



## BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANISTA



Imagen de la plantilla con que cuenta la compañía en su planta de Belauntza, Gipuzkoa.

> Cadinox

### Un modelo inspirador

- **Cadinox ofrece un modelo inspirador.** El modelo impulsado por la compañía demuestra que la estrategia más sólida nace de la participación, la confianza y la escucha activa.
- **Humanizar procesos estratégicos.** La buena práctica ejemplifica cómo las empresas pueden humanizar sus procesos estratégicos, potenciar la inteligencia colectiva y transformar la visión en un proyecto común.
- **Un futuro construido desde la organización.** La metodología reafirma que la mejor manera de construir el futuro es hacerlo entre toda la organización.

La compañía guipuzcoana, reconocida con el Premio Arizmendiarieta 2023, destaca por contar con un modelo propio abierto a la participación de las personas, tanto en la estrategia como en la gestión

# Cadinox construye su visión estratégica desde la inteligencia colectiva

Patxi Arostegi

La Fundación Arizmendiarieta ha lanzado Humanisare, un club que tiene el propósito de ser un lugar de encuentro de empresas, entidades sin ánimo de lucro y personas que comparten los valores del humanismo y desean implementarlos en empresas y organizaciones a través de los sistemas de gestión recomendados en el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa-MIPE. Este segundo artículo, al igual que los que publicará ESTRATEGIA EMPRESARIAL a lo largo del año, se enmarca en dicha iniciativa, dando la oportunidad a las compañías y entidades ganadoras de los Premios Arizmendiarieta a difundir sus buenas prácticas, con las que contribuir a resolver con una orientación participativa los retos a los que se enfrentan. (Más información en <https://arizmendiarietafundazioa.org/club-humanisare-mipe>).

Una de estas empresas es la guipuzcoana Cadinox. En un contexto donde la competitividad industrial y la innovación tecnológica son esenciales, demuestra con su ejemplo que un

elemento de palanca en la fortaleza de una organización reside en su inteligencia colectiva y la participación activa de las personas. Su sistema de construcción de la visión estratégica, denominado 'Construyendo la visión de manera compartida', se ha consolidado como una buena práctica inspiradora para las organizaciones que buscan alinear propósito, estrategia y compromiso humano bajo un modelo de confianza, autonomía y corresponsabilidad.

La metodología articula un proceso abierto y participativo para definir la visión y los planes estratégicos de la empresa. Más allá de ser un ejercicio de planificación, este sistema es una expresión cultural, ya que parte de la creencia profunda de que todas las personas de la organización contribuyen al bien común, así como que la transversalidad y la escucha activa son la base de una visión más acertada, alineada y sostenible.

### Tres pilares estratégicos

El modelo se basa en tres pilares estratégicos, como son la confianza mutua, que implica altos grados de autonomía acompañados de corresponsabilidad; la comunicación bidireccional, con canales abiertos que favorecen el flujo

constante de información y feedback, así como una participación transversal, con una implicación real de todas las personas, más allá de su área de especialización.

Liderado por el equipo directivo de la compañía, el proceso comienza con un balance del ciclo estratégico anterior, que en Cadinox suele tener una duración de dos o tres años. Se trata de un análisis estratégico clásico, que integra indicadores, KPIs, estudios de mercado, análisis de tendencias, DAFOs, mapa de conocimientos interno... A partir de este diagnóstico se lanza una dinámica de 'brainstorming' donde se generan, sin filtros, los proyectos estratégicos potenciales del siguiente ciclo. Posteriormente, mediante un proceso de filtrado y priorización, se elabora un primer borrador relativo a las líneas estratégicas, organizado por vectores y representado visualmente con 'estrellas' que identifican los pilares estratégicos de la compañía.

La segunda fase, 'lan bilera', constituye el corazón participativo del proceso. A través de la misma se desarrolla una gran sesión abierta en la que todas las personas de la empresa se reúnen para tratar decisiones de alta relevancia e impacto colectivo. Durante

### La buena práctica ofrece un modelo de confianza y corresponsabilidad

esta jornada se comparte el balance del ciclo estratégico anterior y se solicita 'feedback' y propuestas de mejora, entendiendo la revisión como parte del aprendizaje organizativo. Se habilitan espacios de aportación donde cada persona puede proponer ideas, proyectos o mejoras vinculadas a su ámbito de trabajo. La participación se organiza en grupos rotativos, para favorecer una amplia y activa participación, el intercambio transversal y la mirada diversa. El objetivo es recoger aportaciones de valor allí donde más conocimiento existe, fomentando una cultura de participación real y de mejora continua. En una tercera fase, el equipo directivo lidera la labor de síntesis y comunicación de la visión. En ella, se elabora la visión estratégica definitiva, que incluye las grandes líneas estratégicas, los proyectos clave clasificados según su nivel de definición y una representación visual clara y atractiva del conjunto.

Finalmente, esta visión se comunica a toda la organización en una nueva 'lan bilera', donde se comparten los resultados y se refuerza la idea de que el futuro de Cadinox es un proyecto construido entre todos. A partir de ese momento, los planes estratégicos se pilotan desde el equipo directivo, con seguimiento semanal, revisiones mensuales y espacios de contraste abiertos cuando es necesario.

Entre los aspectos clave de la buena práctica figura la duración de sus ciclos (dos y tres años), lo que permite combinar estabilidad y dinamismo. Facilita una participación transversal, ya que todas las personas de la organización intervienen en algún momento del proceso. Cuenta con una metodología propia ('lan bilera') que fomenta la implicación y el aprendizaje compartido. Asimismo, fomenta una cultura de confianza, reforzando la autonomía y corresponsabilidad como principios rectores y posibilita procesos de escucha activa entre la dirección y los empleados.

El impacto de esta práctica en la organización ha sido profundo y sostenido, ya que ha logrado un mayor alineamiento estratégico, el incremento del compromiso, un refuerzo de la cohesión interna y una mejor calidad en la definición de los proyectos y el desarrollo de una cultura de corresponsabilidad. Asimismo, es un modelo fácilmente replicable en otras organizaciones, ya que combina un enfoque económicamente sostenible, una metodología flexible y adaptable, una alta carga simbólica y emocional y un impacto duradero en la cultura participativa.