

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/No2S001  
2011

## E-Admin (Lituania)

Ilona Bučiūnienė  
ISM Universidad de Gestión y Económicas

Rūta Kazlauskaitė  
ISM Universidad de Gestión y Económicas

Christian Serarols  
Universitat Autònoma de Barcelona

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.  
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.  
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.  
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

## **E-Admin**

### **Introducción**

Era una mañana temprana de la primavera del 2010. Después de una noche sin dormir, mirando por la ventana de su lujosa oficina de un sexto piso, Jonas Butkus, director de E-Admin<sup>1</sup>, una pequeña empresa que administra sitios Web de comercio electrónico, estaba pensando en qué hacer. En la corta historia de su funcionamiento, E-Admin se había construido una reputación como un administrador fiable y de alta calidad de los sitios web de comercio electrónico. Ahora que la economía mundial se estaba recuperando lentamente después de la crisis económica y financiera mundial, la compañía empezó a recibir cada vez más ofertas para ampliar sus actividades e iniciar la administración de nuevos sitios web de comercio electrónico. Recientemente, E-Admin ha recibido una propuesta de colaboración con una de las páginas web principales de comercio electrónico mundial. Como resultado de esto, E-Admin podría suministrar a este líder mundial servicios de administración de las páginas web, lo que en principio parecía una buena oportunidad para la empresa. La oferta era especialmente atractiva, ya que se trataba de un contrato de gran envergadura, lo que generaría unos buenos ingresos para la empresa. Sin embargo, recibir un contrato de esta envergadura requeriría expansión, tendría que contratarse y gestionarse personal nuevo, y esto también tendría consecuencias para las premisas actuales del negocio. Jonas se preguntó si era éste el momento adecuado para un desarrollo tan rápido de la empresa. Últimamente Jonas se ha ido encontrando más y más problemas relacionados con la gestión del personal dentro de la empresa, y por lo tanto la gestión de los recursos humanos estaba ocupando la mayor parte de su tiempo. No es de extrañar que Jonas estuviera barajando la posibilidad de la expansión con extrema precaución. Lo último que quería era llegar a un acuerdo con las condiciones establecidas por esta empresa líder mundial y luego no poder cumplir con los objetivos establecidos. Él creía que a largo plazo sería más perjudicial para E-Admin que la empresa no pudiera responder a las expectativas de su nuevo cliente. Llegó por fin el día en el que tenía que tomar la

---

<sup>1</sup> El caso representa una situación real de una empresa que opera en Lituania. Sin embargo, está preparado para un debate en clase de temas relacionados con el crecimiento de una empresa, más que para ilustrar si su manejo es eficaz o ineficaz. El nombre de la empresa y de su director son modificados.

decisión final y hacer saber al cliente si E-Admin aceptaría o no la oferta para administrar su página web.

### **Historia de la Empresa**

En octubre del 2003, Jonas, un estudiante de primer año en Telecomunicaciones y Comunicación en la Universidad Tecnológica de Kaunas, de Lituania, estaba buscando un trabajo para pagar sus cuotas de afiliación a un gimnasio. Sin embargo, resultó mucho más difícil de lo que había previsto. Después de numerosas entrevistas de trabajo siempre tendía a recibir el premio de consolación. Se le ofreció el cargo de representante de ventas en más de una ocasión, lo que casi le hizo perder la esperanza de encontrar lo que él consideraba un trabajo adecuado para él. Afortunadamente, una empresa representante de una página web extranjera de comercio electrónico para Lituania, le ofreció un puesto de trabajo desde las 20h. hasta las 5h. de la mañana. Durante estas horas tenía que vigilar una página de comercio electrónico. Particularmente, tenía que subir nuevos artículos a la venta en el sitio web, analizar la base de datos, ver la actividad de los clientes y controlar el stock de mercancías. El sueldo mensual era de 500 LTL<sup>2</sup> al mes<sup>3</sup>. Este fue un trabajo ideal para Jonas, ya que la residencia de estudiantes en la que vivía en ese momento disponía de la conexión a Internet más rápida de la ciudad.

En un primer momento Jonas trabajó como autónomo, para lo cual, de acuerdo con la ley, sólo necesitaba inscribirse en la Inspección de Hacienda del Estado y obtener una licencia comercial. Sin embargo, Jonas pensó que era demasiado complicado compaginar el trabajo nocturno con sus estudios, por lo que decidió dejarlo. Su jefe no quería que se fuera y le pidió a Jonas permanecer en la compañía en la misma escala salarial. A fin de facilitar a Jonas tiempo para sus estudios, la empresa decidió contratar a otro estudiante para que trabaje para Jonas. En un primer momento Jonas estaba contento de tener a alguien trabajando para él, ya que esto le permitía poder seguir haciendo bien el trabajo y también tener tiempo para concentrarse en sus estudios. Sin embargo, el trabajo se convirtió pronto en una carga excesiva para dos personas. Jonas se vio obligado a explicar esto a su jefe, y los dos estuvieron de acuerdo en que la contratación de un tercer empleado podría resolver el problema. La situación siguió

---

<sup>2</sup> 1 euro = 3,4528 litas (el tipo de cambio es fijo)

<sup>3</sup> En el 2003, el promedio del salario mensual neto en Lituania era de 786,40 LTL

acentuándose, por lo que todos los estudiantes que vivían en la residencia de Jonas en alguna etapa acabaron trabajando para él en los sitios web de comercio electrónico. Todos ellos trabajaban como autónomos e informaban directamente a su superior, Jonas. Éste era el único responsable de la coordinación con el cliente y el reclutamiento y la gestión de los empleados autónomos. La naturaleza de los productos vendidos en las páginas web de comercio electrónico era de un alcance amplio. Se vendía desde joyería, moda y accesorios, a electrónica y hasta obras de arte.

Al principio Jonas estuvo buscando nuevos autónomos entre aquéllos que le fueron recomendados por sus compañeros de estudios. Era una forma barata y sencilla. Los estudiantes podían trabajar desde su habitación de la residencia, donde Jonas podría tenerles controlados. Sin embargo Jonas siguió trabajando durante largas horas, de día y de noche, sin fines de semana, y sin vacaciones. Con más empleados para gestionar, aumentó su volumen de trabajo, ya que tenía que gestionar los turnos, asignar tareas y supervisar la calidad del trabajo de cada empleado. Algunas veces tenía que ir a la habitación de algún trabajador y despertarle para el turno de noche si éste no se levantaba a tiempo. No importaba lo duro que había trabajado, Jonas se seguía enfrentando a diversos problemas impredecibles en la gestión de los jóvenes estudiantes. Siendo estudiantes de TI y Telecomunicaciones, se encargaban desde desarrollar los software hasta monitorear las páginas web y procesar los datos. El programa tenía sus limitaciones por lo que provocó errores y averías en el sistema, que no pasaron desapercibidos por los administradores de las webs de los EE.UU. Afortunadamente para los estudiantes, los errores se pudieron eliminar de forma rápida y se restauró el funcionamiento del sitio web.

El alcance de las actividades de la empresa siguió creciendo y se necesitó cada vez más personal. Como se hizo demasiado complicado manejar un grupo de profesionales independientes, Jonas decidió crear una empresa en la que contratar a tiempo completo a todos los trabajadores autónomos que tenía bajo su control. Así, en junio del 2006, Jonas alquiló una oficina espaciosa en el centro de la ciudad y trasladó todas las actividades de la empresa a ésta nueva ubicación de la oficina, marcando así el nacimiento de E-Admin. Al principio, sus empleados, la mayoría de los cuales eran estudiantes, encontraron dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo,

ya que estaban acostumbrados a trabajar desde sus habitaciones de las residencias estudiantiles. Con estos cambios, tendrían que ir a la oficina y adaptarse a un horario fijo. Sin embargo, el ambiente de la oficina moderna en la que había lugares de trabajo cómodos dotados con todo el equipamiento necesario, les ayudó a adaptarse fácilmente. Debido a que la empresa siguió creciendo (véase el Apéndice 1), Jonás se dio cuenta de que sus compañeros de estudios muchas veces carecían de las competencias y la motivación necesarias para satisfacer las necesidades de la empresa. Decidió contratar personal que no fuera estudiante, para ver si esto conseguía cambiar algo. Dado que la demanda crecía, Jonas estaba reclutando de 2 a 3 empleados por mes. En diciembre del 2007, E-Admin tenía ya 27 trabajadores, y el volumen de negocios diario de los sitios web que estaban bajo su administración había llegado al medio millón de euros. En el verano del 2008, cuando los EE.UU. se vieron afectados por una crisis económica y financiera, el volumen de negocios diario de la página web empezó a disminuir, y en agosto de 2008 llegó a los 300.000 €. Esto llevó inevitablemente a la optimización de los procesos, y a los recortes de personal a finales del 2008. En marzo del 2009 la empresa tenía 25 personas en nómina (en comparación con abril del 2008 cuando la compañía tenía 30 empleados). No obstante, al mismo tiempo, las empresas propietarias de los sitios web, la mayoría de los cuales eran organizaciones extranjeras, también comenzaron a reducir su fuerza de trabajo debido a la situación económica. Como los costes del trabajo eran mucho más baratos en Lituania, estas organizaciones trasladaron algunos de los puestos de trabajo a este país. Por lo tanto, un año después, en noviembre del 2009, E-Admin empezó a aumentar el número de sus empleados. Además, la empresa había empezado a prestar servicios a nuevos clientes en el ámbito del comercio electrónico. En abril del 2010, E-Admin contaba con 36 empleados, con una edad media de 26 años.

### **Liderazgo**

Desde la creación de E-Admin, Jonas ha mantenido el principio de dar lo mejor a sus empleados. También animó a sus directivos a hacer lo mismo:

*“Uno debe tratar de hacer siempre que la gente se sienta cómoda. Si lo consiguen, éstos pondrán más esfuerzo en su trabajo. De ninguna manera se les puede humillar o burlarse de ellos. Sigo recordando a los administradores de*

*páginas web que su deber no es sólo que la gente haga su trabajo, sino también animar y hacer feliz al personal.”*

Jonas se esforzó para conseguir que el ambiente de trabajo sea lo más cómodo posible. Quería retratar la imagen de una oficina profesional y con estilo que fuera cómoda. Él, personalmente se encargó de comprar muebles económicos que se adapten al entorno de trabajo. Como resultado, la oficina moderna se amuebló con una combinación de muebles antiguos y modernos. Para mayor comodidad de los empleados, también hizo construir una pequeña cocina en la oficina donde se colocó una máquina de café. Además, a los empleados se les proporcionaba de manera gratuita galletas, leche, etc.

Viniendo de un pequeño pueblo rural, Jonas estaba acostumbrado a confiar en las personas. Por lo tanto, durante las primeras etapas de la fundación y el desarrollo de la empresa, su relación con los empleados se construyó sobre una base de confianza. Sin embargo, en un intento de automatizar la empresa, introdujo un sistema de registro mediante el cual cada empleado tenía que fichar su entrada y salida al inicio y al final de la jornada de trabajo. Inicialmente, los empleados también tuvieron que proporcionar diariamente informes de actualización del trabajo, pero más tarde se consideró que escribir estos informes suponía demasiado tiempo, así que Jonas renunció a ésta práctica, confiando plenamente en sus empleados. Sin embargo, a Jonas todavía le preocupaba que su personal no trabajara a su máxima capacidad o potencial. Consideró que ellos hacían lo que tenían que hacer, pero rara vez mostraban sus iniciativas o eran creativos en su trabajo, y se preguntó cómo podría cambiar esta situación. Tal vez él mismo tenía la culpa de esto, ya que a pesar de que había creado su propia compañía, todavía tenía la mentalidad de estar trabajando para su jefe anterior. Pasaba gran parte de su tiempo metido en el meollo de las operaciones diarias de la empresa, y muy poco en las cuestiones estratégicas más amplias de E-Admin. Con siete años en la industria y cuatro años en funcionamiento, la empresa aún no tenía una visión, misión o una estrategia de negocio. A medida que fue creciendo, Jonas utilizó su flexibilidad para reaccionar a los cambios del entorno y aprovechar las nuevas oportunidades. Últimamente, sin embargo, la ausencia de una clara dirección, estaba causando la insatisfacción de sus empleados. Como uno de ellos dijo:

*“La empresa carece de visión y de misión. No está claro qué resultados se esperan de cada una de las páginas web.”*

La estructura de E-Admin es bastante plana. Hay tres niveles principales en la tabla de organización de la empresa (véase el Apéndice 2), que incluyen listadores, operadores y policías de las webs. Los listadores sirven para analizar las bases de datos que contienen información sobre las mercancías almacenadas y hacer listas diarias de productos que serán colocados en el sitio web. También son responsables de determinar los precios. Los operadores supervisan la actividad del cliente y en consecuencia, controlan el stock de bienes a la venta. Estos también controlan la adquisición de bienes. Los listadores y los operadores trabajan en un mismo turno desde las 9h. hasta las 18h. Los policías de webs se encargan de monitorear en línea el comportamiento de los clientes, analizan los historiales de compra sospechosos o fraudulentos, y son responsables de la identificación y eliminación de cualquier problema técnico. El trabajo no requiere de una gran creatividad, pero es esencial que los policías de webs sean muy atentos. Debido a que la empresa se relaciona en línea con compradores de todo el mundo, la mayoría siendo de los EE.UU.<sup>4</sup>, los policías de webs trabajan en tres turnos, siendo el turno de noche el que requiere más empleados. El salario está relacionado con su función, pero por lo general a los policías de webs se les paga menos, mientras que a los listadores se les paga más.

### **Contratación**

El enfoque de la contratación del personal ha cambiado y se ha profesionalizado con el tiempo. Inicialmente Jonas efectuaba las contrataciones basándose únicamente en su intuición, lo que le funcionaba bien mientras únicamente contrataba amigos y estudiantes de la residencia que a menudo conocía o que le eran recomendados por algún empleado. En ese momento también se puso en contacto con el centro universitario. Sin embargo, la afluencia continua de estudiantes en la compañía estaba comenzando a comprometer las relaciones de trabajo, ya que si bien era difícil trabajar con los amigos, era más difícil aún someterlos a una disciplina, y como consecuencia resultaba complicado pasar de un ambiente familiar a un entorno profesional. Esto originó todo tipo de preocupaciones para Jonas. Por ejemplo, se formaron una serie de grupos de “amigos” y los miembros de estas “pandillas” se cubrían los unos a los otros cuando era necesario. Esto también dio lugar a problemas con el intercambio de información, la comunicación y el ambiente de trabajo en general. Además de que estas

---

<sup>4</sup> La diferencia de tiempo entre Lituania y los EE.UU. es de entre 8-12 horas

amistades tuvieran un impacto directo en el trabajo, estas “pandillas” querían pasar tiempo juntos fuera de las horas de trabajo, lo que significaba que todos querían coger vacaciones al mismo tiempo. Por ejemplo, cuatro empleados en la misma posición y con las mismas responsabilidades solicitaron unas vacaciones anuales para ir al extranjero juntos y poder asistir así a un concierto de su grupo favorito. Este tipo de incidentes causaron importantes problemas relacionados con la sustitución de los puestos de trabajo en la empresa.

Poco a poco, a medida que Jonas fue ganando confianza y experiencia, desarrolló su propio sistema de selección y el método de entrevistar a los trabajadores, para posteriormente contratarlos. No priorizaba la experiencia laboral de un candidato, ya que consideraba que un estudiante muy trabajador y responsable podría convertirse en un buen y prometedor empleado. Todos los candidatos tenían que tener un título en ciencias técnicas, matemáticas o en informática. Otra condición necesaria era que cada persona tenía que ser competente utilizando el Microsoft Excel. Así, durante mucho tiempo, la organización estaba dominada por empleados con experiencia en matemáticas y buena capacidad de análisis. Sin embargo, después de un tiempo, Jonas se dio cuenta de que la empresa carecía de empleados que estuviesen preparados para hacer frente a las tendencias de compra de moda y así sucesivamente, unas habilidades que E-Admin consideraba necesarias para prever las necesidades de los clientes y responder a éstas. Por suerte para él, el aumento del desempleo de Lituania en el 2009 hizo más fácil atraer a empleados cualificados y competentes en el sector minorista, y la contratación del personal que había trabajado en tiendas de ropa fue un hecho positivo ya que este tipo de empleados tenían experiencia en ventas y entendían las tendencias de consumo. Jonas también empezó a utilizar los servicios de las agencias de empleo, que le quitaban trabajo de encima, seleccionando los candidatos para E-Admin y reenviándolos a continuación a Jonas, para que éste les entrevistara. Durante la entrevista, Jonas tendría que evaluar la experiencia laboral del candidato, y su capacidad de trabajar con varios paquetes de software, por ejemplo, con Microsoft Dynamics AX. Jonas consideraba que, debido a la naturaleza monótona del trabajo que estaba ofreciendo, no necesitaba empleados con mucha energía, sino que prefería a los sistemáticos. Prefería contratar a alguien que fuera sistemático y exhaustivo (que prestara atención a los detalles). Uno de los métodos de selección clave utilizados por Jonas era asignar una tarea de prueba, con la cual poder evaluar la habilidad del posible



candidato para hacer frente a grandes cantidades de información. En resumen, Jonas aprendió por experiencia quienes serían los mejores trabajadores para contratar, aunque admite que aprendió cometiendo errores. También se volvió más meticuloso verificando los antecedentes de sus empleados, contactando a sus antiguos jefes siempre que tenía dudas respecto a la experiencia laboral de sus trabajadores.

### **Formación del Personal**

E-Admin proporcionaba a sus nuevos empleados un programa de iniciación basado en el trabajo. La introducción se realizaba por un miembro del personal con experiencia, situando el espacio de trabajo del principiante al lado del de los trabajadores con más experiencia, haciendo así que la iniciación ocurra como parte normal de la actividad laboral diaria. Se esperaba que un nuevo empleado aprendiera de sus compañeros mediante la observación atenta de su trabajo. Como primer paso, al nuevo empleado se le pedía que realizara pequeñas tareas. El miembro más experimentado del personal era el responsable de la introducción del nuevo y se encargaba de supervisar su desempeño, ayudando a su integración en la empresa. Ésta no disponía de un programa de iniciación estándar. Aunque los empleados con experiencia tendían a compartir sus conocimientos de buen grado con sus nuevos compañeros, seguían siendo recompensados por cumplir con su deber de introducción. Un empleado con experiencia lo describió de la siguiente manera:

*“Mi objetivo es dotar al nuevo empleado de la información básica que necesita para hacer su trabajo; con el tiempo ya preguntará por los detalles. Yo considero mi papel como el de entrenarlos en la medida de mis posibilidades... después de todo es de mi interés hacerlo, porque cuanto menos errores hagan, menos tiempo tendré que pasar yo corrigiéndolos!”*

Sin embargo, Jonas también había notado que algunos empleados con experiencia podían sentirse amenazados por los nuevos empleados. Había oído un decir: *“Entreno a un principiante para que luego se le promueve a él.”* Para evitar que ocurra esta situación, Jonas introdujo dos “compañeros mentores” para los nuevos empleados. El trabajador nuevo era formado, por lo tanto, por al menos dos trabajadores experimentados. Esto se vio facilitado mediante la organización de las listas para que el nuevo empleado pudiera trabajar en turnos diferentes, llegando así a entrar en contacto

con dos empleados con experiencia diferentes. Esto también le permitió a Jonas evaluar si el nuevo empleado era válido para trabajar en los diferentes horarios de la empresa. Además, una ventaja adicional de tener a dos empleados con experiencia de trabajo en diferentes turnos, que enseñaran al nuevo empleado, era que esto ayudaba a reforzar los métodos y los procedimientos de éste. El empleado experimentado no tenía que tener necesariamente un conocimiento de la carga de trabajo de los demás turnos y de a qué tareas había estado expuesto el trabajador nuevo. Ya que el programa de iniciación no estaba estandarizado, y estaba básicamente adaptado a las necesidades de los nuevos empleados, podía llevar desde dos días, a dos semanas. La iniciación dependía también del papel de los nuevos empleados, ya que ciertas funciones requerían de más tiempo para aprender a trabajar con programas específicos, etc. Una vez que los empleados experimentados consideraban que el nuevo empleado estaba capacitado para trabajar de manera independiente, daban por finalizada su formación de iniciación, y al nuevo empleado se le permitía trabajar de forma independiente. Habían habido casos en los que un nuevo empleado se había sentido preparado para trabajar de manera independiente antes de que los trabajadores experimentados hayan dado su visto bueno, y algunos hasta habían renunciado a su trabajo por éste motivo, a pesar de que habrían terminado su período de prueba dentro de unos cuantos días. Algunos también lo dejaron porque simplemente no eran capaces de integrarse en la empresa, o percibían la carga de trabajo como demasiado pesada para sus capacidades.

En cuanto a la capacitación del personal y las oportunidades de desarrollo para el personal experimentado existente, las opciones eran limitadas. Había poco o ningún tipo de formación disponible para ellos. Ciertos empleados que habían trabajado para E-Admin durante un tiempo relativamente largo estaban realmente interesados en el panorama general - su futuro profesional y el crecimiento de la empresa. Sentían que ya tenían experiencia en su trabajo, pero que podrían estar incluso mejor integrados en la empresa en el futuro - la estrategia, la visión, los cambios que traía el crecimiento y así sucesivamente. Como dijo uno de los empleados:

*“Necesitamos capacitación sobre cómo hacer frente a los cambios a los que se enfrenta esta empresa. Me ayudaría personalmente si entendiera mejor el rumbo de esta empresa.”*

Como en el caso de cualquier puesta en marcha, la estructura organizativa se mantuvo con el resultado de que había pocas oportunidades disponibles para la promoción profesional. Los empleados sólo podían moverse entre roles que estaba en una escala de pagos similar. Por ejemplo, un policía de webs podía convertirse en un listador. Sin embargo Jonas era consciente de este desafío y estaba intentando lidiar con ello. Como recompensa para los empleados de alto cargo, les cambiaría de los horarios rotativos a turnos fijos durante el día (por ejemplo de las 9h a las 17h.). Uno de los empleados dijo:

*“El trabajo diurno es mejor que trabajar en turnos. Es realmente una forma de promoción... Es muy importante conocer las posibilidades de su carrera profesional.”*

Jonas estaba acostumbrado a ser el que tomaba las decisiones clave; esto era algo que hacía desde antes de crear E-Admin. Sin embargo, cuando la compañía creció y se desarrolló rápidamente, se dio cuenta de que ya no podría hacer frente a todo por su cuenta. Como resultado, decidió nombrar encargados de equipo. No quería describir las funciones concretas de esta posición, ni tampoco quería limitar su función en la empresa, pero haciendo esto, no era fácil identificar las habilidades necesarias para encontrar un buen encargado de equipo. Al principio, pensó que sería útil que los jefes de equipo fueran capaces de rotar entre los diferentes grupos de trabajo y proyectos. Esto podría hacerse fácilmente, ya que la mayoría de las tareas previstas para cada grupo o proyecto eran repetitivas. Jonas pensó que sería útil implementar esta estrategia para identificar a los empleados con fuertes competencias de gestión y la variedad de esta función enriquecería el trabajo del encargado de equipo, por lo que sería atractivo para ciertos individuos. Con el paso del tiempo sin embargo, Jonas se dio cuenta de que la designación de encargados de equipo era un asunto de recursos humanos espinoso, ya que los encargados de equipo serían, naturalmente, seleccionados de entre los empleados experimentados que han prestado largos años de servicio a la compañía. Esto podía provocar tensiones entre los trabajadores de un mismo grupo de trabajo. Por ejemplo, uno de los encargados admitió:

*“Soy encargado. Cuando me nombraron para este cargo, yo estaba enfermo, y Jonas no me introdujo oficialmente como encargado para el resto del equipo. Esto se hizo más tarde. Hay cierta tensión entre las chicas y yo en mi equipo, porque antes de esto, yo estaba haciendo el mismo trabajo que siguen haciendo*

*ellas. Ahora estoy en una posición jerárquica más alta. Sin embargo, trato de evitar los problemas personales y hablar sólo sobre el trabajo.”*

Jonas tenía que poner en marcha unas directrices más rigurosas para el encargado de equipo con el fin de permitirle hacer el trabajo en la medida de sus posibilidades y de una forma que ayudara a que todos los empleados del grupo de trabajo consiguieran alcanzar su máximo potencial, que en definitiva significaba que el grupo consiguiera unos resultados óptimos. En particular, Jonas asesoraba al encargado de equipo sobre la forma de comunicarse con los empleados y sobre cómo desarrollar estrategias para ayudar a los trabajadores a cumplir con sus tareas. En cuanto a la formación del personal para el puesto de encargado de equipo, se esperaba que éste aprendiera sobre la marcha. A los encargados de equipo no se les ofrecen cursos específicos de formación en gestión. Las opiniones sobre el éxito del encargado de equipo están divididas. Algunos trabajadores de los grupos de trabajo están satisfechos con ellos.

*“Me resulta más fácil trabajar ahora que hay un mediador entre Jonas y yo. Las responsabilidades están ahora mucho más claras.”*

Otros, sin embargo, no están satisfechos con los nuevos encargados:

*“Antes, cuando no teníamos un encargado, teníamos más responsabilidades. Me gustaba más. Estaría bien saber lo que hacen exactamente esos encargados.”*

Algunos grupos todavía no tienen encargados, y sus trabajadores han dicho:

*“Hemos dividido la carga de trabajo y las tareas entre nosotros... No necesitamos un encargado.”*

Los resultados de una encuesta a los trabajadores mostraron que la mayoría de ellos querían llegar a ocupar el puesto de encargado, pero obviamente eso no era posible. Jonas se preguntó cómo podría hacer frente a estas expectativas.

## **Comunicación**

En general, los empleados confían en Jonas. Uno de ellos dijo:

*“Puedes expresar libremente tu opinión. Sólo tienes que ir a Jonas y decirle lo que tienes que decir.”*

El ambiente general de la empresa es bastante fácil de llevar. Los empleados se comunican no sólo en el trabajo, sino que participan voluntariamente en varios eventos organizados después de las horas laborables. Uno de los empleados dijo:

*“Las relaciones entre nosotros son buenas, todo el mundo aquí es amigable. A menudo vamos juntos a clubs u otros lugares las noches de los viernes, o simplemente tomamos una copa y hablamos sobre cosas diferentes. Jonas también organiza algunas excursiones de grupo para nosotros; todo el mundo está relajado...”*

La oficina ocupa dos plantas, donde los empleados trabajan en dos grandes salas. Por lo tanto las relaciones son naturalmente más estrechas entre las personas que trabajan en el mismo piso. Jonas trata de facilitar la comunicación interna entre las dos plantas por medios técnicos, haciendo que los empleados se comuniquen mediante diversos programas de Internet lo que les permite disfrutar compartiendo la información de la compañía. Como dijo uno de los empleados:

*“Tenemos nuestro propio boletín de la compañía, llamado Noticias de Policías, se trata simplemente de una actualización de noticias que se presenta en Microsoft Word. Lo leo entero antes de empezar mi turno.”*

Los empleados también pueden comunicarse a través de una variedad de foros en línea de la compañía. Los trabajadores encuentran esta forma de comunicarse más espontánea e irregular, como dijo uno de ellos:

*“Pocas personas escriben mensajes en el foro. Pero a veces estalla, y todo el mundo empieza a escribir.”*

Jonas sabe que si la comunicación se limita a los boletines de información y los foros en línea, los empleados pueden recibir información de forma esporádica y no hay garantía de que todo el mundo esté realmente comprometido en transmitir sus opiniones a los demás compañeros de la empresa. Más recientemente, Jonas ha empezado a organizar reuniones mensuales con todos los empleados. El propósito de estas reuniones es discutir los últimos temas y problemas que se plantean, y evaluar los planes y objetivos para el próximo mes. Sin embargo, a pesar de todos estos esfuerzos, siguen existiendo problemas de comunicación. Estos problemas son frecuentes entre los empleados que trabajan en diferentes turnos, ya que los que trabajan en el turno de noche casi nunca se encuentran con los del turno de día. Además, la comunicación es más complicada entre los empleados que trabajan en diferentes puestos de trabajo, ya que parece que los listadores pueden llegar a ser presuntuosos con respecto al papel de los operarios. Jonas también culpa al rápido crecimiento de la compañía de algunos problemas de comunicación entre el personal. Por ejemplo, desde la perspectiva de los trabajadores,

los roles de trabajo y las responsabilidades son cada vez más imprecisas. Uno de los empleados expresó su punto de vista de la siguiente manera:

*“No entiendo quién hace qué. Por ejemplo, la automatización de la web ha reducido la carga de trabajo, pero no tienes ni idea de si esa carga de trabajo es suficiente...”*

### **Gestión del Rendimiento**

Jonas fue el único responsable de la elaboración de las escalas salariales de la empresa. Para cada posición de la compañía, consideró factores tales como la naturaleza del trabajo, la carga, y el nivel de responsabilidad para cada posición. Luego definió un salario base para cada empleado. Los listadores eran los que cobraban más, mientras que los policías, los que cobraban menos. A los trabajadores de los turnos de noche o a los que hacían horas extras se les pagaba 1,5 veces más que a sus compañeros (de acuerdo con el Código de Trabajo de Lituania). Hasta el 2009, cuando la economía estaba creciendo, Jonas aumentaba los sueldos de sus empleados un 7,5% cada año, y también pagaba bonos salariales. En los tiempos de la recesión, a los empleados se les pagaba solamente un salario fijo. Los sueldos ofrecidos por E-Admin eran más altos o cercanos a los ofrecidos por otras compañías del mismo sector. Uno de los empleados dijo:

*“En comparación con el mercado de trabajo, podría estar ganando demasiado. Sin embargo, si tomas en consideración mi permanencia en la empresa y mi desarrollo profesional, el salario no ha aumentado demasiado.”*

E-Admin también proporciona algunos beneficios adicionales, tales como el pago de las facturas de teléfono de los empleados y ofrecer de manera gratuita café, leche y galletas. Para motivar a los empleados y mejorar su rendimiento, Jonas también introdujo incentivos colectivos. Al llegar a un volumen de negocios diario predeterminado, a cada empleado se le daba un bono de 50 Litas, además de su salario. Esto funcionó bien al principio, cuando el rendimiento de los empleados aumentó en un intento por alcanzar las metas diarias. Sin embargo, más tarde se constató que algunos empleados podrían abusar del sistema fácilmente al no cumplir con su parte del trabajo y hacer que sus compañeros asumieran toda la carga, recibiendo por lo tanto el bono habiendo hecho un esfuerzo mínimo. Este incentivo tenía un efecto inverso, ya que unas grandes cargas de trabajo para pocos individuos, llevaban a la insatisfacción de los empleados y, de alguna

manera, al deterioro de las relaciones entre ellos. Finalmente, el incentivo colectivo fue eliminado y reemplazado por incentivos individuales. El rendimiento de los empleados fue comparado con el de los demás trabajadores, y se les ofrecieron bonos para el buen rendimiento, la iniciativa, las horas extras y para otras actividades que resultaron en la mejora del rendimiento global de la empresa.

Debido a los sueldos competitivos que se pagaban al personal, E-Admin no sufrió una gran rotación de empleados. En noviembre del 2009, teniendo en cuenta la situación del mercado laboral, el alto nivel de desempleo (un 15,6%) , una fuerte oferta de trabajo, así como un bajo nivel de negocios de la compañía, a los nuevos empleados se les ofreció un salario más bajo, llegando a ser a veces de casi la mitad de lo que solían ser. Esta decisión resultó ser muy controvertida, tal y como se muestra en el siguiente párrafo:

*“Nos sentimos decepcionados; Espero que la situación mejore en el futuro. Yo entiendo el punto de vista del director. En la situación actual, el mercado es de los empresarios, ya que la situación permite a las compañías escoger a quienes quieren contratar, y el salario que están dispuestos a darles. Además, estamos compitiendo con proveedores más baratos de Bielorrusia. Así que no hay mucho que podamos hacer en esta situación. Hoy en día no hay trabajos disponibles en el mercado de Lituania, pero si los empleados encontraran una mejor oferta – una remuneración más alta – sin duda se irían... Nada les mantendría aquí – ni los grandes colegas, ni un buen encargado.”*

En enero del 2010, cuando las ventas y el volumen de negocios empezaron a crecer de nuevo, Jonas se dio cuenta de que tenía que revisar las escalas salariales de todos los empleados. Algunos trabajadores eran de la opinión de que Jonas debía proporcionar una paga adicional que podría motivarles a cumplir mejor con sus funciones. Un empleado explicó lo siguiente:

*“Por ejemplo, las ideas de los empleados podrían ser recompensadas. Una idea debería contribuir a mejorar los resultados globales de la empresa.”*

Otros creían que:

*“Los bonos deberían pagarse sobre la base del volumen de ventas. Esto sería un incentivo de grupo y animaría al personal a buscar unas soluciones mejores y mejoraría la comunicación.”*

Aunque Jonas estaba siempre interesado en escuchar lo que tenían que decir sus empleados, estaba totalmente en desacuerdo con los incentivos de grupo, cosa que había

aprendido de una experiencia anterior. Él sabía que tenía que abordar esta cuestión de manera rápida – pero no estaba seguro de cuál era la mejor manera de hacerlo.

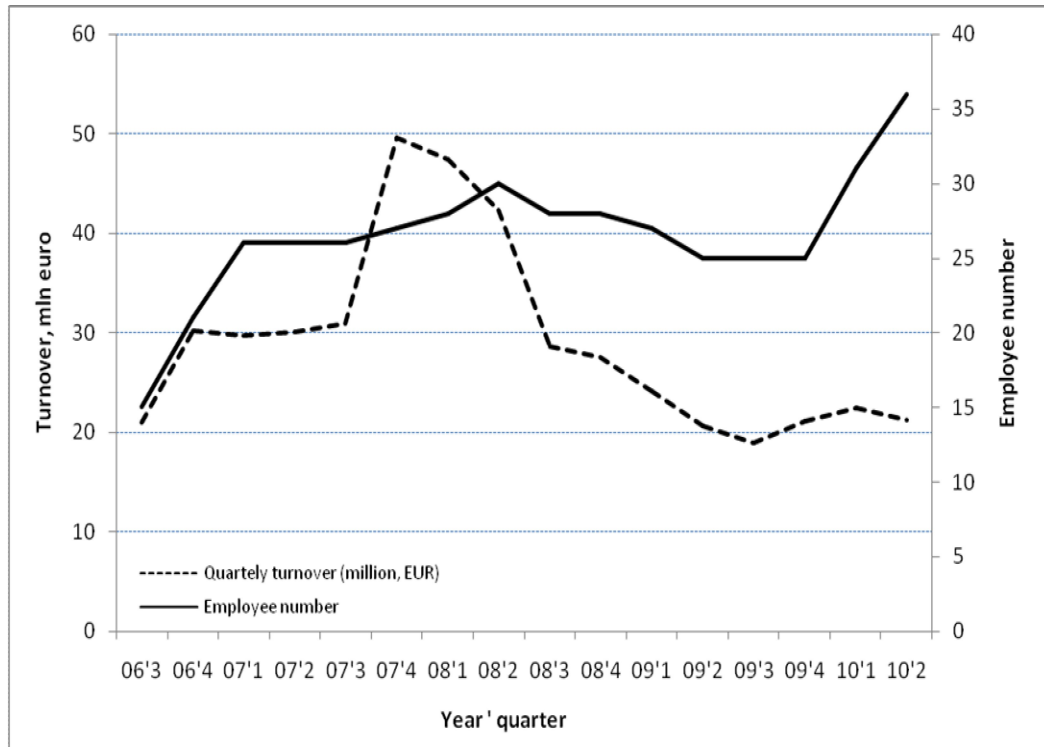
## **Conclusión**

La luz del día estaba llegando a su fin, y Jonas había pasado el día revisando la estrategia de la compañía. Si bien el documento estaba muy desfasado y no había sido visto por nadie más que por él mismo, no obstante le recordó cómo se había convertido E-Admin en una empresa de éxito en un espacio corto de tiempo, bajo su dirección. Se hizo una nota mental para apuntarla como una prioridad; programaría una reunión con su equipo directivo para redactar la estrategia de la compañía para los próximos 5 años. Después de un día lleno de reflexiones, Jonas estaba seguro de una cosa. Era consciente de que necesitaba asistencia a nivel directivo. Si tuviera que asumir todo el trabajo que le estaba ofreciendo el líder mundial, acabaría otra vez como en el 2005, con un exceso de trabajo y haciendo malabares con las cuestiones complicadas de la gestión del personal. Miró dentro de la empresa para averiguar quién podría ser un buen director – no estaba seguro de que sería una buena idea nombrar a alguien interno para un cargo tan alto dentro de la empresa. Además, sin duda, tenía problemas de recursos humanos pero, ¿qué empresa en crecimiento no los tenía? El equipo actual estaba trabajando bien junto. El rendimiento era bueno, la compañía había desarrollado una buena reputación por ser un administrador de alta calidad de sitios web para el comercio electrónico, había una buena dinámica de equipo en general, y los empleados habían disfrutado realmente de la última noche social que había organizado – una noche en las carreras. Jonas pensó que la moral era buena, y que éste era, probablemente el momento idóneo para tantear la situación y ver si E-Admin podría alcanzar su potencial pleno como compañía. Jonas recordó un refrán que solía decir su abuelo, “*El tiempo no espera a nadie*”. Sabía que había tomado su decisión, y ahora era el momento de dar su respuesta. Tenía que asegurarse de que su correo de respuesta inicial era “correcto”, ya que después de todo, esto marcaría las pautas para el futuro.



## Apéndice 1

### Número de Empleados y tendencias del Volumen de Negocios



**Volumen de Negocios, (millones de euros)**

**Número de empleados**

----- Volumen de negocios trimestrales

\_\_\_\_\_ Número de trabajadores

**Trimestre del año**

**Apéndice 2**  
**Estructura Organizacional de E-Admin**

