

**Estrategias de Comunicación (HE60-HE63)**

**Material de clase**

**Unidad 2**

**SEGUNDO EJERCICIO DE REDACCIÓN: CASO AMAZON**

**Fuente 1: Video introductorio**

ManpowerGroup España. (2 de julio de 2020). Sigue creciendo en Amazon. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5k89BW8giLA>

**Fuente 2**

Amazon se centra en contratar bien en lugar de en contratar rápidamente. Los equipos de reclutamiento de la compañía eligen a los candidatos que más puedan aportar en cuanto a innovación, que estén en línea con los valores del grupo, y cuyo perfil pueda tener un largo recorrido en la prensa.

¿Cómo se aseguran de tomar la decisión adecuada? Lejos de los procesos clásicos, Amazon cuenta con la figura del ‘Bar Raiser’, una persona que trabaja para la compañía, pero no en el área para la que se presenta el candidato, y a quien se entrena para convertirle en un experto entrevistador que mire por los intereses de la empresa. Tiene tres responsabilidades como parte del equipo de contratación. La primera es valorar las fortalezas y oportunidades que ofrece el candidato; en segundo lugar, garantizar que el proceso se lleva a cabo de manera justa e imparcial, y, por último, cerciorarse de que el posible nuevo empleado de Amazon se ajuste a los requisitos que mencionamos al principio.

En la búsqueda constante de talento, Amazon exige a los ‘Bar Raiser’ que cada persona contratada sea mejor que el 50% de las personas que actualmente desempeñan funciones similares, lo que eleva el nivel en la compañía constantemente.

Tomado de González, Y. (27 de enero de 2019). Así son los procesos de selección de empresas como Google y Amazon. Invertia-El Español. Recuperado de <https://www.elespanol.com/invertia/mis-finanzas/20190127/procesos-seleccion-empresas-google-amazon/371713580_0.html>

**Fuente 3**

La gestión del talento es un tema bastante complejo, pero cuando de una compañía multinacional de gran crecimiento se trata, como es el caso del gigante del comercio *online*, Amazon, dicha gestión se complejiza de manera exponencial, especialmente, si tomamos en cuenta los factores de crecimiento, desarrollo y la multiculturalidad que esta compañía tiene que atender.

Para poder conocer más acerca de este tema, Tu Consulta Laboral pudo entrevistar a Lizeth González, una peruana que trabaja como Northwest Quality Process Engineer, en la sede central de Amazon en la ciudad Seattle (Estados Unidos) y nos cuenta desde su experiencia como Área Manager, cuáles son los retos al momento de realizar la gestión del personal a su cargo.

**Sobre la motivación del personal:**

**1) Entiendo que el trabajo en los almacenes de Amazon es bastante fuerte, ¿cuáles son las técnicas que se utilizan para mantener al personal motivado?**

El trabajo que se realiza en los almacenes de Amazon está pensado para que un nuevo trabajador pueda ser entrenado en pocos días y que puedan hacer el trabajo de manera eficiente, eso significa que tenemos pasos muy estructurados. Las tareas que se realizan en los almacenes a nivel de obreros son bastante repetitivas. Amazon es consciente de ello.  Es por esto que tenemos muchos tipos de incentivos para mantenerlos motivados.

En primer lugar, en Amazon tenemos muchas oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, si tú eres una persona que solo tienes una educación básica, tienes la certeza que puedes llegar a avanzar mucho en tu carrera dentro de la compañía y esa oportunidad motiva de manera especial a muchas personas. Les da incentivo a los trabajadores para que cumplan sus metas de calidad y productividad y tengan muy buena asistencia.

Otro de los incentivos, es si tienes el *perfect attendance* hay diferentes sorteos en los que puedes participar y ganarte diversos premios como televisores, *gift cards* y muchas otras cosas. Esto se hace para que los trabajadores se encuentren motivados y tenga ganas de ir y no perder ninguna hora de trabajo.

Amazon está comprometido en invertir en el crecimiento de sus colaboradores. Eso significa que a los obreros se les da clases sin costo alguno de cómo hacer un CV más apropiado para lo que ellos quieren hacer. Asimismo, hay clases de entrevistas de trabajo, de mecánica, diferentes clases que proveen a los obreros para su crecimiento y futuro desarrollo profesional.

Adicionalmente, hay ayudas de pago por si quieres realizar estudios técnicos y son flexibles a tu horario de estudio. Lo más importante es que si eres una persona que trabajas en Amazon y quieres crecer con la compañía te dan bastantes herramientas para que puedas lograrlo.

**Sobre las oportunidades de crecimiento:**

**2) Acerca de las oportunidades de crecimiento que pueden tener los colaboradores ¿cómo estas se llegan a materializar?**

En mi cargo, tengo que identificar a las personas que quieren avanzar con la empresa y a esas personas les das un *career path*, les das pasos a seguir para que puedan llegar a escalar y puedan llegar a las posiciones a las que quieren ascender. Los área manager somos los responsables de prepararlos para las entrevistas sobre la base de los 14 *Leadership Principles*. Tenemos reuniones con ellos *one on one* para preguntarles cuáles son sus metas, hasta dónde quieren llegar.

A partir de ello, les elaboras un planeamiento de ascenso y les damos *coaching* para que puedan alcanzar sus metas. Cada semana hacemos un seguimiento de cómo van y se les hace simulaciones y entrenamiento de las entrevistas que van a tener que pasar para que puedan ascender. Asimismo, los entrenamos para ir rotando en diversas posiciones para que puedan tener una visión más grande de los procesos y esto, evidentemente, los ayuda a su crecimiento.

**3) Este proceso de *mentoring* es bastante novedoso. ¿Crees que con este modo de gestión del desarrollo de los trabajadores logran mayor compromiso por su parte y les den mayores incentivos?**

Dentro de un almacén hay distintos tipos de liderazgo. Un almacén está manejado por un grupo de managers. Nuestro objetivo es que nuestros obreros den el 100%. La idea de poder crecer en el área es muy potente porque hay personas que, no necesariamente, tienen recursos para ir a la universidad y ven en la compañía una muy buena oportunidad de crecimiento.

Este proceso de motivación es constante, por ejemplo, todos los días tenemos *stand ups* con los trabajadores, que son tres minutos, dos veces al día, donde el área manager informa de cómo va el estado de las tareas que se tienen que hacer o ya han sido realizadas, las metas y terminamos con un grito de motivación.

Todos los días tenemos que estar ahí, pendientes de ver cómo se sienten los colaboradores, cómo está yendo el día, conversar con ellos.

Por otro lado, en relación a tu pregunta, lo que Amazon hace muy bien es identificar a las personas que tienen potencial y los desarrolla muy bien y es nuestra responsabilidad que estas personas sean adecuadamente acompañadas. Personalmente, conozco personas que empezaron como obreros y ahora son área manager, ya que el sistema mismo te mantiene motivado, porque te hace sentir que crecer en la compañía es posible. Cada vez que alguien asciende, la compañía lo hace público para que estas personas sean reconocidas, pero también como un ejemplo, como un *success story.*

El modelo de Amazon es nosotros podemos hacer que tú te puedas desarrollar porque si sigues estos pasos y principios de liderazgo no hay razón por la cual no puedas aprender del negocio.

**4) ¿Nos puedes comentar más acerca de estos principios, especialmente los que tengan que ver con gestión de personal?**

Uno de los cimientos de Amazon son los 14 principios de liderazgo, que se respiran en el ambiente de toda la compañía. Ese es el lenguaje que nosotros usamos para hablar de desarrollo, es transversal a todos en la compañía, desde un obrero hasta el fundador, de cómo debes crecer en la compañía. Siempre es importante ver cómo te estás desarrollando en esos principios, cuáles son los que estás cumpliendo o cuáles son los que te falta mejorar o en los que tienes mayor oportunidad, nosotros lo discutimos todo el tiempo.

Por ejemplo, uno de los principios es hire and develop the best, es decir, cuando logras dirigir a una persona en su ascenso, tú mismo como manager estás cumpliendo este principio, el desarrollo y éxito del personal está en sus bases.  Es importante tener un lenguaje que todos entiendan, porque todos saben lo que significan estos principios y es mucho más fácil la comunicación y el crecimiento.

**Acerca del manejo de la diversidad**

**5) Pasando a otro tema, nos puedes explicar ¿cómo se prepara Amazon para recibir a tantos distintos tipos de trabajadores en el plano de la multiculturalidad?**

En la experiencia que yo tengo, aquí en Estados Unidos, vienen muchas personas de diversas culturas, pero la gestión de la diversidad, no se agota en la multiculturalidad, sino que Amazon contrata a muchas personas con discapacidad y de cualquier rango de edad.

Por ello, por ejemplo, si hay trabajadores sordos, son acompañados por traductores. Asimismo, puedes encontrar materiales de trabajo en diversos idiomas. Cuando necesitamos dar entrenamiento y, hay alguien que necesita mayor ayuda con el idioma, podemos traer un traductor para ayudarnos.

Adicionalmente, en los almacenes, puedes encontrar instalaciones religiosas, depende de si los trabajadores necesitan espacio para ir a rezar o, también, se respetan los horarios, es decir, si por razones religiosas se necesitan guardar ciertos días, como el sábado, estos días serán libres para los trabajadores con esas convicciones religiosas. Son bastante flexibles en cuanto a la religión.

Asimismo, en los almacenes, la señalización puede encontrarse en inglés y en un idioma adicional (se toma en cuenta la densidad étnica de cada ciudad). Desde el primer día se te dice que Amazon es un lugar seguro para trabajar para todas las razas y religiones, los trabajadores tienen acceso 24 horas al día a servicios de recursos humanos por si hubiera algún tema de discriminación y este tipo de quejas son tomadas muy seriamente por la compañía.

**6) ¿Crees que las políticas discriminatorias pueden ser un referente mundial de apertura y respeto por la diversidad?**

Pienso que Amazon toma en cuenta el *background* cultural de sus trabajadores y es muy inclusivo y abierto a diversos tipos de culturas y religiones. Entonces, sí me parece que es un buen estándar para el resto de las compañías y está muy abierto a la implementación y comunicación de las diferentes posibilidades y acomodaciones para cada necesidad cultural.

# Tomado de [González](https://tuconsultalaboral.pe/blog/gestion-talento-retencion-Amazon), A. (8 de julio de 2018).  Amazon: Un caso de buenas prácticas de retención de talento y gestión de la diversidad. *Tu consulta laboral*. <https://tuconsultalaboral.pe/blog/gestion-talento-retencion-Amazon>

**Fuente 4**

# ¿Cómo es trabajar en Amazon? Grandes ideas, alta presión

SEATTLE – Los lunes por la mañana, los empleados nuevos hacen fila para recibir un curso de inducción sobre la singular forma de trabajar de Amazon.

Se les dice que olviden los “malos hábitos” que aprendieron en sus trabajos anteriores. Si “se dan contra la pared” a causa del implacable ritmo, solo queda una solución: “Escalar esa pared”, comentaron varios empleados.

Para llegar a ser los mejores “Amazónicos” deben seguir los principios del liderazgo de la compañía, 14 reglas inscritas en tarjetas laminadas. Cuando se les examina días más tarde, los que obtuvieron puntuaciones perfectas ganan un premio virtual que dice “Soy Peculiar” – la frase que orgullosamente usa la compañía para derribar convenciones laborales.

Amazon motiva a sus empleados a criticar fuertemente las ideas de los demás en reuniones, a trabajar duro hasta tarde (los correos electrónicos llegan después de la medianoche, seguidos por mensajes de texto preguntando por qué no han sido respondidos), y se les evalúa por estándares que, según alardea la compañía, son “desmesuradamente altos”. El directorio telefónico interno les enseña cómo quejarse de manera secreta de sus colegas con sus jefes. Los empleados dicen que a menudo se usa para sabotear a otras personas (esta herramienta ofrece ejemplos, incluyendo el siguiente: “Me sentí preocupado por su falta de flexibilidad y porque se queja abiertamente de tareas fáciles”).

Muchos de los recién llegados que hacen fila los lunes podrían no estar allí dentro de unos pocos años. Los que triunfan crean innovaciones que luego les hacen llegar a los 250 millones de clientes que tiene Amazon, y acumulan pequeñas fortunas por el alza de las acciones. Los perdedores se van o son despedidos en las eliminaciones anuales de personal, un “darwinismo deliberado”, dijo un exdirector de recursos humanos de la compañía. Algunos trabajadores que padecieron cáncer, abortos involuntarios y otras crisis personales dijeron que habían sido evaluados de forma injusta o presionados a irse sin siquiera haber recibido un periodo de tiempo para recuperarse.

Además de sus famosas pruebas para la entrega de paquetes con drones, Amazon también está realizando un discreto experimento para saber cuánto puede presionar a sus empleados. La compañía, fundada y todavía dirigida por Jeff Bezos, rechaza muchos de los clichés que otras compañías defienden (al menos de dientes para afuera) y en su lugar ha diseñado lo que muchos trabajadores llaman una compleja máquina que los impulsa a alcanzar las ambiciones cada vez mayores de Bezos.

“Ésta es una compañía que se esfuerza por hacer cosas realmente grandes e innovadoras, y esas cosas no son fáciles”, dijo Susan Harker, reclutadora principal de Amazon. “Cuando existen grandes aspiraciones, la naturaleza del trabajo se convierte en un verdadero reto. Muchos no pueden con eso”.

Bo Olson fue una de estas personas. Duró menos de dos años en un puesto de mercadeo de libros y dijo que la imagen grabada en su mente era la de gente llorando en la oficina, algo que otros trabajadores también mencionaron. “Sales de una sala de juntas y ves a un hombre adulto cubriéndose la cara”, dijo. “Yo vi llorar a casi todas las personas con quienes trabajé”, agregó.

Gracias en parte a esta capacidad para sacarles el máximo provecho a los empleados, Amazon es más fuerte que nunca. Sus oficinas, cada vez más grandes, ocupan un área de casi un kilómetro cuadrado de la ciudad, y desde ahí apuesta a que sus decenas de miles de nuevos trabajadores puedan venderle cualquier cosa a cualquier persona en cualquier parte del mundo. El mes pasado Amazon eclipsó a Walmart como la compañía de ventas al por menor más grande de Estados Unidos, con un valor de mercado de $250 mil millones de dólares, y Forbes catalogó a Bezos como la quinta persona más rica del mundo.

Decenas de millones de personas conocen Amazon como clientes, pero para la mayoría, la vida en sus oficinas corporativas es un misterio. Se exige discreción; incluso los empleados de bajo nivel firman un acuerdo de confidencialidad. La compañía autorizó sólo a un pequeño grupo de altos directivos a hablar con nuestros reporteros y rechazó las solicitudes de entrevista para Bezos y sus principales ejecutivos.

Sin embargo, más de 100 empleados y ex empleados ─ miembros del equipo directivo, ejecutivos de recursos humanos, agentes de ventas, especialistas en comercio minorista e ingenieros que trabajaron en una gama de proyectos que abarcaron desde el Kindle y la entrega de víveres a domicilio hasta el reciente lanzamiento de su teléfono celular ─ describen cómo trataron de conciliar las extenuantes condiciones de trabajo con lo que muchos llaman su apasionante poder creativo.

Algunos dijeron en entrevistas que prosperaron en Amazon precisamente porque la empresa los llevó más allá de lo que ellos consideraban sus propios límites. Muchos empleados se sienten motivados “por pensar en grande y por saber que lo que hemos inventado hasta ahora es solo una mínima parte de lo que podemos lograr”, dijo Elisabeth Rommel, una ejecutiva de ventas a quien se le autorizó hacer declaraciones.

Otros dijeron que lo que aprendieron en sus breves períodos en Amazon sirvió para que sus carreras despegaran. Y no pocos de quienes abandonaron la compañía dijeron que se habían vuelto adictos a la forma de trabajar de Amazon.

“Muchos de los que trabajan allí sienten esta tensión: Es el mejor lugar donde odias trabajar”, dijo John Rossman, un exejecutivo de la compañía que publicó un libro, “The Amazon Way”.

Amazon puede ser excepcional, pero tal vez no es tan peculiar como dice ser. Simplemente ha sido más rápido en responder a los cambios que el resto de las industrias también experimentan: datos disponibles para medir el desempeño individual de forma constante, relaciones más breves entre empleadores y empleados, y un ámbito de competencia global en el que aparecen imperios que se desmoronan de un día para otro. Amazon está a la vanguardia de lo que la tecnología puede ofrecer para la oficina moderna: más ágil y productiva, pero también más rigurosa y menos indulgente.

“Las organizaciones están exigiendo más y animando a sus equipos a trabajar más por menos dinero, ya sea para mantenerse al día con la competencia o simplemente para evitar la espada del verdugo”, dijo Clay Parker Jones, un consultor que ayuda a las empresas a responder a los cambios.

Una mañana no hace mucho tiempo, mientras los novatos de Amazon esperaban que comenzara el curso de inducción, muy pocos de ellos parecían darse cuenta del experimento en el que se habían inscrito. Solo uno, Keith Ketzle, un triatleta de Texas con una maestría, explicó emocionado cómo abandonó su vieja y engorrosa compañía por una más rápida y enérgica.

“El conflicto genera innovación”, dijo.

# Tomado de Kantor, J.  y Streitfeld, D. (24 de agosto de 2015). ¿Cómo es trabajar en Amazon? Grandes ideas, alta presión. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2015/08/24/espanol/como-es-trabajar-en-amazon-grandes-ideas-alta-presion.html>

**Fuentes audiovisuales**

# El País. (17 de julio de 2018). Los trabajadores de AMAZON ESPAÑA alzan la voz por sus condiciones laborales. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Y6ORpUDVWhs>

RT en Español. (26 de agosto de 2018). Polémica por condiciones laborales en Amazon y su modo de defenderse. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=QvkOZveWjs8>

**A partir de las fuentes del caso y las fuentes del tema, explique si es posible reconocer en la compañía Amazon un modelo de gestión de talento humano.**