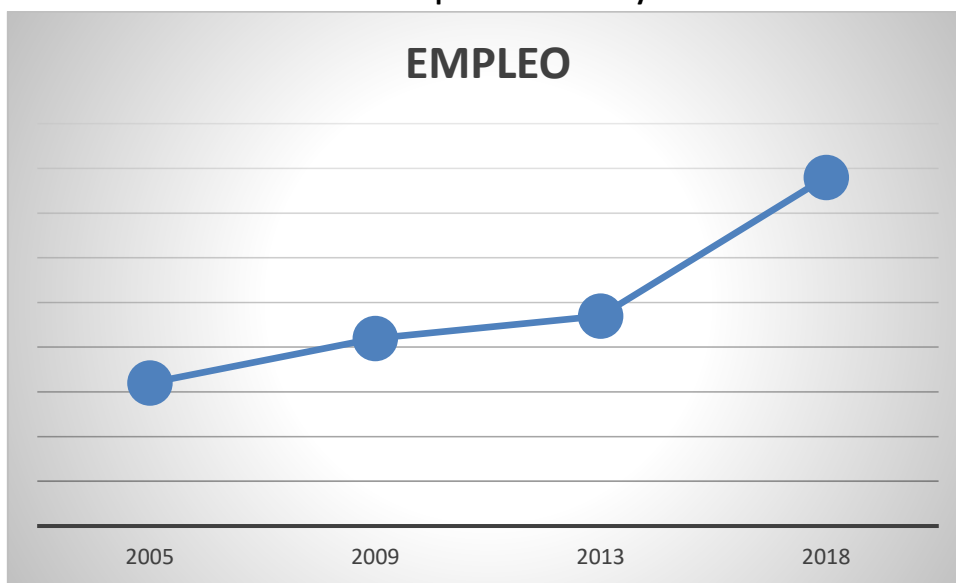
Fuente: Elaboración propia a partir de Cadinox (2018)

## Ser y vivir CADINOX hoy

Hoy CADINOX es un proyecto en crecimiento que sigue una estrategia de diferenciación de nicho dirigiéndose a mercados técnicamente exigentes con voluntad de convertirse en el líder europeo en instalaciones científicas. Gracias a ello, exporta tecnología creada y producida desde su planta de Belauntza hasta países líderes mundiales en este sector como son Suiza (Cern), Francia (ILL, ESRF), Reino Unido (ISIS) o Japón (IFMIF) en los que se ha convertido en un proveedor de referencia para poder llevar a cabo proyectos en aceleradores de partículas, sincrotrones, centros de láseres pulsados, astrofísica o espacio.

El despliegue de la actividad ha conllevado un crecimiento de las personas en CADINOX, pasando de las 32 personas en el año 2005, a las 78 personas en 2018. A diferencia de los crecimientos sucedidos en épocas anteriores, este incremento ha sido resultado de la incorporación de un número notable de personal indirecto en la empresa. En concreto, se ha duplicado su relevancia en estos años, síntoma de la transición de taller a empresa, y de la creciente complejidad de gestión de los proyectos asumidos por la empresa.

**Gráfico 3. Evolución del empleo entre 2005 y 2018 en CADINOX**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CADINOX

Aunque esta ampliación de cargos indirectos ha sido puerta de entrada de las mujeres a esta empresa, actualmente del conjunto de las personas de CADINOX, tan sólo un 6% son mujeres (23% del personal indirecto). Una razón importante para este desequilibrio es que el sector ha sido tradicionalmente masculino y en la formación profesional de orientación industrial apenas hay mujeres. Sin embargo, CADINOX mantiene un doble reto en este sentido: tener mujeres en el taller y facilitar la conciliación para los hombres.

La exigencia que estos sectores clientes plantean, requiere de talento y dinamismo que CADINOX intenta conseguir tanto haciendo “florecer” a sus miembros, como atrayendo nuevo talento joven hacia su proyecto. De hecho, la media de edad en la organización es de 37 años y los años de experiencia medios en la empresa son 13. Esta juventud tiene también su reflejo en el equipo directivo, con una media de edad de 43 años.

CADINOX entiende el desarrollo profesional como la generación de un espacio en el que las personas puedan contribuir al proyecto CADINOX recibiendo la formación técnica y sobre competencias personales necesaria para su máximo desarrollo. Los procesos productivos requieren de altos grados de conocimiento, experiencia, compromiso y actitud orientada a la excelencia. CADINOX está comprometida con estos valores y son los que impulsa entre sus miembros. Todo el proceso de formación y aprendizaje está orientado a la adquisición de estas competencias y sus correspondientes valores.

- “Tengo fé en las personas y en que las personas podemos dar una mejor versión de nosotras mismas, y si no lo hacemos es porque nos ponemos las gafas de siempre y nos protegemos... Hay que perder el miedo, en primer lugar el propio, el miedo a perderlo todo... Pero hacen falta altas dosis de humildad para mostrarte vulnerable. A nosotros nos han ayudado como facilitadores Armin y Jaione, y también algunos miembros no familiares han sido clave en esta transformación cultural, que no se ha hecho a espaldas del proyecto empresarial. En el ámbito del negocio seguimos igual de ambiciosos o más que antes” - Andoni Isasti, gerente de CADINOX y miembro de la segunda generación de la familia propietaria.

De hecho, hoy uno de los retos de CADINOX es cuidar de sus personas para hacerlas crecer y atraer a los/as jóvenes que puedan incorporarse en este proyecto empresarial. Para ello, cultivan una larga colaboración con el Instituto de Formación Profesional de Tolosaldea, tanto en el ámbito formativo (prácticas para alumnos) como para el desarrollo de innovaciones. Destaca el proyecto de innovación desarrollado en 2017, en el que las competencias desarrolladas por el profesorado se transferirán al alumnado del centro formativo (Fuente: Difusión en Teknopolis, EITB, 2018).

Como organización, CADINOX aspira a ser una organización con una cultura abierta y participativa creando su estilo propio de relaciones, no sólo dentro de sus muros, sino con sus clientes y proveedores y también colaborando en la creación y gobierno de redes como es INEUSTAR (Asociación Española de la Industria de la Ciencia), y participando en asociaciones como ADEGI o Tolosaldea Garatzen, Asociación Comarcal de Desarrollo de Tolosaldea.

Por todo ello, hoy CADINOX aspira a ser un proyecto atractivo para las nuevas generaciones. Primero, no solo por su cultura de empresa sino también a nivel retributivo, ofreciendo condiciones a la altura de las grandes empresas del sector, incluso para los y las más jóvenes, entendiéndose que la edad no ha de marcar diferencias en la retribución sino la aportación al proyecto y el trabajo desarrollado. Además se practica el reconocimiento a otros niveles (se comparten con los/as trabajadores/as felicitaciones de los clientes, se recogen y hacen públicas

buenas prácticas,...) y recientemente se ha acordado la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa. Segundo, por sus mercados de destino lque requieren el desarrollo de piezas únicas, proyectos de gran calado y sofisticación que permiten el desarrollo permanente de capacidades técnicas, frente a trabajos seriados o repetitivos. Todo ello implica un proyecto pujante y en crecimiento que abre la posibilidad de desarrollo empresarial y profesional. Este crecimiento, lleva a CADINOX a involucrarse junto con Nanogune y AVS para crear una empresa CTECHNano en 2015.

Un premio vino a reconocer la evolución desarrollada por esta empresa. ADEGI entregó el Premio Nueva Cultura de Empresa a CADINOX en 2017. Sin embargo, CADINOX es consciente de no haber culminado ninguna cima. Más bien, sigue avanzando en un proceso que sus personas construyen colectivamente con un único fin: la sostenibilidad y desarrollo del proyecto socio-empresarial CADINOX.

**Ilustración 7. Miembros de CADINOX el día de la entrega del Premio ADEGI Nueva Cultura**



Fuente: CADINOX