



CADINOX: familia enpresa baten kultur eraldaketa

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonen idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari kasua idazteko emandako laguntzarengatik eta, bereziki, Andoni Isasti, José Juan Artola, Iker Iturrioz eta Iker Arrillagari, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2019ko urtarrilean onartu zen. Itzultzailea: Itziar Navarro.

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

Mesedez, lan hau aipatzean hurrengo erreferentzia erabil ezazu:
Aragón, C. and Iturrioz, C. (2018) CADINOX. *Long-run Family Firms Case Studies - Second Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

CADINOX enpresaren sarrerara iristerakoan, harrera egiten digute zehaztasunaren, doitasun metrikoaren ikurrek: garraiaigailu zirkular bat, eskuaira bat eta kartaboi bat, erraldoiak hirurak. Citroën C3a aurrealde nagusiaren parean utzi ondoren eta sarrerako atezain elektronikora deituta, bilera gela eguzkitsu batera eramaten gaituzte. Ordurako iritsi da gure lehenengo solaskidea eta agur bero baten ostean, enpresa harrigarri honen historiaren kontakizunari heltzen dio. CADINOX 1966an sortu zuten Antonio Artola eta Agustin Isasi bazkide ekintzaileek.

Lan nekaezinak, zerbitzu bokazioak, mozkinak berrinbertitzeak eta inbertsioen izaera berritzaileak enpresa etengabeko hazkundearen bidetik eraman zuten, 1970eko, 1980ko eta 1990eko hamarkadetan. CADINOXek hainbat krisi arrakastaz gainditzea lortu du. Aldi berean, nazioartekotze mailan aurrera egiten ari da. Hala, 2018an, salmenten % 50etik gora nazioarteko merkatuetara egin ziren.

Kalitatean bikaintasuna lortzeko estrategiak, etengabeko hobekuntzak eta, balio erantsi handiagoko produktueta hurbildu nahian, prozesuak integratzeak aukera eman diote CADINOXi papergintzako merkatu tradizional hartatik hobi konplexuagoetara joateko, horien artean, energia sorkuntzarako ekipoen fabrikazioa, dimentsio handiko presio ekipoen eta, berrikiago, instalazio zientifikoetarako sofistikazio handiko ekipoen, besteak beste, CERNeerako.

Aldaketa horiekin batera, antolaketa, lidergo estiloa eta kultura ere eraldatu dira. CADINOXek 2012an hasi zuen enpresa kulturaren urratsez urratseko aldaketa, lidergo parte hartzaileen oinarrituta. Galdaragintza lantegia zen hasieran CADINOX eta kultura paternalista zuen, jakintza teknikoan eta kudeaketa eredu zentralizatuan oinarritutakoa. Eredu horretatik kultura parte hartzaile igaro dira, erakundea osatzen duten pertsona guztien ahalduntzea bilatzen duena.

Aldaketa horrek Andoni Isasti gaur egungo gerentearen uste sendo batean du jatorria, berak proposatu baitzion erakundeari izateko eta egiteko moduak aldatzea, proiektu partekatu bat sortu ahal izateko. Gaur, prozesu horrek aurrera jarraitzen du eta kultura berri bat sortzen ari da, aldaketa estrategikoei eta antolaketakoei lagunduz, CADINOX proiektuaren iraunkortasuna bermatzeko eta lehiatzeko kokapena hobetzeko.

1. irudia. CADINOX enpresaren sarrera



Iturria: CADINOX

Aitzindariak: sortzaileen lana, berrinbertsioa eta espiritu berritzailea

1960ko hamarkadan, Antonio Artolak papergintzako enpresa batean egiten zuen lan eta jarduera hori osatzeko, soldadura lantegi batera joaten zen. Han ezagutu zuen Agustín Isasi. 1966an, bikote mugitu honek bat egitea erabaki zuten, Talleres Arisa enpresa sortzeko: Artola-Isasti Sociedad Anonima. Aurrerago, markaren izendapenari lotutako arazo batengatik izena aldatu behar izan zuten eta enpresa CADINOX izatera igaro zen (Altzairu Gozoen eta Herdoilgaitzen Galdarategia). Enpresa hasieran Antonio Artolaren etxepean zegoen eta inguruko papergintza enpresentzako mantentze-lanetako zerbitzuak eskaintzen zituen.

Lana, lana eta lana. Ia berrogei urtez, enpresa guztia izan zen sortzaileentzat. Astean sei egunetan egiten zuten lan eta, eskarien arabera, egunak lanaldi luze bihurtzen ziren. Lantegiak ez zuten aisiarako denbora handirik uzten eta gelditzen zitzaien tarte bakarra etxera itzuli eta familiarekin atseden hartzeko izaten zen.

- “Aita enpresatik atera eta etxera joaten zen. Bi familia jabeak etxe berean bizi ginen, familia bat goiko solairuan eta bestea, behekoan. Hala ere, familia bakoitzak beti izan du bere independentzia.” José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Antoniok eta Agustinek hasierako urte haietako espirtu aitzindariari eutsi zioten bizitza guztian zehar. Sortzaileak inbertsio estrategikoak egiten joan ziren eta, horrela, gaitasun berriak eskuratu zituen enpresak. CADINOX enpresak aurrerapausoak egin zituen eta merkatuan lehiatzeko tokiak irabazten joan zen. Hori lortzeko bide bakarra mozkinak berrinbertitzea zen: sortzaileek politika hori izan zuten urteetan, aho batez, gainera. Enpresan sortzen zena, berehala inbertitzen zen enpresan bertan.

- “Sortzaileek beti izan dute berrikuntza odolean: lehenak izan ginen altzairu herdoilgaitzarekin lan egiten eta lehenak izan ginen 1970eko hamarkadan plasma bidez ebakitzeko lehenengo makina ekartzen. Enpresa beti aritu izan da berrikuntzak bilatzen, eta irabazi guztiak berrinbertitzen ziren. Etxean, urte batzuetan ez zen Erregeetan oparirik izaten, ez zegoen dirurik, ez genekien zer zen oporretan kanpora joatea. Sortzaileentzat, dena enpresaren alde eta enpresarentzat zen”. José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabeko bigarren belaunaldia.

Hain zuzen ere, jarduerarekin hasi eta gutxira altzairu herdoilgaitzaren munduan barneratu zen enpresa. Eskualdean lehenengoak izan ziren. 1977an hasi ziren lanean altzairu herdoilgaitzarekin eta altzairu herdoilgaitza plasma bidez ebakitzeko mahaia zuen lehenengo makina erosi zuten orduan. 1982an, herdoilgaitzaren eta egitura metalikoen akaberarako beirazko bolaren isuriak erabiltzeko lehenengo instalazioa ekarri zen enpresara, eskualdeko lehena izan zen, gainera. Azkenik, 2002an, CADINOXek, beste galdarategi gutxi batzuek bezala,

mekanizatu sekzio berri bat enpresan integratzea erabaki zuen. Horrek aukera eman zion produktuaren prozesu guztia enpresan bertan kontrolatzeko, hirugarrenetik inolako mendekotasunik gabe, bezeroari eskaintzen zitzaion zerbitzua hobetzera iristeko. Horretarako, mekanizatuko lehenengo makina erosi zitzaion Villabonako SACEM enpresari.

- “Ez zen erabaki erraza izan, batzuek ez zuten ulertzen, soilik galdaragintzan aritzea gomendatzen ziguten behin eta berriro...”, José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Bilakaera horrekin, enpresak toki handiagoa behar zuen eta lantegi berria eraikitzeko lanak berehala hasi zituzten.

- “Enpresa 1966an sortu zen, gurasoen etxabea. Aurrerago, Belauntzako pabiloi batera mugitu ziren. Lehenengo zutabea aitak eta Agustinek altxatu zuten, zaldi baten laguntzaz. Lehenengo pabiloiak 1.700 m² zituen eta bi fasetan eraiki zen. Bi solairu zituen. Kokaleku horretan gehiago hazterik ez zutela ikusita, beste lur sail batera mugitu ziren, handik 250 metrora. Poliki-poliki, instalazioak zabaltzen joan ziren. Kokapen berri horretan, pabiloia puzzle baten antzera joan zen handitzen: 3000 m², 1988an; beste 1425 m², 1999an; 3100 m², 2002an; eta 2013an azken aldiz handitu zen. Hala, gaur egun guztira 8.650 m² ditu – José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Galdaragintza konplexua eta sofistikatua eta tamaina handiko lanak CADINOXen ADNaren parte izan dira beti. Enpresaren bizitzan zehar, bezeroen zorroa aldatzen joan da. Hasieran papergintzaren eta energia sektorearen mundua ziren bezero nagusiak, baina azken urteetan, proiektu zientifikoetarako eta ekipo ondasunetarako pieza handiak ekoizteak hartu du garrantzia.

2. irudia. CADINOXen dimentsio handiko produktuetako bat



Iturria: CADINOX

Inbertsioak, espazioak eta merkatu berrietara iristea garrantzitsuak izanik ere, aldaketarik handiena “CADINOX lantegitik” “CADINOX enpresara” igarotzea izan da. CADINOX, 2005etik aurrera, negozio eredu aldatzeko urratsak egiten hasi zen: hasieran, bezeroak eskatzen zituen piezen espezifikazioak kalitate tekniko handiz exekutatzeko zituen azpikontratista izatetik, orain balio erantsi handiko proiektu konplexuak kudeatzen dituen enpresa bat da, bezeroei beharrei erantzuna ematen laguntzen duena.

Oinordekoak: beren enpresa proiektu zehatzaren bila

Enpresa proiektuari beren bitzita osoa eta ahalegin guztiak eskaini ondoren, bi sortzaileek erretiroa hartzea erabaki zuten, 2005. urtean. Antonio Artolak bete zituen lehenengo 65 urteak, baina Agustin Isastiri itzarotea erabaki zuen, erretiroa elkarrekin hartzeko. Une hartan, kezka handia zuten, ez baitzen argi ikusten nolakoa izango zen CADINOX beren bitzita bihurtu zuten horien trantsizioa.

- “Antonik eta biok galdetu genien egunero lanera etortzen jarraitu nahi zuten ala ez. Bitzita osoa enpresari eskaini zioten eta beldur ginen ez ote zuten horren falta sumatuko. Aitak kolpea jo zuen mahai gainean eta esan zuen: “hemen ez dugu zer eginik, joan egingo gara”. Eta orduz geroztik, ez ziren lanera gehiago etorri. Administrazio Kontseiluaren bileretara etortzen dira, hori bai, inbertsio handiak aztertzerako, haien babesa behar baitugu horretarako”. José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

2005az geroztik, sortzaileek, jabe izaten jarraitzen badute ere, hurrengo belaunaldiaren eskuetan utzi dute enpresaren kudeaketa. Familia jabeek ez dute inolako protokolorik sinatu, baina sortzaileek adostu zuten familia bakoitzeko bi oinordekok parte hartuko zutelako enpresan eta oinordekotza garbia egin zuten, oinordekoei tokia eta askatasuna eman baitzieten beren proiektua eraikitzeko.

- “Etortzen direnean, harritura gelditzen dira aldaketekin, baina harro daude enpresaren aurrerapenez. Erabateko konfiantza dute gudan. Azken inbertsioa haiekin aztertu genuen. Eta kultura eta lidergo aldaketaren gairako prestatu behar izan ditugu, CADINOX eraldatzen ari baikara.” José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Lehenengo belaunalditik bigarrenerako urratsa gatazkarik gabe gertatu zen, sortzaileek hitzez adostu zuten arau bati jarraituz, familia protokolorik sinatu gabe: familia bakoitzeko bi seme-alaba enpresaren parte izango dira.

- “Gure oinordetza prozesua oso “gipuzkoarra” dela uste dut, naturala, gatazkarik gabea eta asko hitz egin gabe. Nik enpresa barru-barrutik bizi izan dut, txikia nintzenetik. Ekonomia zientziak ikasi nituen, erronkari aurre egiteko prest nengoan eta 2005ean oinordekotza aztertzen hasi ginenean, prestatuta nengoela uste nuen, beraz, ez nuen inolako zalantzarik izan” – Andoni Isasi, CADINOXeko gerentea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

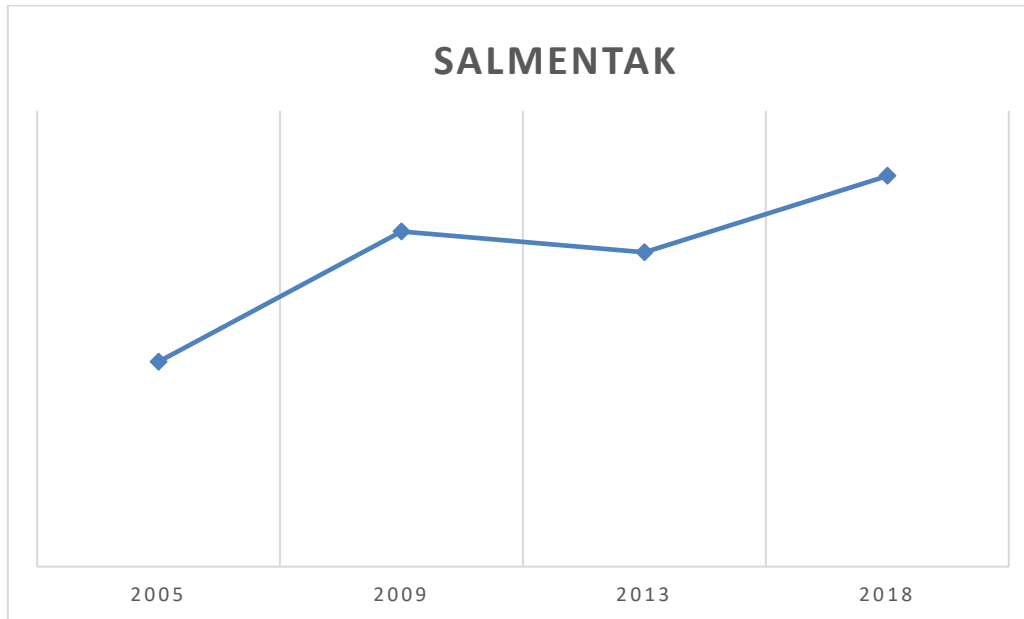
2005etik aurrera, familiaren bigarren belaunaldiak hartu zuen bi sortzaileen lekua: Andoni Isasti izango da gerentea eta José Juan Artola, CADINOXeko lantegiko zuzendaria. Gainera, familia bakoitzeko beste senide bat ere enpresan ari da lanean: Gorka Isasti erosketen arduraduna da eta Mirari Artola, administrazioko arduraduna. Oinordetzaren ondorengo lehenengo urteetan, nahiz eta modu formalizatuan ez izan, CADINOX enpresaren kudeaketa/administrazioa familiako lau pertsona hauen eskuetan zegoen.

- “Lantegian familiako beste kide batzuk ere ari dira lanean, baina puntuala da. Orokorrean, langile askorekin harremanak estuak dira. Inguruko jendea da, familia ezagunak. Lantegiko langile batzuek nire osabak dirudite, nahiz eta hala ez izan, harremana oso hurbila baita...” - José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Bigarren belaunaldiak oinordetzan hartu zuen enpresa proiektua proiektu lehiakor bat zen eta negozioak ez zuen arazo handirik garai hartan. Hain zuzen ere, 2006an eta hurrengo urteetan, eskarien bolumena hazten joan zen, baita haien konplexutasuna ere. Horrek tentsioa gero eta handiagoa izatea ekarri zuen eta lan zama handitzea. Aurreko belaunalditik jaso ziren antolaketa eta funtzioak, zalantzarik gabe, berraztertu egin behar ziren.

- “Andoni oso komertzial ona zen. Gainera, gerentziako lehenengo urteetan, gehiago zen komertziala gerentea baino. Negozioaren bilakaerak eta hazkundeak barne aldaketak egitea eskatzen zuten, dagoeneko ezinezkoa baiten erabaki guztiak lantegiko pertsona baten edo biren eskuetan kontzentratuz lan egitea. Gainera, Antonik uste zuen gauzak beste modu batera egin behar zirela. Nire ustez, horiek izan ziren CADINOXeko aldaketaren jatorri nagusiak.”- Iker Arrillaga, CADINOXeko zuzendari teknikoa, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea.

1. grafikoa. CADINOXeko salmenten bilakaera 2005etik 2018ra



Iturria: Geuk egina, CADINOXeko datuetatik abiatuta

Andonik gerentzia hartu bezain laster, banakako gogoeta aldi bati ekin zion, hainbat urte iraun zuena. Urte horietan, prestakuntza jasotzeaz gainera, Andonik kanpoko adituengana jo zuen, bere kezak azaltzeko, erakunde bateko lidergoa eta gauzak beste modu batera egin zitezkeela uste baitzuen.

- “Krisia izan nuen bolada batean, ez nintzen eroso sentitzen. Nire tokia hori zen ala ez erabaki behar nuen; eta gelditzea erabakiz gero, pentsatu behar nuen nola gidatu nahi nuen enpresa hau. Gauzak egiteko modu berriak bilatzen ari nintzen, nire izaerarekin, estiloarekin eta printzipioekin koherenteagoak izango zirenak, azken batean, garatu nahi nuen lidergo motarekin bat etorriko zirenak” –Andoni Isasti, CADINOXeko gerentea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Ultzama: lehena eta geroa

Azkenik, 2013an, eta kanpoko bideratzaileek lagunduta, Andonik CADINOXeko zuzendaritza taldearekin *outdoor* bat deitu zuen, Ultzaman. Ultzama zedarri garrantzitsua da CADINOXen. Ultzama erabili zuen Andonik gauzak beste modu batera egin nahi zituela azaltzeko eta partekatzeko, eta zuzendaritza taldean gogoeta kolektibo bat planteatzeko. Gardentasuna, konfiantza, ikuspegi bateratua, konpromisoa, erantzukizuna eta eztabaida zintzoa gakoak bihurtu dira garatu nahi den kultura berri honetan.

Antolaketari dagokionez, Ultzamak lehena eta etorkizuna bereizten ditu. Alde batetik, hainbat funtzio bitan banatzen dira eta erakundeko beste pertsona batzuek hartzen dituzte enpresako zuzendaritzak. Hala, Iker Iturrioz ekoizpen zuzendari izendatzen dute, ekoizpen koordinatzaile batek lagunduko dio zeregin horretan. Bestalde, zuzendaritza batzordea indartu egiten da. Lehenengo momentu hartan, funtzio garrantzitsuenetako zuzendariak (ekoizpena, teknikoa, erosketak, komertziala) eta lanpostu gakoetan erantzukizunak zituzten beste pertsona batzuek osatzen zuten. Hala, zuzendaritza batzordean gaur egun baino pertsona gehiago zeuden.

- “Lantegiko zaharrenetako bat naiz ni, 22 urte nituela hasi nintzen hemen eta kultura zaharretik nator: kontrola zen nagusi eta gatazka asko genituen, mesfidantza eta gardentasun eza zeudelako. Baina lana ateratzeko eta aurrean genituen erronkei erantzuteko ezagutzen genuen modu bakarra zen hura. Andonik 2005ean hartu zuen gerentzia, ordurako nik hamarkada bat baino gehiago neraman enpresan lanean, beraz, berak baino urte gehiago daramatzat enpresan. Horregatik, beharbada, Andonik ezinbestekotzat zituen aldaketen aurrean nolabaiteko beldurra eta erresistentzia sentitzen nituen. Hasieran, ez nuen hain argi ikusten nola lagunduko ziguten gardentasunak eta konfiantzak CADINOXen kudeaketan. Hala ere, orain oso argi dut eta oso pozik ari naiz lanean, CADINOX berrian” –José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Ultzamako bilera arte, enpresaren kudeaketa kultura paternalista batean oinarritzen zen, jakintza teknikoaren eta kudeaketa eredu zentralizatuaren gainean eraikitzen zena. Enpresaren emaitzek ez zuten eredu hori zalantzan jartzen, enpresak lehiakortasun maila handia lortu baitzuen bere historian zehar.

- “Lehen denari baietz esaten genion. (...) Nahi izatea ahal izatea da, esaten zen, nahi badugu, gai izango gara. Lan egin behar bazen, ekin, ekin, eta ekin, lehertu arte.” - José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Giro paternalista bateko lan kultura hau oso barneratuta zuten erakundeko kide guztiek, lantegiko langileetatik hasi eta zuzendaritzako kideengana. Alde batetik, lantegian, enpresan hasten ziren gazteek oinarrizko jakintza besterik ez zuten, eta poliki-poliki joaten ziren ofizioa hartzen. Horretarako biderik azkarrena zen eskarmentu handiagoko langileek aholkuak ematea ikaskuntza bizkortzeko, baina ez zen horrela gertatzen, mesfidantza nagusi baitzen. Giroa oso lehiakorra zen, indibidualista, ez taldekoa: gehiago ibiltzen ziren zangotrabatan eskua luzatzen baino. Mesfidantza hori bera zen nagusi zuzendarien eta lantegiko langileen arteko harremanetan ere. Susmoaren kulturak dena bustitzen zuen, sindikatuen eta patronalaren arteko oposizio gogorraren garaia zen.

- “Lehen ez zen laneko afaririk egiten, ez ziren elkartzen langileak eta zuzendaritzako kideak. Taldeko harremana oso txikia zen. Pike asko zeuden, dena oso lehiakorra zen. Eta lantegiko kide zaharrenei asko kostatzen zitzaien gazteei erakustea. Harreman guztiak agindu eta kitto izaten ziren, eta mesfidantzaren kultura zen nagusi.” - José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Arazoa zen mesfidantza hori negoziari eragiten hasi zela. Esperientziadun galdaragileek erretiroa hartu zutenean, CADINOXeko balioaren zati handi bat eraman zuten beraiekin, produktua eta prozesua oso ongi ezagutzen zuten teknikari handiak baitziren. Egoera hori izanik ere, familiak inbertsioak egiten jarraitu zuen, nahiz eta egunerokoan tentsio eta gatazka giroa oso handia izan.

- “Jende gaztea sartzen zen, baina ez zen haiekin partekatzen jende nagusiaren jakintza. Alderdi teknikoari begiratuta, informazioa galtzen ari zen” – José Juan Artola, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea, familia jabearen bigarren belaunaldia.

Mesfidantza eta lehia giro hori hautsi nahi izan du lidergo parte hartzaileko estilo berriak, berdinen eta desberdinen arteko konfiantza eta gardentasuna sustatuz, eta, aurreko bien eraginez, besterean jarritako erantzukizuna indartuz.

- “Anekdotak bat kontatuko dut. Sukaldari batek, bere lantaldeko kideak hautatzeko, hauxe esaten zuen: ‘irribarre egiten dakien jendea nahi dut, nahiz eta arrautza bat frijitzen ez jakin. Arrautzak frijitzen ikasiko du, baina irribarre egiten nik ezin izango diot erakutsi. Horrek esan nahi du gogo handiko jendea nahi dugula, gosea duena, jarrera positiboduna, elkarlanean arituko duena, azalduko diren arazoei jarrera onarekin irtenbidea bilatzen ahaleginduko dena” –Iker Arrillaga, CADINOXeko zuzendari teknikoak, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea.

CADINOX lidergo paternalista edukitzetik lidergo parte hartzailea edukitzera igaro da. Hain zuzen ere, lidergo parte hartzaileak pertsona guztiak ahaldundu ditu erabakiak hartzeko. Prozesu horren azken helburua da erakundeeko pertsona guztien garapena lortzea, banakako xedeak eta erakundearenak uztartuz. Helburua da pertsonak erakundearen barruan garatzea, haztea eta bilakatzea, eta, horretarako, erakundeak pertsonak egoki hartzea eta beren pentsatzeko eta sentitzeko modua proiektu komun eta iraunkor batean integratzea.

- “Enpresara 2006an iritsi nintzenean, karrera amaierako proiektua egiten ari nintzen. Une hartan, CADINOX lantegi bat zen eta piezak egiten ziren bertan. Prozesuak ez zeuden definituta. Galdaragintzan, funtsean bi pertsonak menderatzen zuten egin behar zena eta gainerakoek beren aginduetara lan egiten duten, eskaerak atera ahal izateko. Orain, ordea, lantegian erantzukizuna banatuta dago, prozesuak definituta daude, eta proiektuen arabera kudeatzen da. Hain zuzen ere, proiektuen arabera lan egin ahal izateko, 2011n, proiektuaren kudeatzaileak izendatzen hasi ziren.” - Iker Arrillaga, CADINOXeko zuzendari teknikoak, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea.

3. irudia. CADINOXeko talde teknikoko kideetako batzuk

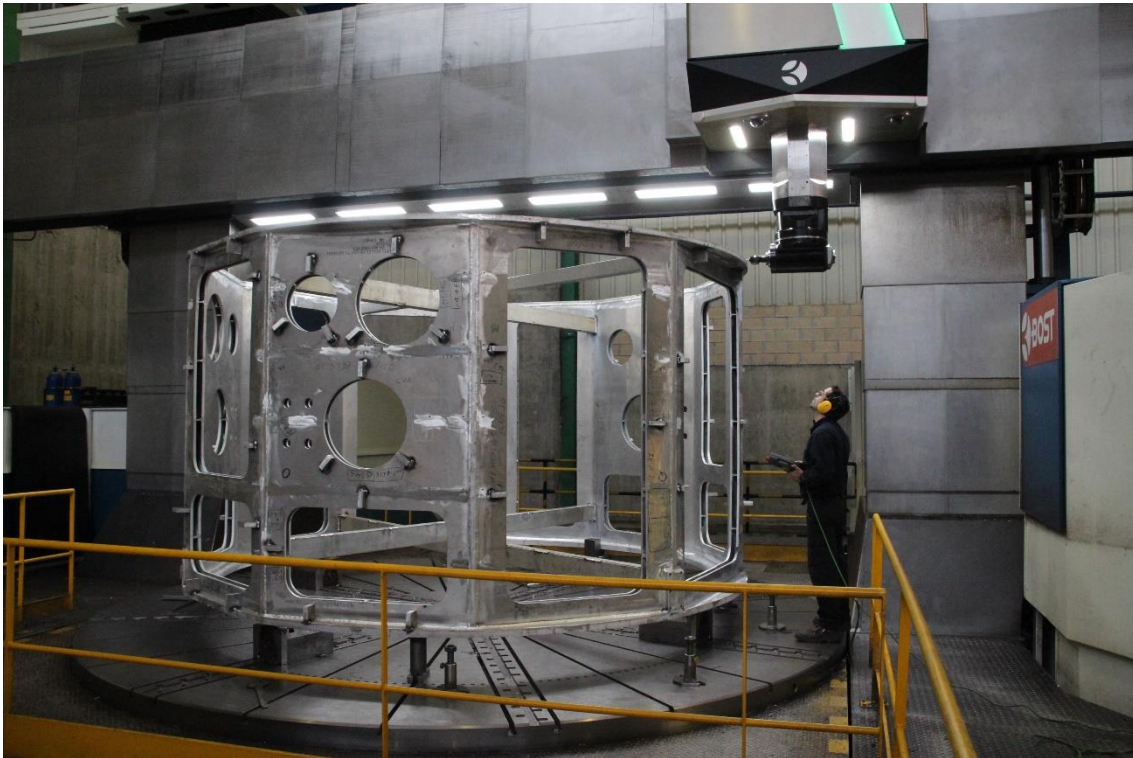


Iturria: CADINOX

Pertsonenganako konfiantza: eraldaketaren pieza gakoa

Ultzama ondoren, zehazki, 2013tik aurrera, CADINOXeko pertsona guztiak hartzen dute parte estrategia definitzeko prozesuan. Elkarrekin eraikitzen dute ikuspegiaren definizioa eta hurrengo pauso estrategikoetan laguntzen dute, Jardunaldi berezien bidez (Outdoor 2014; Outdoor 2018). Horrela, CADINOXeko pertsona guztiak enpresaren errealitatea gauzatzen laguntzeaz gainera, modu aktiboan esku hartzen dute enpresaren etorkizuneko proiektua diseinatzen. Hala eginez, proiektu honetan parte hartze handia lortzen da, bai estrategiari dagozkion erabakietan eta bai eragiketei dagozkien erabakietan.

4. irudia. CADINOXeko ekoizpen prozesua



Iturria: CADINOX

Gainera, eguneroko eragiketen mailan, funtsezko aldaketak egin dira pertsonen kudeaketan. Pertsona bakoitzaren garapena sustatzen da eta CADINOXeko pertsonak ahalduntzen dira, dauden tokian daudela. Horretarako, eskuordetze eta konfiantza mailak oso handiak dira. Ekoizpen arloan, esate baterako, 2015ean berrantolaketa bat egin zen eta Sekzio buruaren ardura sortu zen, zuzeneko langileei laguntzeko, prestakuntza eskaintzeko eta koordinazioa bermatzeko. Hala, gero eta gehiago, zuzeneko langileen eskuetan uzten dira bai erantzukizuneko zereginak eta bai bezeroekiko harremanak. Hain zuzen ere, bezeroekin ez dute harremana soilik bitarteko arduradunek, baizik eta, batzuetan, lantegiko langileek ere hitz egiten dute bezeroekin (azken probak, lanaren ikuskapena,...). Aurrerago, 2016an, CADINOXek ordutegi eta egutegi malgutasuna ezarri zuen enpresako zeharkako langile guztientzat.

CADINOXeko pertsonak ahalduntzeko pauso nagusietako bat da jakintza sortzea eta egituratzea, bi ikuspegitik. Alde batetik, pertsonen jarduerari dagokionez, erantzukizuna ematen zaie pertsonari eta informazioa eta jakintza partekatzen da, etengabeko hobekuntzako kultura sustatuz. Ahalduntze prozesu hori, gainera, prestakuntzarekin laguntzen da. Horren osagarri, erakundeko kide bakoitzaren ebaluazio sistematikoa eta eraikitzailea egiten da, bakoitzaren lanbide eta banakako garapena errazteko. Hala, 2014ko otsailean Jardueraren Urteko Ebaluazioa ezartzen da. Prozesu horren bidez, erakundeko pertsona guztiek elkarrizketa zintzo bat izaten dute beren arduradunarekin. Elkarrizketa horren helburua da pertsona bakoitzaren indar guneak sendotzea eta hobetzeko arloak erakustea, modu eraikitzaile batean.

Bestalde, pertsonen hautaketa eta orientazio prozesuari dagokionez, tartean daudenak ere ahalduz dira. Ekoizpen saileko pertsonak hautatzeko, lehenengo bi elkarrizketak ekoizpen zuzendariak eta lantegiko arduradunetako batek egiten ditu. Gerenteak prozesuaren amaieran hartuko du parte, azken elkarrizketan, hautaketa prozesua osatzeko beste ikuspegi bat emateko. Era berean, CADINOXen lanean hasten den kide berri bakoitzari sartzeko prozesuan lagun egiten zaio, zenbaitetan, hilabete batzuetan. Gazteei tokia egiten diete eta erantzukizunak bere gain hartzeko aukera ematen diete, prozesua behar duten prestakuntzarekin osatuz. Lagundutako eskuordetze prozesu bat da, jakintza partekatzea eta elkarrekin sortzea dakarrena, ezinbestean.

- “Nire ustez, pertsonak kudeatzeko beharrezkoena pazientzia da. Ematea eta ematea, trukean ezer jasotzea espero gabe. Eta, denborarekin, aldaketak ikusten dira” – Iker Iturrioz, CADINOXeko Ekoizpen zuzendaria, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea.

Enpresaren 50. urteurrena 2016an ospatu zen. Urteurren horretarako, ekitaldi bat antolatzen zen, bi helbururekin. Alde batetik, enpresaren sortzaileen lana aitortzea eta, beste alde batetik, urteurrena proiektuak oraindik ere bizirik irautea posible egin duten pertsona guztiekin ospatzea. 200 lagun inguru (langileak, senitartekoak eta lagunak) hurbildu ziren enpresara egun horretan.

5. irudia. 50. urteurreneko ospakizunaren argazkia (2016)



Iturria: CADINOX

Lidergo parte hartzailea, familia enpresarentzat kultura berria

2013an, Zuzendaritza Batzardeak erabaki zuen erabakiak kideen adostasunez hartuko zirela. Adostasun zintzoa, adostasunera iristeko eztabaida irekia eta kritikoa planteatzen baita, ahots guztiak entzunez, guztiak adostutako erabakira iristeko. Horrek aldaketa handia dakar erabakiak hartzeko prozesuan. Epe laburrera zailagoa dela irudituko zaigu, erabaki bakoitza hartzeko hainbat bilera egin behar baitira, jarrerak hurbiltzeko eta enpresa proiektuarentzat alternatibarik onena zein den ikusteko. Baina adostasuna lortu ondoren, erabakia aberatsagoa eta sendoagoa da eta ezarpena eraginkorragoa, denek horren alde egingo baitute.

Zuzendaritza Batzardeaz gainera, 2016an CODE sortu zen: Zuzendaritza eta Ordezkaritza Batzardea, hau da, Zuzendaritza Batzardea gehi enpresako ordezkaritza sindikalak. Zuzendaritza eta Ordezkaritza Batzardean ere erabakiak adostasunez hartzen dira, ez bozketa bidez. Adostasun horretara iristeko, behar beste bilera egiten dira. Adostasunak bilatzen du hartuko den erabakia enpresa osoarentzat ahalik eta onena izatea eta erabaki horretara iristeko prozesuan iritziak desberdinak izan badira ere, erabakia Zuzendaritza eta Ordezkaritza Batzardeko kideetako bakoitzak berea izango balitz bezala defendatzea. Horrek guztiak eskatzen du luze eta trinko lan egitea enpresari, bere osotasunean, komeni zaion irtenbidea bilatzeko. Lan egiteko modu horrek laguntzen du pertsonen erabakiak hartzerakoan duten inplikazioa sendotzen eta sinesgarritasuna ematen dio partekatzen den informazioari.

- "Zuzendaritza eta Ordezkaritza Batzardea oso aberasgarria izan da erabakiak hartzeko, beste ikuspegi batzuk txertatzeko aukera eman baitigu. Hala ere, pertsona batzuek oraindik ere ez dute ikusten Zuzendaritza eta Ordezkaritza Batzardearen zentzua, eskema tradizionalen jarraitzen dute. Nire ustez, Zuzendaritza eta Ordezkaritza Batzardea funtsezkoa da, beharrezkoa, eta balio handia ematen du. Beti bilatu behar da balioa ahots kritikotatik, elkarrekiko konfiantzan oinarritutako diskurtso baten barruan." - Andoni Isasti, CADINOXeko gerentea eta familia jabearen bigarren belaunaldiko kidea.

Erabakiak hartzeko sistema horri eta prozesuan zehar sortutako konfiantzari esker, 2016an Enpresa Itun bat adostu zen soldata baldintzen inguruan, CADINOXen historian lehenengo aldiz, inolako negoziatorik gabe, guztien interesen defentsa helburu zuten akordio bidez. Enpresa osoak oso pozik hartu zuen emaitza hori.

Urte horretan bertan, Portaera Egokien Protokolo bat adostu zen, enpresako eragile guztiak ohitura arduratsuak izatea bermatzen duena, enpresaren helburuei begira ez ezik, baita gainerakoei begira ere. Protokolo horretan gatazka ebazteko prozedura bat zehazten da. Adostutako jardueren mekanismoak gatazka horiek ebazteko etapetako bakoitzean ordezkaritza sindikalek parte hartuko dutela bermatzen dute.

- "Zuzendaritza eta Ordezkarien Batzordearen aurretik, langileekin lotura zuten gai guztiak ordezkaririk ez zuten gerentek negoziatzen zituzten. Alderdietako bakoitza negoziazioan ahalik eta etekinik handiena ateratzen ahalegintzen zen, beste alderdia kontuan hartu gabe. Orain, gaiak Zuzendaritza eta Ordezkarien Batzordera eramaten dira. Batzorde horretan denok gara berdinak eta erabakiak adostasunez hartzen ditugu, proposamenak ikuspegi orokorretik aztertuta. Hamaika pertsona gara proiektu beraren inguruan pentsatzen eta proiektua negozioa eta pertsonak dira, biak" –Iker Iturrioz, CADINOXeko Ekoizpen zuzendaria, CADINOXeko zuzendaritza taldeko kidea.

Hasitako prozesuarekin koherentziaz, 2016ko urtarriletik aurrera enpresaren kontuak urtero azaltzen zaizkie CADINOX osatzen duten pertsona guztiei. Gainera, kontu horien ulermena errazteko, berariazko finantza prestakuntza (oinarrizkoa) eskaini zitzaion ordezkariei. Horrela bermatzen da gardentasuna benetakoa izatea. 2016ko urtarrilean, malgutasuna ezarri zen zeharkako langileentzat. Askatasuna eta erantzukizuna uztartuz, langile bakoitzak bere ordutegia eta bere lan egutegia zehazten ditu, kontuan hartuta talde lanak lehentasuna duela banakako lanarekiko eta norberaren eta lanbideko helburuak bateratzea bilatzen dela.

- "Zuzendaritza Batzordea eta Zuzendaritza eta Ordezkarien Batzordea oso ahaldunduta daude, proiektu estrategikoak lantzen ari gara eta ahalduntze hori pertsona guztiak ari dira barneratzen, poliki-poliki" –Andoni Isasi, CADINOXeko gerentea eta familia jabearen bigarren belaunaldiko kidea.

Gainera, urtean 3-4 aldiz "lan bilerak" egiten dira, ohiko batzarren osagarri. *Lan bileretan*, CADINOXeko pertsona guztiek hartzen dituzte erabakiak enpresaren barruko gai garrantzitsuen inguruan, esate baterako, lan egutegia, mozkinak banatzeko modua, lan ordutegiak, etab. Parte hartze dinamikoko teknikak erabiliz, langile guztiek lantzen, aztertzen eta erabakitzen dituzte Zuzendaritza eta Ordezkarien Batzordeak proposatzen dizkien gaiak. Gainera, hilean behin adierazleak pertsona guztiekin partekatzen dira eta urtean bitan, gerentek eta/edo zuzendaritza batzordeak azalpen zehatzagoa ematen dute adierazleen bilakaeraren inguruan.

Gaur CADINOXen gidaritza Zuzendaritza Batzordeko kideek dute, sei lagun guztira, batzuk familia jabeak eta beste batzuk, ez. Zehazki, gerentea, erosketen arduraduna eta lantegiko arduradun ohia (gaur egun, arriskuen arduraduna) familiako kideak dira; ekoizpen zuzendaria, zuzendari teknikoa eta zuzendari komertziala, ordea, familiak kanpokoak dira. Pertsona horiek guztiek, nork bere ardurari dagozkion erantzukizunak bere gain hartzeaz gainera, kultura parte hartzaile hori gauzatzen eta suspertzen lagundu nahi dute, nork bere jardura esparruan.

- “2017-2021 Plan Estrategikoan, pertsona guztiek hartu dute parte CADINOXen plangintzan eta ikuspegiaren definizioan. Denok elkartu ginen eta 2021ean non egon nahi dugun erabaki genuen. Ikuspegi partekatu horrek guztion interesak biltzen ditu eta horretatik eta indar ideietatik abiatuta, proiektu estrategikoak garatzen joaten gara, ikuspegi horretara iristeko” –Andoni Isasti, CADINOXeko gerentea eta familia jabearen bigarren belaunaldiko kidea.

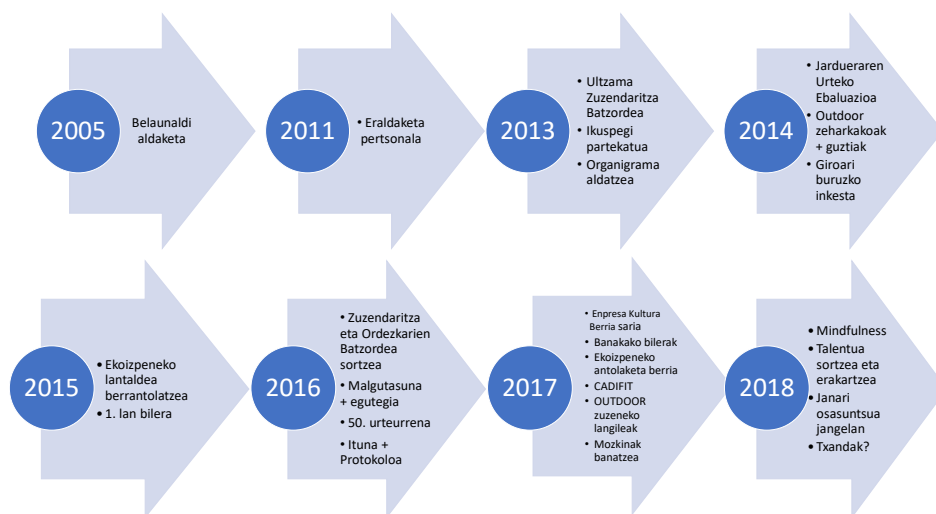
6. irudia. CADINOXeko kide guztien argazkia, 2017ko ekainean



Iturria: CADINOX

Planteatzen diren proposamenak lantaldeetan lantzen dira eta, prozesu horren emaitza gisa, 2018an dagoeneko hainbat ekimen eraman dira aurrera, esate baterako, *mindfulness* saioak edo janari osasuntsuko jangela.

2. grafikoa. Lidergo parte hartzaileko kultura berria ezartzeko prozesuko zedarrien kronograma



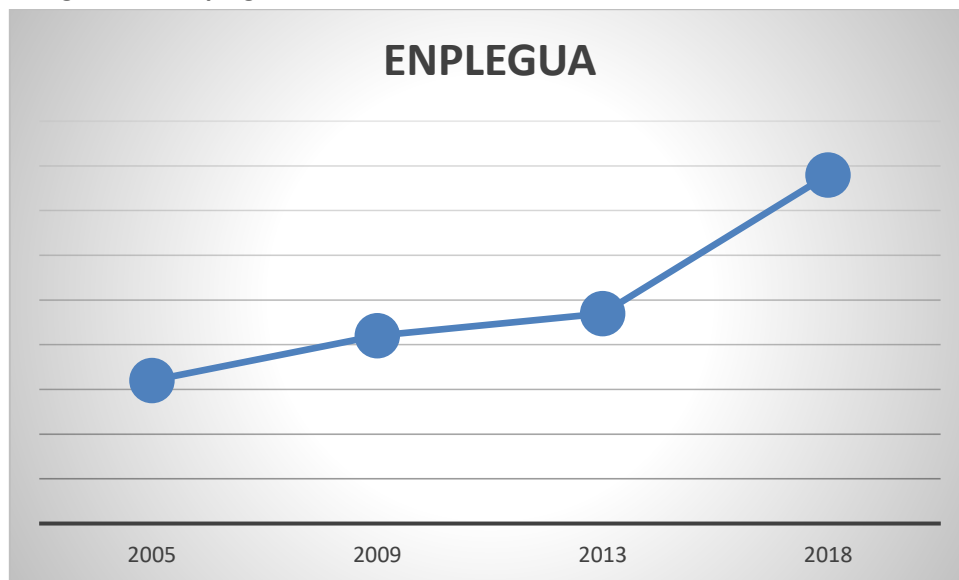
Iturria: Geuk egina, CADINOXeko informaziotik abiatuta (2018)

CADINOX izatea eta bizieta gaur

CADINOX gaur hazten ari den proiektu bat da, hobian desberdintzeko estrategiarekin lehiatzen dena, ikuspegi teknikotik eskakizun handiak dituzten merkatuetan. Instalazio zientifikoetan Europako lider bihurtu nahi du. Sektore horretarako, Belauntzako lantegian sortu eta ekoiztako teknologia herrialde liderretara esportatzen du, esate baterako, Suitzara (Cern), Frantziara (ILL, ESRF), Erresuma Batura (ISIS) edo Japoniara (IFMIF). Bezero horientzat, erreferentziatzko hornitzaile bihurtu da, hainbat esparrutako proiektuak aurrera eramateko: partikula azeleragailuak, sinkrotroiak, laser pultsatuen zentroak, astrofisika edo espazioa.

CADINOXen jarduera zabaltzen joan da eta horrek lantaldea handitzea ekarri du. Hala, 2005ean 32 langile izatetik 2018an 78 langile izatera igaro dira. Aurreko aldietako hazkundeetan ez bezala, azken urteetako hazkundera enpresan zeharkako langile gehiago hartzearen emaitza izan da. Zehazki, zeharkako langileen kopurua bikoiztu egin da urte hauetan, lantegitik enpresarako eraldaketaren eta enpresak egiten dituen proiektuen kudeaketa gero eta konplexuagoaren erakusle.

3. grafikoa. Enpleguaren bilakaera 2005 eta 2018 urteen artean CADINOXen



Iturria: Geuk egina, CADINOXeko datuetatik abiatuta

Zeharkako langileen ugaritze horrek enpresan emakumeen presentzia areagotzea ekarri badu ere, gaur egun CADINOXeko lantalde osoaren % 6 besterik ez da emakumea (zeharkako langileen % 23). Desoreka horren arrazoietakoa bat da sektorean, tradizioan, gizonak izan direla nagusi eta industriara bideratutako lanbide heziketan ere oso emakume gutxi daudela. Hala ere, CADINOXek erronka bikoitz bat du aurrean: lantegian emakumeak aritzea eta gizonen lana eta familiako bizitza bateratzea erraztea.

Sektore bezero horien eskakizunak talentua eta dinamismoa eskatzen ditu eta CADINOX horiek lortzen ahalegintzen da, bai kideei "loratzen" lagunduz eta bai proiektura talentu gaztea erakarriz. Hala, erakundeko kideen batez besteko adina 37 urte da eta enpresan, batez beste, 13 urteko esperientzia dute. Gaztetasun hori zuzendaritza taldean ere ikusten da, taldekideen batez besteko adina 43 urtekoa baita.

CADINOXek garapen profesionala modu jakin batean ulertzen du: espazio bat sortzea da, pertsonak CADINOXen proiektuari ekarpen bat egin ahal izateko, prestakuntza teknikoa eta gaitasun pertsonen inguruko prestakuntza jasoz, ahalik eta garapenik handiena lortzeko. Ekoizpen prozesuek jakintza, esperientzia eta konpromiso maila handia eskatzen dute, baita bikaintasuna bilatzeko jarrera edukitzea ere. CADINOXek balio horiekin konpromisoa du eta balio horiek bultzatu nahi ditu kideen artean ere. Prestakuntza eta ikaskuntza prozesu osoa gaitasun horiek eta dagozkien balioak eskuratzera bideratuta dago.

- “Pertsonengan sinesten dut eta uste dut pertsonok gure bertsiorik onena eman dezakegula. Hori ez egitearen arrazoiak da gure betiko betaurrekoak jartzen ditugula eta babestu egiten garela... Beldurra galdu behar da, norberaren beldurra lehenengo, gutzia galtzeko beldurra... Baina zure burua besteen aurrean kaltebera erakusteko umiltasun handia behar da. Guri Armin eta Jaionek lagundu digute, bideratzaile lanetan, eta familiakoak ez diren kide batzuk ere gakoak izan dira kultur eraldaketa honetan, prozesua ez baita enpresa proiektuaren bizkar egin. Hain zuzen ere, negozioaren esparruan lehen bezain asmo handikoak edo gehiago gara” –Andoni Isasti, CADINOXeko gerentea eta familia jabearen bigarren belaunaldiko kidea.

Hain zuzen ere, CADINOXen gaur egungo erronketako bat da pertsonak zaintzea, hazi daitezen, eta gazteak erakartzea, enpresa proiektu honekin bat egiteko. Horretarako, lankidetzat luzea dute Tolosaldeako Lanbide Heziketako Institutuarekin, bai prestakuntzaren esparruan (ikasleen praktikak) eta bai berrikuntzen garapenean. Azpimarratzekoa da 2017an egindako berrikuntza proiektua. Horren baitan, irakasleek garatutako gaitasunak lanbide heziketako ikastetxeko ikasleei transferituko zaizkie (Iturria: Teknopolis telebista saioa, EITB, 2018).

Erakunde gisa, CADINOXek kultura ireki eta parte hartzaileko erakunde bat izan nahi du eta harremanetako estilo berezia eraiki, bai enpresa barruan eta bai bezeroekin eta hornitzaileekin. Era berean, sarean sorreran eta gobernuan ere lagundu nahi du, esate baterako, INEUSTAR (Zientziaren Industriaren Espainiako Elkarte) eta inguruko elkarteetan parte hartu (ADEGI edo Tolosaldea Garatzen, Tolosaldeako Eskualdeko Garapen Elkarte).

Horregatik guztiagatik, CADINOXek gaur proiektu erakargarri bat izan nahi du belaunaldi berrientzat. Lehenengo, enpresa kulturarengatik eta soldata mailarengatik, sektoreko enpresa handien mailako baldintzak eskaintzen baititu, baita gazteenentzat ere. Izan ere, adinak ez du baldintzatu behar ordainsaria; aitzitik, irizpide nagusiak proiektuari egiten zaion ekarpena eta egiten den lana dira. Gainera, beste maila batzuetan ere aitortpena bilatzen da (langileekin partekatzen dira bezeroen zorionak, jardunbide egokiak jasotzen eta jakinarazten dira...) eta orain dela gutxi adostu da langileek enpresaren mozkinetan parte hartzea. Bigarren, helburuko merkatuengatik: merkatu horiek pieza bereziak eta bakarrak garatzea eskatzen dute, garrantzi eta sofistikazio handiko proiektuak, eta horrek gaitasun teknikoak etengabe garatzeko aukera ematen du, lan errepikakorrek edo seriean egiten direnekin alderatuta. Horrek guztiak erakusten digu CADINOX proiektu indartsua eta hazten ari dena dela eta enpresa eta lanbide garapenerako aukerak eskaintzen dituela. Hazkunde horrek eraman du CADINOX Nanogunerekin eta AVSrekin elkarlanean aritzera, 2015ean CTECHNano enpresa bat sortzeko.

Sari batek aitortu du enpresak izandako bilakaera. ADEGIk Enpresa Kultura Berriaren saria eman zion CADINOXi 2017an. Baina CADINOXek badaki oraindik ez dela gailurrera iritsi. Aurrera egiten ari da, bertako pertsonak, taldean, eraikitzen ari diren prozesuan, helburu zehatz batekin: CADINOX gizarte eta enpresa proiektuaren iraunkortasuna eta garapena.

7. irudia. CADINOXeko kideak ADEGIren Kultura Berria saria jasotzeko egunean



Iturria: CADINOX