

INFLUENCIA DE LOS VALORES PERSONALES DE LA EMPRENDEDORA EN LA CULTURA ORGANIZATIVA

ALEJANDRO CAMPOS

ESTHER HORMIGA

JAUME VALLS(*)

Universidad de Barcelona

En las nuevas empresas, el factor que tiene una mayor influencia en la cultura organizativa es, sin duda, su fundador/a (Schein, 2010). Los fundadores de una nueva organización no solo eligen la misión y el entorno en el que la nueva empresa operará, sino que seleccionan a los nuevos miembros de la organización, influyendo en la manera en la que éstos actúen a la

hora de competir en el mercado (Schein, 2010). Otros aspectos relacionados con el emprendedor/a sí han sido ampliamente estudiados y relacionados con las decisiones estratégicas de sus nuevas organizaciones o incluso su rendimiento, como su experiencia previa (e.g. Cooper *et al*, 1988; Birely *et al*, 1991; Forbes, 2005), su nivel educativo o las características de sus redes personales (e.g. Busenitz, 1999; Hoang y Antoncic, 2003; Slotte-Kock y Coviello, 2010). Sin embargo, la influencia de los valores personales en la definición de las líneas estratégicas de las nuevas organizaciones es un terreno en el que aún hay mucho por explorar.

La toma de decisiones está sustentada en la necesidad o el deseo por parte del individuo de que ocurran ciertos eventos. Estos deseos son dimensiones de variación en su personalidad en relación a otro individuo y están relacionados con las diferencias en la percepción de un evento. Una de estas dimensiones será el interés personal o los valores personales (Postman *et al*, 1948; Bargh y Pratto, 1986). Rokeach (1973:5) ya definió los valores como «la creencia permanente de que un tipo de conducta o el resultado de un evento son personal o socialmente preferibles al tipo de conducta opuesta o resultado contrario del mismo

evento». Años más tarde Schwartz y Bilsky (1987) concebían los valores personales como representaciones cognitivas de tres requerimientos universales: (a) necesidades biológicas, (b) requerimientos de interacción para la coordinación interpersonal, y (c) demandas sociales para el bienestar grupal y la supervivencia.

En trabajos más contemporáneos, distintos autores han explorado la influencia de los mismos en el entorno de trabajo. Por ejemplo, Smola y Sutton (2002) hacen referencia a que los valores definen lo que la persona cree que está bien o mal, por lo que los valores del trabajo definirán lo que una persona considera correcto o no en su lugar de trabajo (Smola and Sutton, 2002)

Por un lado, los valores que el individuo aplica en el trabajo son derivados de sus valores personales. Sin embargo, en otras ocasiones y en determinadas culturas, los valores del trabajo son la fuente de donde emergen los valores personales; por ejemplo, los valores corporativos de las multinacionales (Schwartz, 1999).

En este trabajo se analiza el caso de la empresa Adiciona, que, con un crecimiento muy significativo desde su nacimiento, fue fundada por una emprendedora

en el sector de los servicios tecnológicos. Esta emprendedora, a pesar de haber estudiado Físicas, estuvo varios años trabajando en una multinacional como consultora y administradora de sistemas, especializada en servidores de correo electrónico.

Sin embargo tenía inquietudes por aprender sobre gestión de proyectos y equipos y decidió cursar un master en administración de empresas –MBA– en una escuela de negocios. Ella era consciente que no estaba desarrollando todo su potencial, pero tampoco tenía claro cómo hacerlo. Tras esta experiencia, decidió crear Adiciona el 3 de abril de 2003, a sus 33 años de edad. Sus experiencias personales durante la juventud le hicieron valorar aspectos como la importancia de que una mujer tuviera independencia económica o la importancia del esfuerzo para obtener recompensas.

El perfil de la emprendedora, así como las estrategias adoptadas por la empresa, permiten observar de manera clara la influencia de los valores personales de la misma en decisiones clave para la organización. Entre ellos, destaca su compromiso con la igualdad de género. Éste es uno de los valores clave para la emprendedora y durante el caso se observa cómo ha tenido influencia en parte de su estrategia competitiva. El interés de este caso radica en la clara definición y defensa de los valores corporativos como estrategia de éxito a largo plazo.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: a continuación se presenta la metodología utilizada para analizar el caso, tomando como referencia la clasificación de Schwartz (1990). En el siguiente apartado se desarrolla la actividad de Adiciona, así como su relación con su entorno competitivo. A continuación, se presentan los valores corporativos sobre los que se sustentan las acciones estratégicas de la empresa, así como sus planes en el corto plazo. Para finalizar, el trabajo presenta una discusión de los resultados, relacionando los hallazgos encontrados y la literatura, así como las conclusiones del mismo.

METODOLOGÍA ¶

La metodología utilizada para esta investigación es de tipo cualitativo, basada en el estudio de caso. El estudio de caso se recomienda en la investigación cualitativa cuando el contexto personal y social –de la emprendedora en este caso– es relevante para comprender e interpretar los fenómenos que se desea analizar (Newman, 1994; Yin, 1989, 1993). Usar el estudio de caso para analizar y explicar experiencias en la trayectoria de un sujeto se ha convertido en una técnica altamente aceptada en los trabajos de investigación de *management* (Syed and Pio, 2010; Al Ariss and Özbilgin, 2010). De manera particular, en este caso se estudia la influencia que tienen los valores personales de un emprendedor/a en la toma de decisiones para el desarrollo, supervivencia y crecimiento de su empresa y si esta metodología es apropiada para tal efecto (Eisenhart, 1989; Yin, 1989).

La elección del caso se realizó tomando en consideración distintos aspectos. Por una parte, los valores corporativos juegan un papel fundamental en la definición de las estrategias de la empresa y su fundadora tiene un compromiso firme con que las decisiones que se tomen no vayan en contra de los mismos. Así, la trayectoria de la fundadora permite entender sus valores personales así como la importancia de transmitirlos a su organización. Por otra parte, la empresa ha mantenido un crecimiento constante desde su fundación en un sector dominado por grandes compañías. Actualmente planifican su expansión a corto y largo plazo.

Respecto a la recogida y análisis de los datos, se realizaron dos entrevistas semi-estructuradas, con una duración aproximada de 120 minutos cada una de ellas. Dichas entrevistas fueron grabadas en audio para su posterior transcripción. Los datos financieros fueron facilitados por la propia fundadora y directora general, o extraídos con autorización manifiesta de la página web de la empresa. Es importante mencionar que una vez que se ha relacionado la información obtenida con valores personales específicos, el texto se ha sometido a consideración de la entrevistada para asegurar la correcta interpretación de la información obtenida. El análisis de los valores personales y corporativos fue realizado de acuerdo con la clasificación de Schwartz (1990), debido a que es una de las más contrastadas y más utilizadas en los estudios que relacionan valores personales y organizaciones.

ADICIONA Y SU ENTORNO COMPETITIVO ¶

Adiciona fue fundada en abril de 2003 con el objetivo de ofrecer soluciones a los departamentos de tecnologías de la información de las empresas. Una de las características de los departamentos de tecnología de la información de las empresas es su tendencia al *outsourcing*. Muchas han encontrado en esta fórmula la mejor manera de disminuir costes, incrementar la productividad y hacer que sus procesos sean más eficientes. Esta tendencia creciente se ve reflejada en el gráfico 1, donde el nivel de facturación creció en España de manera significativa, según los datos disponibles del año 2008. Así, los analistas del mercado informático KPMG, aseguran que, en los últimos años, la crisis de crédito ha llevado a un nuevo auge en la externalización de servicios y procesos como un mecanismo de reducción de costes y maximización de la eficiencia (KPMG, 2010).

Con respecto al *outsourcing* informático, en un estudio realizado a finales del 2006, en las 4.100 mayores compañías españolas, González-Ramírez y otros (2007) identificaron que las empresas apostaban por un *outsourcing* selectivo en sus servicios de tecnologías y sistemas de la información, externalizando aquellas actividades más específicas y que requerían menor adecuación a las características de cada cliente. Los contratos de *outsourcing* de SI en España tendían a precios fijos de corta duración, con lo que se prefería no estar atado a un proveedor que ofrezca mal

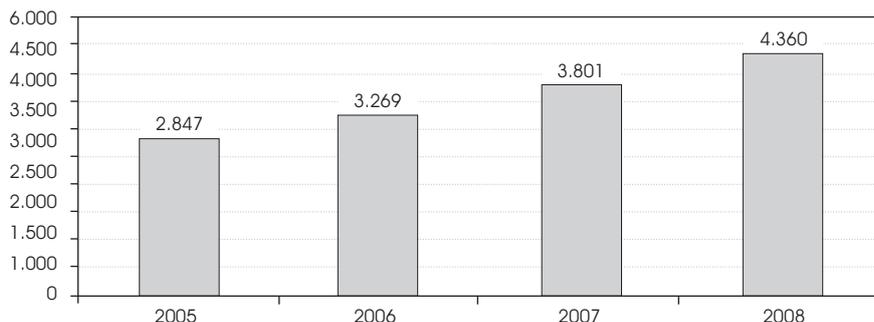


GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DEL
MERCADO
OUTSOURCING EN
ESPAÑA
MILLONES DE EUROS

FUENTE:
 DBK, AEC I AERTIC, 2009.

CUADRO 1
PRINCIPALES EMPRESAS CON SERVICIOS DE OUTSOURCING DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
EN ESPAÑA, 2008

Empresa	Facturación (euros)	Nº de empleados	Facturación/empleado (euros)
AtoS	331.910.250	4.841	68.562
Accenture	258.634.464	1.889	136.916
Capgemini	242.902.000	3.246	74.832
IN2	7.252.661	105	69.072
Solutio outsourcing	6.850.746	159	43.072
Gepesa	2.575.845	31	92.354

FUENTE: Datos proporcionados por Adiciona (2011). Obtenidos a partir de la empresa Einforma.

servicio. Sin embargo, durante los últimos años en los que se realizó el estudio, los contratos más largos experimentaron un aumento, indicando de nuevo una mayor madurez o experiencia del cliente. Se arriesgaban a establecer relaciones cada vez más duraderas con los proveedores a cambio de la confianza generada y la experiencia adquirida. Diferentes signos apuntaban hacia la madurez en la externalización del servicio como eran los contratos entre más de un proveedor (González-Ramírez y otros, 2007). Estos datos también reflejaban una tendencia hacia la reducción de los servicios de informática internos de las empresas, a favor del *outsourcing*.

Por su parte, Adiciona, a pesar de que su objetivo al fundarse consistía en proporcionar servicios informáticos integrales a las empresas, poco a poco decidió centrarse en aquellos en los que la empresa era más competitiva y los que estaban obteniendo un mayor beneficio. Esta decisión estuvo basada principalmente en la lectura que la emprendedora realizó de lo que el entorno le estaba demandando y que la empresa podía hacer mejor. Actualmente basa su actividad, principalmente, en la prestación de dos servicios: selección especializada en perfiles tecnológicos e incorporación de personal externo informático especializado/ subcontratación de informáticos y soluciones para la gestión de los departamentos de informática.

Con respecto a los servicios de técnicos *on-site* (técnicos externos subcontratados para los departamentos de informática), las empresas que deciden contratar estos servicios se encuentran principalmente en

el sector financiero y seguros (30%), en el de la industria y energía (22%), en el de las telecomunicaciones (16%) y en las administraciones públicas (15%) (DBK, AEC y AETIC; 2009). Además, la contratación es más frecuente en aquellas empresas que cuentan con un tamaño mínimo de unos 50 empleados.

Adiciona se ha orientado a ofrecer técnicos *on-site* como la solución para empresas que tengan un gran departamento de informática y necesiten incorporaciones de manera externa. Además, ofertan soluciones para los departamentos de tecnología e informática de las empresas, como revisión y definición de procesos, o aplicación y uso de herramientas especializadas, entre otros. Durante sus primeros años, la empresa se concentró también en ofertar el servicio a las Pymes pero pronto descubrió que no era su mercado ideal y que necesitaba centrarse en empresas con un volumen de facturación y un tamaño más elevado. Actualmente, Adiciona cuenta con un total de 21 trabajadores desempeñando este servicio, cifra que dista en gran medida del número con que cuentan sus principales competidores en su mismo mercado geográfico (cuadro 1).

Con respecto a los servicios de selección, la empresa cuenta con dos divisiones ya establecidas: informáticos e ingenieros industriales, y con otra en proceso de consolidación: ingenieros en telecomunicaciones y electrónica. Esta última, incorporada con objeto de incrementar el volumen de facturación. Además, la empresa asumió la selección de perfiles de técnicos comerciales y de administración y finanzas de empresas que competían en estos sectores.

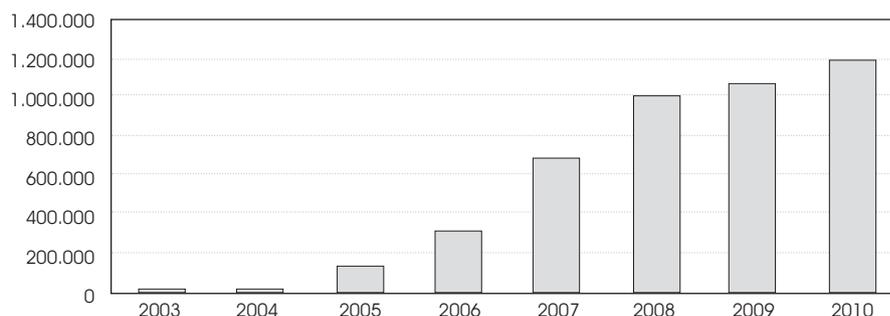


GRÁFICO 2

EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE FACTURACIÓN DE ADICIONA DESDE SU NACIMIENTO EN EUROS

FUENTE: Datos proporcionados por Adiciona 2011.

**CUADRO 2
PRINCIPALES EMPRESAS CON SERVICIOS DE SELECCIÓN DE PERFILES TECNOLÓGICOS EN ESPAÑA**

Empresa	Facturación (euros)	Nº de empleados	Facturación/empleado (euros)	Año disponible
Michael Page	9.123.126	100	91.213	2009
Elan IT	6.096.567	222	27.467	2009
Hay Selección	2.089.475	52	40.182	2009
IOR	4.020.207	44	91.368	2008
MP Consultors	1.191.975	34	35.058	2007
Adeas RRHH	209.477	4	52.370	2009

FUENTE: Datos proporcionados por Adiciona (2011). Obtenidos a partir de la empresa Einforma.

Por otra parte, cuenta con servicio de formación para responsables de equipos técnicos que los preparara para la captación y retención del talento. Durante el año 2010, Adiciona realizó un total de 51 procesos; por encima de sus objetivos iniciales, que estaban en 40, y una facturación de 128. 700 euros.

A nivel nacional, existen diversas empresas que están ofreciendo servicios que podrían considerarse competencia para Adiciona. En el sector se encuentran grandes organizaciones, muchas de ellas multinacionales, con volúmenes de facturación y número de empleados muy elevado. El tamaño de estas empresas también se caracteriza por el tipo de servicios ofertados, tendiendo en ocasiones a la estandarización de determinados servicios con el fin de aprovechar las sinergias y las rutinas internalizadas fruto de su gran volumen de ventas. En este sentido, la empresa ha intentado aprovechar la ventaja competitiva que le permite su menor tamaño, aprovechándose de la personalización hasta el mínimo detalle del servicio, lo cual le ha permitido construir una base sólida de crecimiento para el negocio.

Como reflejan estos datos, si bien en el sector se encuentran con una fuerte competencia de empresas potentes a nivel nacional –cuadros 1 y 2–, Adiciona ha conseguido encontrar su mercado y crecer de manera constante y progresiva en los últimos años.

Aunque los resultados de la empresa un sus comienzos no fueron los esperados, lo cierto es que nunca llegó a tener pérdidas. Durante 2004 y 2005 la empresa no obtuvo las cifras de facturación previstas en el plan de negocio inicial, sin embargo ya presentaba un

incremento considerable en sus ventas. A partir del año 2005 Adiciona no ha parado de crecer, consiguiendo niveles de facturación por encima de sus expectativas anuales –gráfico 2–. Su crecimiento no sólo se refleja en sus ventas anuales. La generación de empleo, una de las preocupaciones principales de Eli Abad ha sido constante, pasando de ser dos personas en 2003 a un equipo superior a los 30 miembros en la actualidad –cuadro 3–.

VALORES DE ADICIONA Y SU FUNDADORA, COMO FUENTE DE SU VENTAJA COMPETITIVA ↓

Es muy complicado entender el funcionamiento de una empresa como Adiciona sin analizar los valores que la caracterizan, así como los de su fundadora. Ésta ha desarrollado una gestión basada en la inexistencia de conflicto entre sus valores personales y aquellos que deben definir las buenas prácticas en su empresa y esto incluye a todos los miembros del equipo directivo y a la organización en general.

La principal motivación de la fundadora para crear la empresa fue la libertad de orientar su desarrollo profesional hacia donde ella quería y, además, fue consciente en todo momento de su capacidad para poder hacerlo: «Me planteé crear mi empresa como el camino que me permitiría orientar el desarrollo de mi carrera profesional hacia donde yo realmente quería...» Fundadora y directora general de Adiciona.

La fundación de la empresa tiene lugar después de que su fundadora trabajara durante varios años como

CUADRO 3
TRABAJADORES DE ADICIONA, 2011

Funciones	Nº Personal	Tipo de servicio
Técnicos <i>on-site</i>	21	2 Web DTI 2 soporte aplicaciones 4 MBA IT Support 11 help desk 2 programadores
Telemarketing	3	Captación de nuevos clientes
Consultores	3	Selección de perfiles tecnológicos
Administración	1	Gestión de administración de toda la organización
Sistemas	1	Soporte a toda la organización
Equipo directivo	2	Directora General (Eli Abad) Directora Servicios Profesionales y RRHH (Jana Davesa)
Total	31	

FUENTE: Datos proporcionados por ADICIONA 2011.

consultora y administradora de sistemas en una empresa multinacional y decidiera cursar un máster en Administración de Empresas –MBA–. La creación de Adiciona fue producto de su proyecto de final de máster. El 3 de abril de 2003, a sus 33 años de edad, decide crear la empresa y en marzo del 2007 recibiría el premio a la Mujer Emprendedora del año en el certamen Barcelona d’Ofici Emprendedora.

El comienzo de Adiciona no fue fácil. En sus primeros años tuvo una facturación inferior a la proyectada en el plan de negocio inicial; sin embargo, no fue una situación que desanimara a su fundadora. Ella misma reconoce que algunos momentos difíciles de su juventud la ayudaron a tener fortaleza y a afrontar adversidades. Esto provocó que en sus inicios no optara por abandonar y volver a buscar un trabajo en otra empresa, sino por buscar soluciones a los problemas y por seguir adelante con la empresa. La fundadora era consciente de sus capacidades y de que su empresa le daría la estabilidad que ella buscaba: «Para mí, la estabilidad es la capacidad de generar mis propios recursos, de tener independencia y de proteger a los míos... eso me lo da ser emprendedora» directora general de Adiciona.

Desde sus inicios fue consciente de la importancia de establecer una serie de valores organizativos, así como una misión claramente definida. En la actualidad, estos han evolucionado pero la empresa nunca ha perdido su espíritu inicial. En mayo de 2009 y después de llevar dos años en su puesto, la directora de la unidad de negocio de Servicios y responsable de los RRHH pasó a formar parte del accionariado de la empresa. La nueva socia es licenciada en Administración y Dirección de Empresas y Máster en Dirección de Recursos Humanos. Después de iniciar su etapa profesional en una prestigiosa consultora internacional ejerciendo como consultora de selección, pasó a ejercer funciones de consultoría estratégica de RRHH para otras compañías. La fundadora consideró que su grado de implicación y su compromiso con la empresa merecían la recompensa de poder incor-

porarse plenamente en el equipo directivo. Parte del éxito del crecimiento de la empresa se debía a su labor al frente del departamento de RRHH y su manera de entender la organización estaba en total sintonía con la de su fundadora.

Los documentos iniciales de la empresa explicitan que sus valores estaban definidos por la calidad, innovación y la vocación de servicio. Sin embargo, a medida que la empresa evolucionaba su fundadora se dio cuenta que eso no reflejaba realmente la definición de valores. Esa frase recogía lo que la empresa necesitaba para satisfacer a sus clientes y ser competitivos en el mercado. Sin embargo, ella a veces tomaba decisiones que no necesariamente tenían que ver con estos aspectos. Había algo más que estaba influyendo en sus decisiones estratégicas y en lo que quería que su empresa se convirtiera.

De este modo, hizo un ejercicio de reflexión sobre qué valores realmente se encontraban detrás de la visión que quería para su organización y después de varios años fue capaz de explicitar estos valores en el manual de bienvenida que entrega a sus empleados. Para ella, la adopción de estos valores por parte de todos los miembros de la organización es un requisito fundamental. La empresa es consciente del coste que supone hacer seguimiento de los valores organizativos y hacer que estos se cumplan, sin embargo, para su fundadora es la manera como quiere competir en el sector, conseguir que sus clientes estén satisfechos y el único modo de obtener un crecimiento sostenible a largo plazo con el que se sienta bien. Quien no pueda adaptarse a esta filosofía, tendrá que marcharse, sin importar los gastos que esto genere. Muchas organizaciones incluyen entre su presentación corporativa los valores de su organización pero pocas creen en ellos de la manera en que la fundadora de Adiciona lo hace: «...siempre es importante recordar de dónde venimos, qué tenemos en común y hacia donde vamos... simplemente, no es compatible tener una empresa con valores distintos a los personales. Además, es fundamental que deter-

minados valores personales sean compartidos con los socios».

Los valores corporativos de Adiciona son: honestidad, transparencia, igualdad, profesionalidad y responsabilidad, respeto y trabajo en equipo y orientación a las personas. A continuación se detalla qué se esconde detrás de estos valores y cómo están influyendo en sus decisiones a corto y largo plazo:

Honestidad. La empresa evita comportamientos oportunistas por parte de ninguna de las partes implicadas en el servicio. En palabras de su fundadora, sobre todo intentan «no dar gato por liebre».

Con respecto al servicio de técnico *on-site*, analizan la demanda realizada por el cliente y no ofrecen ningún recurso que pueda llegar a estar ocioso o que consideren que no encaje en la estructura de la empresa. Identifican con precisión perfiles *junior* y *senior* y adecuan escrupulosamente la facturación a los conocimientos específicos de sus trabajadores.

En relación a los procesos de selección tecnológicos, Adiciona ofrece igualmente un servicio de garantía por el que el proceso de selección se repetiría sin ningún coste en el caso de que el trabajador abandone la empresa antes de 6 meses o la empresa no esté satisfecha con la persona. Por otra parte, en el caso de que Adiciona no encuentre a un trabajador adecuado a las necesidades del cliente durante el período establecido, generalmente por la relación capacidades requeridas-salario ofrecido, renuncia a recibir alguna facturación y lo comunica al cliente. Otro ejemplo es la elección de clientes al momento de realizar los servicios de selección de trabajadores con perfil tecnológico, ya que renuncia a realizar los servicios cuando los rangos salariales propuestos son inferiores a los recomendados.

Transparencia. Los clientes de Adiciona tienen en todo momento información acerca del coste que supone para la empresa el servicio que les están ofreciendo, así como el margen de beneficio que la empresa obtiene con el mismo.

Igualdad. Si existe un valor con el que la fundadora está especialmente sensibilizada en su organización es con la igualdad. Así, el 100% de directivos son mujeres y el 51% de los trabajadores son mujeres. Eli reconoce que «en un sector marcadamente masculino, para la empresa la igualdad es básica; nuestra obsesión es escoger siempre al mejor candidato».

La importancia de la igualdad para esta empresa se ve reflejada en acciones como la contratación de una empresa externa para hacer una consultoría para el seguimiento de su plan de igualdad. En este análisis se puso de manifiesto que la mayoría de los cursos de formación de sus trabajadores se estaban destinando a formar a los hombres. Esto estaba motivado porque los trabajadores masculinos eran más proclives a solicitar formación complementaria que

las mujeres. Esto supuso que durante el año 2011 se priorizan los cursos solicitados por las mujeres. Esta medida fue un intento de paliar la desigualdad cuando las mujeres solicitan mejoras en su puesto de trabajo.

Eli Abad considera que uno de los compromisos de su empresa debe ser ayudar a combatir el trato desigual hacia las mujeres y la falta de oportunidades que el sexo femenino enfrenta en determinados sectores laborales. Ella es muy consciente de la discriminación que sufren muchas mujeres a la hora de desarrollar su carrera profesional y más aún en el sector en el que se encuentra. En este sentido asegura que «... para crecer en el mercado laboral, las mujeres necesitan muchas veces un certificado de "no maternidad" para tener las mismas posibilidades de crecer profesionalmente. Además, se enfrentan a que se les cuestione sus conocimientos o capacidades tecnológicas».

Profesionalidad y responsabilidad. Los dos servicios principales ofrecidos por Adiciona son cuidados desde el comienzo hasta el final. Así, cuando se selecciona un trabajador para realizar un servicio *on-site* o un proceso de selección en sí, el contacto con la empresa cliente es fundamental. Se analiza en profundidad las características del puesto, el responsable del mismo, el equipo al que el trabajador se integrará, así como los valores de la empresa. Todo esto con el fin de que se produzca el mejor encaje persona-organización. Eli asegura que «...antes de iniciar un proceso de reclutamiento es imprescindible conocer al cliente y sus valores; saber con qué tipo de personas no pueden convivir».

En primer lugar, la evaluación de los conocimientos de los futuros trabajadores es realizada por técnicos del sector que han ocupado puestos de similares características. Además, se realizan test y entrevistas en profundidad para conocer mejor al candidato y sus valores personales. Finalmente, la empresa cuenta con una experta en grafología que complementa el proceso de selección.

Este proceso exhaustivo intenta asegurar la satisfacción de los clientes y ha permitido que la empresa cuente con un nivel de satisfacción muy elevado y una eficiencia prácticamente del 100%. De hecho, en sus años de vida Adiciona, en muy pocas ocasiones ha tenido que ofrecer su garantía repitiendo el proceso de manera gratuita.

Una vez realizada la selección del trabajador, el seguimiento pasa a tener un papel fundamental. En los servicios *on-site*, el contacto continuo con el empleado y la identificación del mismo con la organización son un elemento clave para que, tanto el trabajador como la empresa cliente, sigan estando satisfechos. Un ejemplo de los buenos resultados en el minucioso proceso de selección se encuentra en que en varias ocasiones las empresas clientes deciden hacer una oferta al trabajador e incorporarlo a su plantilla direc-

tamente. Si el trabajador está de acuerdo, Adiciona no se opone a esta nueva situación y facilita el camino para ello, si con esto el trabajador se ve beneficiado.

Al igual que sucede en el proceso de selección de candidatos para puestos vacantes en sus clientes, para la contratación de personal en Adiciona el proceso se realiza con mucha medida y cautela. La filosofía de la empresa es tomar el tiempo que sea necesario para hacer una buena contratación y elegir la mejor persona para incorporar al equipo.

Respeto y trabajo en equipo. El respeto es uno de los valores en los que Eli Abad pone un mayor énfasis, ya que considera que es la condición indispensable para establecer las relaciones internas y externas en su organización. En Adiciona el respeto entre sus trabajadores, directivos, clientes y proveedores está por encima de cualquier estrategia o toma de decisión que la empresa vaya a realizar. Así, en algún caso puntual se ha tenido que intervenir con algún cliente por creer que no se estaba respetando suficientemente a sus trabajadores, asumiendo el riesgo de perder esa cuenta. O por ejemplo, ya en alguna ocasión tuvieron que prescindir de una trabajadora que se encontraba en período de prueba por actitudes poco solidarias con trabajadores de otro departamento. Eli tiene claro que el beneficio de la empresa no debe condicionar el bienestar de sus trabajadores.

Orientación a las personas. La fundadora asegura que no le interesa el crecimiento a cualquier coste, ya que podría tener repercusiones en el futuro de la empresa y, sobre todo, en el bienestar del equipo.

En la empresa, el 98% de los trabajadores tienen contrato indefinido desde el primer mes. La empresa dedica una cantidad de tiempo y esfuerzo muy significativo en asegurarse que la persona es la adecuada para la empresa. Esto permite que se apueste realmente por las personas una vez que pasan a formar parte del equipo.

Cada mes se realizan entrevistas de seguimiento y cada año entrevistas de evolución. Durante estas entrevistas se intenta percibir la satisfacción, tanto del trabajador como del cliente, proponer mejoras y solucionar posibles desviaciones.

En ocasiones, este compromiso les supone tomar decisiones en contra de ampliar su cuota de mercado o les hace renunciar a clientes que le supondrían ingresos importantes. Así, por ejemplo, la empresa renuncia a trabajar con clientes o proveedores en el momento que conoce que tiene algún trabajador de su propia plantilla en situación ilegal.

En esta apuesta de Adiciona, la formación de los trabajadores ocupa un lugar protagonista. Cada año los trabajadores reciben seminarios especializados en su puesto de trabajo, así como cursos que ayudan a mejorar su motivación en el trabajo y su satis-

facción personal. Un ejemplo de esto son los cursos organizados de pensamiento positivo.

Estrategia de futuro ↓

Adiciona se caracteriza por ser una empresa incluyente, en la que sus valores corporativos juegan un papel fundamental desde sus inicios. En este momento, su fundadora cree que son la base de su ventaja competitiva y de su crecimiento. Actualmente la empresa se encuentra en proceso de expansión. Ya cuenta con el primer técnico en Madrid y su idea es continuar ampliando mercado en Bilbao y Valencia de la mano de sus clientes. Abrirán sucursales en cada ciudad con un ejecutivo en cada una de ellas. Además, durante el 2012 se prevé crear dos nuevas divisiones de selección tecnológica orientadas a químicos y arquitectos e ingenieros de caminos.

Su fundadora confía que en algunos años la empresa pueda tener internalizadas las rutinas y los valores estén lo suficientemente sólidos para que pueda desligarse un poco de la actividad diaria de la misma. Entre otras razones, su idea es dedicarse a otro tipo de actividades. Uno de sus proyectos principales es crear un fondo de apoyo financiero a las mujeres que deseen crear su empresa. Para ella, el crecimiento de su empresa no es un objetivo en sí mismo sino el medio a través del cual podrá tener la oportunidad de ayudar a otras mujeres que podrían estar en situación similar a la de ella. Actualmente es miembro del Círculo de Mujeres de Negocios y formó parte de su comité ejecutivo durante 3 años. Opina al respecto que «...mi objetivo no es dar un pelotazo económico, sino tener lo suficiente para vivir con tranquilidad, disfrutar de tiempo e iniciar nuevos proyectos, como el fondo de inversión destinado a mujeres que quieren emprender».

DISCUSIÓN ↓

Adiciona es una empresa que desde su creación ha sido dirigida por su fundadora. Los valores de la emprendedora (e.g. igualdad) han influido de manera decisiva en los valores corporativos de la organización y son la referencia de sus trabajadores desde que comienza el proceso de reclutamiento. Son valores compartidos y que velan principalmente por el bienestar de los miembros del equipo y que sobreponen la estabilidad de las personas al beneficio económico a corto plazo. Estos valores colectivistas han sido asimilados a estilos de liderazgo femeninos frente a los masculinos, en los que el individualismo tiene un papel más predominante.

De esta manera, siguiendo la división de los valores de Schwartz (1990), se observa que la mayoría de los valores personales que la emprendedora ha transmitido a su empresa e identificados en este caso son de carácter colectivista y con objetivos de trascendencia –gráfico 1–. Bajo esta categorización se encuentra el grupo de valores que tienen como moti-

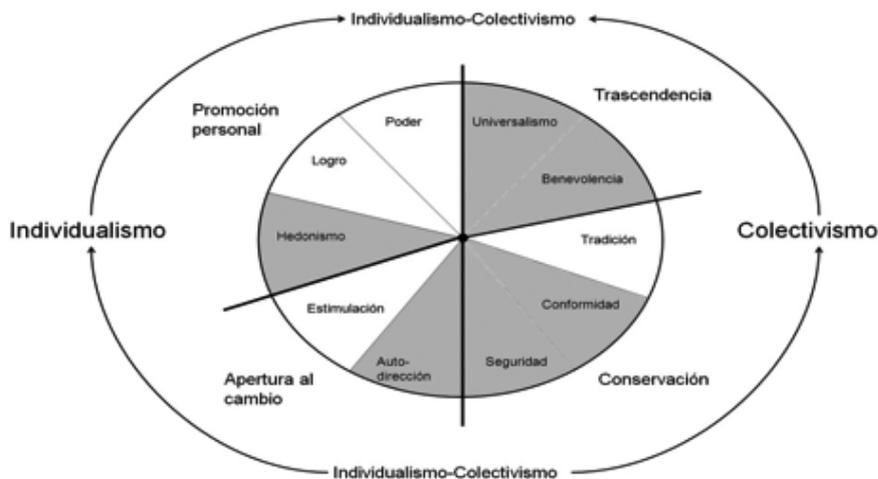


FIGURA 1
CARÁCTER DE LOS VALORES DE ADICIONA

FUENTE:
Elaboración propia, a partir de Schwartz, 1990.

CUADRO 4
VALORES PERSONALES DE LA EMPRENDEDORA

Grupo	Significado	Valores	Datos del caso
Hedonismo	Obtener placer y gratificación lúdica para la persona	- Disfrutar la vida	«...mi objetivo no es dar un pelotazo económico, sino tener lo suficiente para vivir con tranquilidad y disfrutar de tiempo»
Autodirección	Independencia en la acción y el pensamiento	- Libertad	«Me planteé crear mi empresa como el camino que me permitiría orientar el desarrollo de mi carrera profesional hacia donde yo realmente quería...»
Benevolencia	Preservar el bienestar de los miembros del endogrupo	- Honesto - Ayudando - Responsable	La empresa evita comportamientos oportunistas por parte de ninguna de las partes implicadas en el servicio. En palabras de su fundadora, sobre todo intentan «no dar gato por liebre». «...iniciar nuevos proyectos, como el fondo de inversión destinado a mujeres que quieren emprender» «También hemos tenido malas épocas, por ejemplo en 2009 en plena crisis, el volumen de ventas de selección de perfiles tecnológicos cayó a la mitad. Nuestra decisión fue no despedir a nadie; intentamos recortar gastos sin prescindir de ninguno de nuestros empleados.»
Conformidad	Actuar de acuerdo a las expectativas y normas sociales	- Buenos modales - Auto-disciplina	En Adiciona, el respeto entre sus trabajadores, directivos, clientes y proveedores está por encima de cualquier estrategia o toma de decisión que la empresa vaya a realizar
Seguridad	Conseguir seguridad en la sociedad, en las relaciones interpersonales y en la persona	- Seguridad familiar	«Para mí, la estabilidad es la capacidad de generar mis propios recursos, de tener independencia y de proteger a los míos... eso me lo da ser emprendedora.»
Universalismo	Comprensión, aprecio, tolerancia y protección para el bienestar de toda la gente y para la Naturaleza	- Igualdad - Justicia social	«En un sector marcadamente masculino, para la empresa la igualdad es básica» «...nuestra obsesión es escoger siempre al mejor candidato.»

FUENTE: Elaboración propia.

vacación básica la benevolencia los cuales son la honestidad, la ayuda a los demás y la responsabilidad. Además, también se encuentran los valores cuya motivación básica es el universalismo como la igualdad y la justicia social.

Siguiendo con los valores de carácter colectivista pero con el objetivo de promover la conservación y que tienen como motivación básica la conformidad: «buenos modales» –traducido en respeto– y «autodisciplina». Así mismo, promoviendo la conservación, se iden-

tifica un valor que tiene como motivación básica la seguridad y es precisamente el valor «seguridad familiar». En relación con los valores de carácter individualista se identifican algunos con motivaciones de promoción personal, como el valor «disfrutar de la vida» y con motivaciones de apertura al cambio, como lo la autodirección.

En la cuadro 4 se pueden encontrar ejemplos de la identificación de cada uno de los valores personales de la emprendedora.

CONCLUSIONES

Si se observa la evolución de Adiciona durante sus 8 años de existencia, se aprecia que desde sus comienzos no ha parado de crecer, tanto en número de empleados (de 2 a 30 empleados), como en nivel de facturación y beneficios –gráfico 2–.

Después de analizar el caso, se pone de manifiesto que el equipo directivo de Adiciona, con su fundadora al frente, ha tomado algunas decisiones basadas en valores colectivistas y afines al estilo de liderazgo femenino, que han podido influir en que el crecimiento de la misma no sea tan acelerado como en otros casos. Además, ha realizado gastos extraordinarios en conceptos impensables para otras organizaciones (e.g. auditoría de igualdad encargada a una consultora externa) o dejado escapar a clientes que podrían haber supuesto una importante fuente de ingresos.

No obstante, Adiciona ha conseguido que todos sus trabajadores estén estables en la organización, tengan posibilidades de desarrollo profesional y estén en continua formación. Además, cuenta con una cultura corporativa en la que todos sus trabajadores creen y con la que se sienten identificados. De hecho, actualmente cuenta con indicadores de baja laboral y de rotación inferiores a la media del sector. La empresa también ha conseguido ofrecer las mismas oportunidades a las mujeres profesionales en un sector marcadamente masculino y ganarse una reputación de profesionalidad y responsabilidad ante sus clientes. Todo esto acompañado de un crecimiento continuo en sus beneficios. Este trabajo ha permitido analizar el caso de una empresa en la que la transmisión de valores de la fundadora a su organización, de carácter fundamentalmente colectivista, se ha realizado de una manera consciente y reflexionada, pudiendo observar la influencia de este hecho sobre la toma de decisiones en la empresa y sobre la planificación de sus principales líneas estratégicas.

(*) Los autores quieren expresar su agradecimiento a Eli Abad, fundadora y directora general de Adiciona por el apoyo prestado para la realización del presente artículo.

BIBLIOGRAFÍA

AL ARISS, A. Y ÖZBILGIN, M. (2010): «Understanding Self-Initiated Expatriates: career experiences of Lebanese self-initiated expatriates». *Thunderbird International Business Review*, vol. 54, pp. 275-285.

BIRELY, S., CROMIE, S. y MYERS, A. (1991): «Entrepreneurial Networks: Their Emergence in Ireland and Overseas» *International Small Business Journal*, vol. 9, num. 4, pp. 56-74.

BARGH, J.A. y PRATTO, F. (1986): «Individual construct accessibility and perceptual selection» *Journal of Experimental Social Psychology*, vol.22, pp.293-311.

BUSENITZ, L. y BARNEY, J. (1997): «Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making». *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 9-30.

COOPER, A.C., WOO, C.Y. y DUNKELBERG, W.C. (1988): «Entrepreneurs' perceived chances for success». *Journal of Business Venturing*, vol. 3, pp. 97-108.

ECCLLES, J.S. y WIGFIELD, A. (2002): «Motivational beliefs, values, and goals» *Annual reviews of psychology*, vol. 53, pp. 109-132.

EISENHART, K. (1989): «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, vol. 14, num. 4, pp. 532-551.

FEATHER, N.T. (1995): «Values, valences and Choice: The influence of perceived attractiveness and choice of alternatives». *Journal of Personality and social Psychology*, vol. 68, num. 6, pp. 1135-1151.

SLOTTE-KOCK, S. y COVIELLO, N. (2010): «Entrepreneurship Research on Network Processes: A review and ways forward» *Entrepreneurship: Theory&Practice*, vol. pp. 31-57.

FEATHER, N.T. (1988): «Values, valences and course enrollment: Testing the role of personal values within an expectancy-valence framework». *Journal of Educational Psychology*, vol. 80, num. 3, pp. 381-391.

FORBES, D. (2005): «The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29 num. 5, pp. 599-626.

GONZALEZ-RAMIREZ, M.R., GASCO-GASCO, J.L. y LLOPIS-TAVERNER, J. (2007): «El outsourcing de sistemas de información: un estudio descriptivo y longitudinal». *Universia Business Review*, vol. 16, pp. 86-103

HOANG, H. y ANTONCIC, B. (2003) «Network-based research in entrepreneurship. A critical review». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp.165-187.

KPMG (2010): «*Exploring Global Frontiers*» Documento en Internet, descargado el 12 de marzo de 2011.
http://www.kpmg.com/ES/es/Actualidad/Novedades/Articulos/Publicaciones/Documents/Exploring_Global_Frontiers_Report.pdf

NEWMAN, W.L. (1994): *Social research methods: qualitative and quantitative methods, qualitative and quantitative approaches*. Allyn and Bacon Cop, Boston MA.

POSTMAN, L., J. S. BRUNER y E. MCGINNIES (1948): «Personal Values as Selective Factors in Perception». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 43, pp. 142-154.

ROKEACH, M. (1973): *The nature of human values*. Free press, New York.

SCHEIN, E. (2010): *Organizational culture and leadership* (4ª edic). Jossey-Bass, Estados Unidos.

SCHWARTZ, S.H. (1990): «Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements». *Journal of cross-cultural psychology*, vol. 21, num. 2, pp.139-157.

SCHWARTZ, S.H. (1999): «Cultural value differences: some implications for work». *Applied Psychology: An International Review*, vol. 48, num. 1, pp. 23-48.

SCHWARTZ, S.H. y BILSKY, W. (1987): «Toward a Universal Psychological Structure of Human Values». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, pp. 550-562.

SMOLA, K. y SUTTON, D. (2002): «Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 363-382.

SYED, J. y PIO, E. (2010): «Veiled diversity? Workplace experiences of Muslim women in Australia». *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 27, pp. 115-137.

YIN, R.K. (1989): *Case study research. Design and methods*. Sage, Newbury Park.