

Informe crítico basado en bibliografía

Universidad Abierta Interamericana – FTI – ISI

Organizacion y Gestion Empresarial



Autores:

- Agustín Albónico
- Juan José Canterle
- Nicolás Alejandro Di Domenico
- Mateo Sforza Tessi

Fecha:

- 17/07/24

FACULTAD:	Tecnología Informática		
CARRERA:	Ingeniería en Sistemas		
ALUMNO/A:	Agustín Albónico - Juan José Canterle - Mateo Sforza Tessi - Nicolás Alejandro Di Domenico		
SEDE:	Rosario	LOCALIZACI ÓN:	Lagos
ASIGNATURA:	Organización y Gestión Empresarial.		
CURSO:	4°	TURNO:	M
PROFESOR:	Poncio, Silvia V.	FECHA:	17 / 07/ 24
TIEMPO DE RESOLUCIÓN:		EXAMEN PARCIAL/T.PRÁCTI CO NRO.	
MODALIDAD DE RESOLUCIÓN: Virtual / Escrito / Oral / Individual		Presencial / Virtual / Escrito / Oral / Individual / Grupal	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> • [Identifica] + [relaciones claves con otros grupos de personas] + [para que realicen actividades que contribuyan a nuevos desarrollos tecnológicos] + [gestionando el talento y considerando las habilidades interpersonales] • [Comprende] + [la función de las redes de confianza y cooperación] + [para maximizar el aprendizaje significativo] + [considerando los intercambios colaborativos para ejercer un liderazgo efectivo en una cultura organizacional acorde] • [Comprende]+ [la visión del emprendedor] + [para superar barreras y descubrir nuevas oportunidades del mercado] + [formulando y reformulando estrategias organizacionales] 			

- [Comprende] + [el pensamiento prospectivo] + [para que el futuro se pueda moldear desde el presente] + [considerando la creación de oportunidades en distintos escenarios futuros]

Índice

Índice	4
Resumen	5
Introducción	6
Desarrollo del cuerpo del informe	7
Contexto de la organización	7
Amazon como Generador de Tendencias	9
Política de negocio	10
Cultura Organizacional	13
El éxito comienza en el día 1	14
Cómo mantener una cultura del día 2 bajo control	15
Estructura Organizacional Amazon	15
Toma de decisiones	17
Conflicto y Negociación	19
Proceso para negociación exitosa	21
Caso de conflicto y negociación en Amazon	21
Comunicación y liderazgo	22
Conclusión	26
Bibliografía	28

Resumen

Amazon, líder mundial en comercio electrónico, enfrenta una intensa competencia global de empresas como eBay y Mercado Libre. La adaptación a regulaciones locales y preferencias socioculturales es crucial para mantener su dominio. Durante la pandemia, demostró fortaleza y adaptabilidad, consolidando su liderazgo en el sector. Esta empresa se distingue por su innovación tecnológica, desde AWS hasta dispositivos electrónicos y el servicio Prime, redefiniendo estándares en entrega y eficiencia. Comprometido con la sostenibilidad, se ha propuesto alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2040 bajo "The Climate Pledge".

Internamente, Amazon fomenta una estructura organizativa que favorece la innovación y decisiones rápidas, guiada por su filosofía del "Día 1". Distingue entre decisiones críticas y reversibles para mantener agilidad, adaptándose a regulaciones y operando con una red logística avanzada. La cultura de mentalidad de inicio impulsa su influencia global, marcando tendencias en comercio y tecnología.

Con un enfoque en precios competitivos y diversificación de ingresos a través de servicios como Amazon Prime y AWS, la empresa sigue siendo un pilar del comercio digital mundial. Su capacidad para adaptarse a un entorno competitivo refleja su constante evolución y liderazgo en la era digital.

El conflicto y la negociación en esta empresa se centran en la adaptación a regulaciones locales y competencia global. La comunicación y el liderazgo son esenciales para el éxito organizacional. La comunicación eficaz asegura la alineación de objetivos, mientras que el liderazgo guía e inspira a los empleados.

Introducción

Este informe crítico analiza los componentes esenciales que han llevado al éxito de Amazon, una de las empresas más influyentes en el comercio electrónico y la tecnología. Comenzamos evaluando el contexto organizacional de Amazon, incluyendo su adaptación a un entorno global competitivo, las regulaciones locales y su competencia. Exploramos el papel de la compañía como generador de tendencias, destacando su innovación constante y su capacidad para influir en el mercado con nuevas tecnologías y servicios. Analizamos sus políticas de negocio, centradas en la obsesión por el cliente, la innovación y la excelencia operativa, y cómo estas políticas han guiado su crecimiento y posición dominante.

La cultura organizacional de Amazon, basada en la filosofía del "Día 1", promueve una mentalidad de inicio continuo y mejora constante. Discutimos cómo en ella se evita caer en una "cultura del Día 2", que simboliza el estancamiento. Examinamos la estructura organizacional flexible de Amazon, caracterizada por equipos pequeños y autónomos, que facilitan la toma de decisiones rápida y eficaz. Finalmente, analizamos los procesos de toma de decisiones en esta empresa, que permiten decisiones rápidas y efectivas al distinguir entre decisiones críticas que el propio Jeff Bezos consideró.

Adicionalmente, abordamos los conceptos de conflicto y negociación, cómo Amazon los aplica de manera innovadora. En lugar de erradicar el conflicto, esta misma lo transforma en una oportunidad para el crecimiento y la creatividad. También examinamos un caso específico de conflicto y negociación en Amazon. Para finalizar se analiza la comunicación y el liderazgo en la compañía y la capacidad de Jeff Bezos para liderar se desarrolló a través de la experiencia y el aprendizaje continuo.

Desarrollo del cuerpo del informe

Contexto de la organización

Para las organizaciones en general, y en nuestro caso Amazon que es una de las empresas más grandes del mundo, existe una necesidad de crear modelos que expliquen la realidad contextual en que la empresa va a desarrollar sus actividades, ya que es el contexto el que va a demandar cambios que obliguen a la empresa a adaptarse, ya que sino, pueden ser reemplazada o replicada por la competencias.

Entonces debido a la influencia constante del contexto hacia la empresa surge la necesidad de hacer la misma pregunta que hizo el siguiente autor:

¿Qué cosas debemos de saber sobre nuestro entorno para comprender la organización requerida? Hemos leído (ya desde hace más de tres décadas) un sinnúmero de libros, artículos y trabajos de investigación, escuchado conferencias y ponencias en congresos profesionales, sobre las condiciones en las que el 'sistema' organización interactúa con el contexto; sus condiciones de permeabilidad, morfogénesis y demás conceptos científicos utilizados para describir una verdad tan evidente como decir que nuestra organización NO VIVE EN UNA BURBUJA. (Grosso, 2005, p.36)

El análisis contextual que vamos a llevar a cabo para la empresa Amazon, parte de un modelo que contempla tres niveles de análisis: sector Industrial, el contexto regional y el marco global.

En el sector industrial Amazon opera de manera que es altamente competitivo debido a sus tiendas oficiales, servicios propios (amazon prime) y su plataforma de comercio electrónico que permite a que cualquier persona pueda emprender, sin embargo la existencia de competidores directos como Alibaba, eBay y Walmart que intentarán competir en precio, servicio al cliente, variedad de productos y tiempos de entrega. Otra variable que esta empresa tendrá que contemplar será las amenazas de nuevos ingresos como lo es Mercado Libre en la

región de latinoamérica cuyo posicionamiento en dicha región es mayor debido a que esta es originaria de la misma. La presión de proveedores, aunque mitigada por el poder de Amazon, requiere una gestión eficiente de la cadena de suministro. En términos de canales de distribución, la compañía posee una de las redes logísticas más avanzadas del mundo, con centros de cumplimiento estratégicamente ubicados y una flota de aviones Prime Air; sin embargo, enfrenta competencia de empresas como Mercado Libre en Brasil, que también tiene una fuerte capacidad logística. Además, Amazon ha forjado alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y logísticas como FedEx y DHL para mejorar su oferta de servicios y expandir su alcance global. Hay variables como la de productos sustitutos que no debería afectar a la rama de actividad de la misma ya que esta ofrece una plataforma cuya estrategia de negocios está enfocada a la expansión por diversificación e impulsando a que cada persona pueda montar su negocio virtual sea con casi cualquier producto que se imaginen.

En el contexto regional, Amazon, al estar ubicada en una gran cantidad de países debe adaptarse a las regulaciones y políticas locales, además deberá gestionar eficientemente las fluctuaciones económicas y responder a las preferencias socioculturales específicas de cada mercado, recordemos que los valores principios y formas de interactuar de por ejemplo las personas de Latinoamérica no serán las mismas que en Asia o Europa. Tecnológicamente, la innovación continua y estar a la vanguardia de nuevas tecnologías será clave para garantizar el éxito de la empresa, como variable extra, ambientalmente, Amazon se ha comprometido a reducir su huella de carbono.

A nivel global, factores como la pandemia de COVID-19 han transformado significativamente el comportamiento del consumidor y las operaciones de la empresa, evidenciando la necesidad de adaptabilidad y resiliencia en un mercado globalizado.

Amazon como Generador de Tendencias

Es importante recordar que Amazon fue una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de internet, influyendo a muchas otras a nivel global para unirse a este nuevo modelo de negocio de aquella época. Logrando convertirse en una generadora de tendencias debido a múltiples factores como por ejemplo su constante innovación tecnológica, diversificación de productos y servicios, y mejoras en logística y distribución. Lidera con tecnologías avanzadas como Amazon Web Services (AWS), transformando la computación en la nube. Su ecosistema diversificado incluye dispositivos electrónicos y Amazon Prime, influyendo en el consumo de medios y tecnología. Además, redefine las expectativas de entrega con servicios rápidos y eficientes, estableciendo nuevos estándares en la industria. La implementación de inteligencia artificial y automatización en recomendaciones de productos y operaciones logísticas mejora la eficiencia y la experiencia del cliente.

A nivel global, la empresa se adapta a diversos mercados, influenciando tendencias en todo el mundo. Su capacidad de adaptación global, combinada con un fuerte compromiso con la sostenibilidad, impulsa tendencias en responsabilidad ambiental, como su iniciativa "The Climate Pledge" para alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2040. Estas acciones no solo transforman su industria, sino que también influyen en diversos sectores económicos y tecnológicos a nivel mundial.

Política de negocio

Para comprender la política de negocios de una organización es crucial tener un modelo integral que abarque diversos elementos estratégicos y operativos. Este enfoque no solo define la dirección y propósito de la empresa, sino que también establece cómo la organización interactúa con sus clientes y el mercado en general.

Un modelo integral para el planteo de la política de negocios de una organización deberá contemplar definiciones claras en concepto de:

1. **Visión:** Es el propósito de la empresa, imagen de lo que quiere convertirse, y acerca de cómo quiere ser percibida por sus clientes y públicos.
2. **Misión:** Explica el modo en que debemos hacer negocios, establece un sentido de orientación para el conjunto de unidades de negocios de la empresa.
3. **Modelo de Valor:** Por qué elementos el cliente elegirá los productos de la empresa, qué elementos integran la propuesta competitiva de la empresa en un sentido amplio, tanto operacional como simbólico.
4. **Valores Nucleares:** Principios esenciales de la filosofía de negocios y valores culturales a impulsar por la dirección hacia el conjunto de sus colaboradores.
5. **Concepto estratégico:** Identificación de los principales elementos críticos que forman parte del ambiente de negocios en que se desempeña la empresa, su evolución y la lógica competitiva del sector.
6. **Iniciativas estratégicas:** Definición de los blancos específicos de la empresa y de la línea de acciones tácticas a seguir, requiere por supuesto de la identificación de las áreas claves de resultado y el establecimiento de metas operacionales a alcanzar. (Grosso, 2005, pp. 107-108)

La empresa se ha centrado en la innovación constante y en la mejora continua de la experiencia del cliente. Su enfoque en la expansión global le ha permitido convertirse en un jugador dominante en el comercio electrónico en muchos países. Además, ha diversificado sus

fuentes de ingresos con servicios como Prime, AWS, publicidad y dispositivos electrónicos como los Kindle y Echo. El planteo de las políticas de negocio de Amazon se sigue por:

1. Visión

Convertirse en “la compañía más centrada en el cliente a nivel mundial”, donde los clientes pueden descubrir cualquier cosa que puedan querer comprar online, y comprometerse a ofrecer los precios más bajos posibles.

2. Misión

Aprovechar las nuevas tecnologías y las experiencias de los empleados, para así ofrecer los precios más bajos posibles y la mejor experiencia de compra online a los consumidores.

3. Modelo de Valores

Buscar formas de servicio confiables mejorando las que ya se tienen, para obtener gran ventaja frente a las demás compañías.

Mejorar el seguimiento post-venta.

Mejorar la especificación de los productos para generar mayor confianza con los compradores.

Garantizar la disponibilidad de cualquier producto que los consumidores necesiten.

4. Valores nucleares

Obsesión por el cliente en lugar de enfoque en la competencia.

Pasión por la innovación.

Predisposición a la acción, Amazon toma decisiones rápidas y se adapta ágilmente al cambio.

Compromiso con la excelencia operacional.

Apropiación de negocio, los empleados asumen la responsabilidad y se sienten dueños de su área de trabajo.

Excelencia en la contratación de colaboradores y empleados, seleccionando a los mejores talentos para formar parte de su equipo.

Austeridad mediante la eficiencia y minimizar los desperdicios.

Democratización de la tecnología, es decir la empresa hace que la tecnología esté al alcance de todos.

Pensamiento a largo plazo.

5. Concepto estratégico

Penetración de mercado: Sus estrategias de penetración de mercado internacional la llevaron a diversificarse, y ahora produce películas, videojuegos, programas de televisión, hardware o software. Adquiere cadenas de supermercados, páginas web, compra derechos de transmisión, bases de datos, ofrece servicios de hosting o publicidad, y marcas propias.

Personalizar la experiencia: La personalización de la experiencia de compra hace la diferencia, siendo este aspecto el más importante. Por eso, Amazon invierte grandes recursos para conocer los gustos de sus clientes con el objetivo de ofrecer un proceso de navegación individualizada que garantice el retorno y la lealtad.

Política de devoluciones: Amazon también resalta por su política de devoluciones y su respuesta efectiva ante cualquier problema con el envío. El cliente cuenta con un código de seguimiento de su artículo. Además, pueden recibir productos sin costo si expresan alguna inconformidad.

Estrategias innovadoras de mercado: lo esencial en la compañía para posicionarse en el primer lugar es mediante la continua reinversión de sus procesos de logística y entregas, apostando por tecnologías disruptivas al servicio de sus clientes.

6. Iniciativas estratégicas

Ampliación de la Red de Distribución: Expandir la infraestructura logística global para reducir los tiempos de entrega.

Expansión de Amazon Web Services (AWS): Establecer más centros de datos en regiones estratégicas para aumentar la capacidad y reducir la latencia. Introducir nuevas soluciones de AWS que atiendan a sectores específicos como la salud, la educación y el gobierno.

Mejora de la Experiencia del Cliente: Mejorar la navegabilidad y personalización de la plataforma de Amazon e implementar políticas más amigables y eficientes para la devolución de productos y la resolución de problemas.

Expansión Global: Identificar y entrar en nuevos países y regiones, adaptando las operaciones y ofertas a las necesidades locales y colaborar con empresas locales para facilitar la entrada en nuevos mercados y cumplir con las regulaciones locales.

Sostenibilidad: Llevar a cabo proyectos específicos para reducir la huella de carbono, como la inversión en flotas de entrega eléctrica y energías renovables.

Optimización de la Cadena de Suministro: Uso de robots y sistemas automatizados en almacenes para mejorar la eficiencia como además utilizar análisis de datos para resumir y describir datos históricos para entender las causas de eventos pasados.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la identidad y funcionamiento de cualquier empresa.

La cultura es una especial “forma de ser” colectiva que distingue a una empresa de todas las otras. Es una especie de “reglamento” no escrito pero conocido por todos.

La cultura es una herramienta la cual se expresa en forma práctica, en los dichos y expresiones, en las creencias, en los actos inconscientes de la gente, frente a toda situación laboral que no esté escrita. Con esta herramienta, los individuos y las comunidades le dan sentido a su existencia. A través de la cultura, las personas interpretan su realidad, sus relaciones y sus acciones. (Grosso, 2005, pp. 131-132)

Jeff Bezos en una carta que escribió en 1997, destacó los hitos alcanzados por la compañía durante el año, como un crecimiento de ingresos del 838% y la expansión significativa de su base de clientes y su infraestructura. La carta enfatizaba la visión a largo plazo de Amazon, centrada en la creación de valor para los clientes y en mantener un liderazgo de mercado a través de inversiones estratégicas.

La relación con el concepto de Cultura Organizacional de Amazon es evidente en varios puntos clave mencionados:

Enfoque en el cliente: Bezos subraya la obsesión por los clientes como un principio central de Amazon.

Visión a largo plazo: La empresa prioriza las decisiones que promueven el liderazgo a largo plazo sobre las ganancias a corto plazo.

Innovación y aprendizaje: Amazon se compromete a invertir en nuevas oportunidades y aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.

Eficiencia y frugalidad: Mantener una cultura de costos bajos y eficiencia es crucial para la empresa.

Talento y compensación: La importancia de contratar y retener empleados talentosos, compensándolos con opciones sobre acciones para alinearlos con los objetivos de la empresa.

El éxito comienza en el día 1

Día 1 es un término que se utiliza en Amazon para describir su cultura. Una cultura obsesionada con sus clientes promoviendo la agilidad, innovación y produciendo los mecanismos y modelos operativos adecuados para permitir una toma de decisiones de alta calidad y velocidad para sus clientes. En la compañía se sueña con grandes ideas nuevas que pueden cambiar el funcionamiento del mundo y brindan nuevas oportunidades para ofrecer a sus clientes. La mentalidad del "día 1" implica estar siempre en modo de inicio, aceptando los errores, sembrando semillas de ideas y redoblando esfuerzos para llevarlas a cabo, con el fin

de estar enfocados totalmente en satisfacer las necesidades del cliente, lo cual va a fomentar una atmósfera de innovación continua.

Cómo mantener una cultura del día 2 bajo control

La mentalidad del "día 2" representa el estancamiento y la pérdida de agilidad y enfoque en el cliente. A medida que las empresas crecen, tienden a desarrollar jerarquías más complejas y procesos burocráticos que ralentizan la toma de decisiones y desvían la atención hacia desafíos internos, alejándose de la innovación centrada en el cliente. Bezos advierte que el "día 2" lleva a la parálisis, la irrelevancia y eventualmente a la decadencia y la muerte corporativa.

Para seguir siendo una cultura del día 1, hay que encontrar la manera de hacer apuestas más grandes y más audaces. Esto, naturalmente, abre la puerta a fracasos mayores y más prominentes. Cada fracaso es una oportunidad para crear algo mejor para los clientes. Cree un entorno en el que el fracaso impulse la mejora, no el castigo.

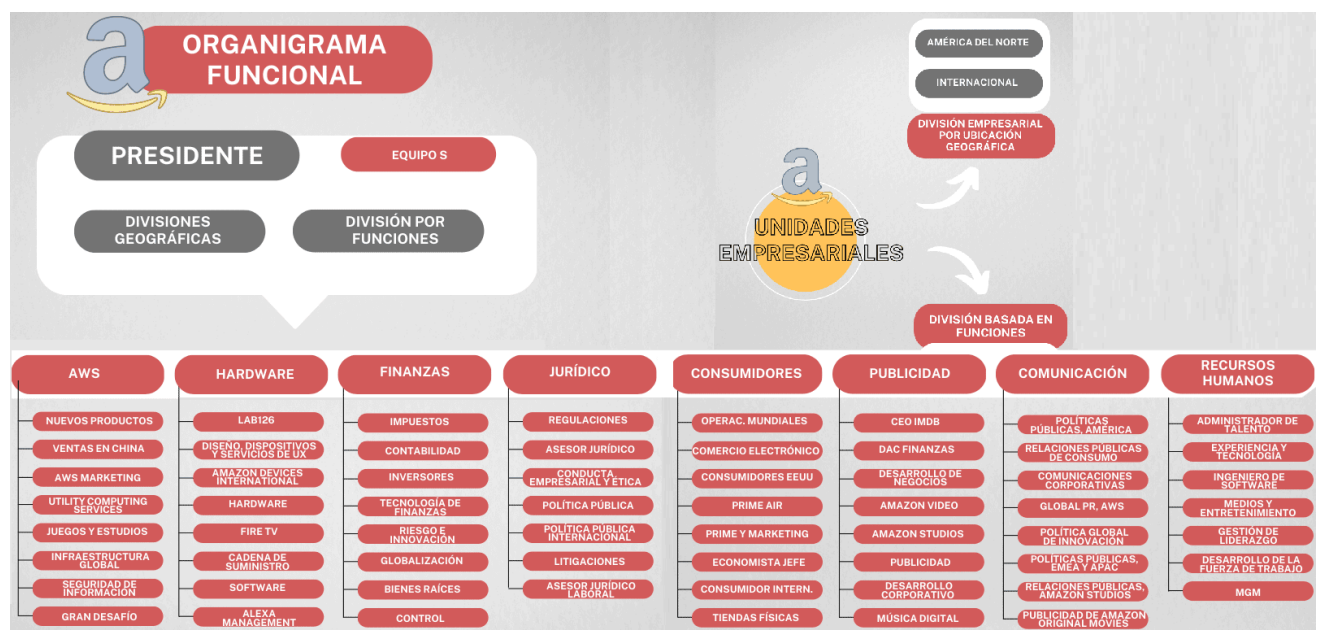
Estructura Organizacional Amazon

En el ámbito de la administración y gestión empresarial, la estructura organizacional juega un papel crucial en el desempeño y la eficiencia de las organizaciones.

La estructura organizacional permite dividir, agrupar y coordinar formalmente las tareas de trabajo. Los principales aspectos a considerar para el diseño de la estructura de la organización podemos definirlos en términos de: la división del trabajo, el orden jerárquico, los sistemas y procesos, los distintos tipos de estructuras. (Grosso, 2005, p. 203)

El primer detalle que podemos capturar del organigrama de Amazon, es el famoso equipo S. También conocido como Team S. Ellos encarnan una de las máximas de la

compañía: la estabilidad. Este equipo se ha mantenido casi estable a lo largo de los años. De hecho, algunos de los colaboradores llevan algunas décadas perteneciendo al círculo más cercano de Jeff Bezos. Cada uno de estos miembros lidera uno de los departamentos más importantes de la compañía, respondiendo directamente al CEO de Amazon. Podemos resumir a los equipos en seis departamentos que son AWS, Hardware, Finanzas, Jurídico, Consumidores, Publicidad, Comunicación y RRHH.



Dirección ejecutiva: Esta es la cúspide del organigrama. Aquí se encuentra el CEO de la compañía que es Andy Jassy y el presidente ejecutivo que es Jeff Bezos. Previo a 2024 Bezos ocupaba ambos puestos.

Unidades de negocio: Estas son las diversas divisiones o líneas de negocio de Amazon, como AWS (Amazon Web Services), Prime Video, Amazon Music, entre otros. Cada unidad tiene su propio liderazgo y objetivos específicos.

Divisiones Geográficas en el Organigrama de Amazon: Pese al volumen de negocio de la compañía, está solo divide su mercado en Estados Unidos e Internacional. Englobando al resto de los países. La categorización realizada por Bezos es una declaración categórica sobre

la gran importancia que se le da al nicho estadounidense y el peso que representa para sus ingresos. La estructura mostrada en el organigrama sobre departamentos funcionales va a corresponder al que está enfocado en el mercado de Estados Unidos, mientras que para el mercado internacional, el organigrama se adecuará según la cultura de cada región. Es por esto que existirá un equipo en cada región que determinará la mejor estrategia.

Divisiones por Departamentos Funcionales: Otra división en el organigrama de Amazon se realiza de acuerdo a la especialidad de los equipos. Esta tendencia es muy común en las grandes empresas de este tipo. Esto permite crear equipos más reducidos, donde se priorice la comunicación y el diálogo siempre cuidando la eficiencia de los procesos. Un factor clave para Amazon. Estos incluyen áreas como Finanzas, Recursos Humanos, Hardware, Publicidad, etc. Cada uno de estos departamentos tiene un papel crucial en el funcionamiento diario de esta empresa y cada uno de sus líderes pertenecen al mencionado equipo S.

Equipos regionales: Amazon opera en muchos países y regiones alrededor del mundo. Los equipos regionales se encargan de adaptar las estrategias globales a las necesidades locales.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso complejo que depende de las habilidades y la capacitación del administrador, y está influenciada por el comportamiento individual y grupal, la estructura organizacional y la comunicación. “La calidad de éstas es la medida de la eficacia del administrador” (Gibson, 2009, p. 449). En esta compañía, el administrador en cuestión no es nada más ni nada menos que Jeff Bezos, cuya clave de éxito de la organización reside justamente en su enfoque en la toma de decisiones. Bezos ha implantado la filosofía de que todos los días en Amazon son el "Día 1", que ya fue visto en cultura organizacional, manteniendo una mentalidad de startup para evitar el estancamiento y la decadencia,

característicos del "Día 2". Este enfoque incluye tomar decisiones a alta velocidad y con eficiencia.

La filosofía mencionada anteriormente forma parte de uno de los 5 principios que se basa la empresa para la toma de decisiones, y que son los siguientes:

1. Obsesión por el cliente

Consideraba que muchas empresas se centran en sus competidores en lugar de hacerlo en sus clientes.

La obsesión por el cliente es uno de los principios rectores de toda la carrera de Bezos. Incluso, en las reuniones, ponía una silla vacía: era para recordarle a los empleados de Amazon que siempre hay que pensar en el cliente.

Ante un Congreso Bezos dijo que los clientes siempre están maravillosamente insatisfechos. Un deseo constante de deleitar a los clientes nos impulsa a inventar constantemente en su nombre.

En ocasiones, Bezos tomó decisiones que podían perjudicar a la cuenta de resultados de Amazon para beneficiar al cliente.

2. Invención e innovación constantes

La invención está estrechamente relacionada con la satisfacción del cliente.

Tomar decisiones es mucho más fácil cuando se pregunta "¿cuál es la mejor decisión para el cliente?" y "¿hay alguna manera de inventar nuestro camino hacia una solución?".

3. Excelencia operativa

Algunos ejemplos de la excelencia operativa son la "regla de 2 pizzas" (técnica creada por Bezos para que las reuniones laborales sean más productivas), la compra con un solo clic y el trabajo hacia atrás (filosofía empresarial que significa partir de un deseo, una necesidad o un problema del cliente y ofrecer una solución mediante un producto, un servicio o una experiencia).

4. Pensar a largo plazo

Un ejemplo de pensar a largo plazo es la temprana apuesta de Bezos a las nuevas tecnologías. Amazon invirtió para que la inteligencia artificial (IA) pudiera aplicarse en cada parte del negocio.

Posteriormente, Amazon creó y puso a disposición de los clientes herramientas de IA en su filial Amazon Web Services.

5. Optimismo

Hace referencia al optimismo permanente del futuro y la filosofía del Día 1, que como se mencionó anteriormente, se basa en la idea más amplia de que, aunque Internet y Amazon pueden parecer maduros y en fases sucesivas para muchos, para Bezos, todavía están en el comienzo.

Conflicto y Negociación

El conflicto es un fenómeno omnipresente en las interacciones humanas, manifestándose en diversas formas y contextos. Desde la psicología social hasta la gestión organizacional, se reconoce que los conflictos pueden tener tanto efectos negativos como positivos. En este sentido, el conflicto no solo actúa como un factor disociante que puede inhibir capacidades individuales y colectivas, sino que también se considera una fuente esencial de tensión creativa que impulsa el desarrollo y la innovación. La comprensión y gestión efectiva del conflicto, por tanto, es crucial para convertirlo en una fuerza propulsora de crecimiento.

El conflicto es un elemento disociante que puede bloquear capacidades tanto individuales como colectivas, pero sin embargo es imposible concebir el desarrollo, tanto de una persona como de un grupo sin contar con la tensión creativa que ese conflicto genera.

En definitiva, lo importante no es la “erradicación” del conflicto, sino la forma en que nos valemos del mismo para transformarlo en una fuerza de crecimiento. Esto es lo que llamamos “tratamiento del conflicto”. (Grosso, 2005, pp. 311- 312)

Otro concepto importante es el de negociación:

Es un proceso de comunicación y, como tal, nunca es fácil, ni siquiera entre personas que tienen valores y experiencias comunes. Es normal que la negociación ocupe un espacio importante en nuestras vidas cotidianas debido a que el mundo actual es un mundo de negociaciones, y de comunicaciones para llegar a lograr acuerdos. (Grosso, 2005, p. 313)

En el contexto de Amazon, una de las mayores compañías globales, el conflicto es una parte esencial de su dinámica operativa. Sin embargo, lejos de considerarlo únicamente como un problema, la empresa lo ve como una oportunidad para fomentar la creatividad y el desarrollo dentro de la empresa.

El enfoque de Amazon hacia el conflicto es innovador y positivo. La compañía reconoce que las diferencias de intereses y expectativas, cuando se manejan adecuadamente, pueden ser catalizadores de innovación y mejora continua. Este tratamiento cooperativo del conflicto se aleja de la tradicional confrontación basada en el poder, promoviendo en su lugar un enfoque el cual utiliza el conflicto como una fuerza positiva para el avance y la mejora organizacional. De esta manera, la empresa busca no solo resolver los conflictos, sino transformarlos en oportunidades para el crecimiento.

En cuanto a las negociaciones, la compañía adopta un enfoque dual, utilizando tanto estrategias duras como blandas dependiendo de la situación específica. Esta flexibilidad les permite adaptarse a diferentes contextos y contrapartes, manteniendo así relaciones a largo plazo y logrando acuerdos beneficiosos para ambas partes. En situaciones donde es necesario, pueden optar por una postura firme, demandando ventajas significativas. Sin embargo, en otras ocasiones, muestran una actitud más flexible, adaptándose para alcanzar acuerdos que sean mutuamente beneficiosos. Este equilibrio entre firmeza y flexibilidad es una de las claves para el éxito en sus negociaciones.

Proceso para negociación exitosa

Para asegurar negociaciones exitosas, esta empresa sigue un proceso bien definido. En primer lugar, Amazon se esfuerza por distanciarse de los impulsos iniciales y aborda los conflictos con una mentalidad calmada y constructiva. La empatía y la escucha activa son prácticas fundamentales en su enfoque, ya que permiten a los negociadores de la empresa entender verdaderamente los intereses y necesidades de la otra parte. En lugar de enfocarse únicamente en las posiciones superficiales, la compañía se concentra en los deseos subyacentes, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.

La compañía también promueve la creación de soluciones compartidas y trata la negociación como un problema conjunto que debe ser resuelto colaborativamente. Para ello, utilizan criterios objetivos que ayudan a dividir los beneficios de manera equitativa y a minimizar los riesgos. Este enfoque pragmático y colaborativo facilita la creación de acuerdos justos y sostenibles. Además, la compañía evalúa continuamente las propuestas y se prepara para mejorar sus ofertas, considerando siempre qué hacer en caso de no alcanzar un acuerdo. Esta evaluación constante y la disposición para adaptarse y mejorar las propuestas contribuyen significativamente a su éxito en las negociaciones.

Caso de conflicto y negociación en Amazon

En septiembre de 2023, la FTC y 17 estados de EE. UU. demandaron a Amazon por prácticas anticompetitivas. Las acusaciones incluían penalizar a vendedores que ofrecían precios más bajos en otras plataformas y utilizar su control logístico para mantener su dominio en el comercio electrónico.

La empresa defendió la legalidad de sus prácticas pero buscó evitar un litigio prolongado. En octubre de 2023, alcanzaron un acuerdo preliminar con la FTC para modificar ciertas prácticas, incluyendo la fijación de precios y políticas de exclusividad, promoviendo una competencia más justa.

El conflicto y la negociación afectaron la estrategia de la misma y la regulación del comercio electrónico en EE. UU., estableciendo un precedente para futuras acciones regulatorias contra grandes empresas tecnológicas.

Comunicación y liderazgo

La comunicación y el liderazgo son dos pilares fundamentales para el éxito de las organizaciones en el contexto contemporáneo. “El liderazgo es la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento, implica la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder” (Grosso, 2005, p. 226). Un buen líder debe poder desarrollar la mejor estrategia para la organización y poder alinear a las personas para crear valor, sin embargo, querer ejercer liderazgo sin manejar bien herramientas de comunicación es virtualmente imposible.

La comunicación domina la actividad organizacional, ya que es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen las cosas; cada empleado participa continuamente en el proceso de comunicación y se ve afectado por él. Para los administradores, poder comunicarse de una manera eficaz es una habilidad fundamental debido a que sus funciones de planeación, organización y control se vuelven operativas sólo si se comunican. (Gibson, 2009, p. 440)

El Liderazgo en Amazon

Cuando se habla del concepto de liderazgo, siempre surge la pregunta si un líder nace o se hace. La respuesta es que principalmente, se hace, y Bezos no es la excepción.

Si bien este informe no busca abordar historias personales ni de la organización, es importante reconocer que Bezos no logró fundar la compañía de la noche a la mañana. El liderazgo que necesitó para llevar a la empresa a su nivel actual requirió ciertos conocimientos que lo ayudaron en el proceso. El futuro fundador de amazon se graduó en Ingeniería Eléctrica

e Informática y comenzó su carrera en el sector financiero, donde adquirió experiencia en negocios y gestión.

La capacidad para aprender y adaptarse fueron adquiridas después de la fundación de la empresa y la ha guiado a través de múltiples transformaciones, desde una tienda de libros en línea hasta un gigante del comercio electrónico, la computación en la nube (AWS), la inteligencia artificial y más.

Ha invertido en su propio desarrollo y en el de sus empleados, creando una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Sus principios de liderazgo en la empresa reflejan un liderazgo aprendido y desarrollado.

La Comunicación en Amazon

Amazon sigue un proceso claro de comunicación que incluye el desarrollo de ideas, codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación y uso del mensaje. Por ejemplo, cuando la compañía introduce una nueva política o procedimiento, se asegura de que todos los niveles de la organización entiendan y apliquen la información adecuadamente.

La comunicación puede ser externa e interna. La comunicación externa es creada por la administración para controlar comportamientos individual, grupal y utilizada para efectuar cambios operativos. Amazon utiliza la comunicación externa para controlar comportamientos y efectuar cambios operativos. Esto incluye comunicados de prensa, campañas de marketing y comunicación con socios comerciales. La empresa se enfoca en transmitir su visión y objetivos a nivel global, influenciando así no solo el comportamiento de sus trabajadores sino el de los clientes y socios.

La comunicación externa corresponde a los canales formales de comunicación, entre los cuales encontramos:

Canales descendentes donde Amazon asigna tareas y metas a través de sus sistemas de gestión y reuniones. Los líderes de equipos transmiten instrucciones claras y objetivos a sus miembros.

Canales ascendentes que la empresa utiliza para fomentar el feedback de los empleados sobre progresos y problemas a través de encuestas de clima laboral y reuniones de feedback.

Canales horizontales, donde la colaboración entre grupos de trabajo se facilita mediante herramientas colaborativas y reuniones interdepartamentales.

Igualmente las redes informales en la compañía son igualmente importantes. La empresa promueve una cultura de comunicación abierta donde los empleados pueden compartir ideas y sugerencias de manera espontánea.

Los canales de comunicación no solamente son externos, cuenta también con canales de comunicación internos muy efectivos. Con ellos busca crear engagement y loyalty en sus trabajadores. La comunicación interna busca transmitir información operativa, para alcanzar la rentabilidad de la organización y generar cambios de actitudes. Esta comunicación fluye por canales de autoridad y responsabilidad. En Amazon, la comunicación interna es fundamental para el compromiso del personal y la productividad. La empresa utiliza canales formales como correos electrónicos corporativos, reuniones y reportes para asegurar que todos los empleados estén alineados con las metas de la misma. Además, se valoran las redes informales, promoviendo una cultura donde las sugerencias y feedback de los empleados son escuchados y considerados.

La comunicación interna se basa en 3 elementos:

Storytelling: para transmitir a sus empleados las nuevas normas, los cambios que ocurran o cualquier noticia que se les deba comunicar Amazon utiliza el storytelling. Con esto busca llegar de una manera más clara y concisa a sus empleados. Esta técnica permite a las personas entender de una manera más rápida y eficaz cualquier cosa que se quiera transmitir,

la compañía ha sido pionera estableciendo esta técnica a la hora de comunicarse con sus empleados.

Historias y emociones: desde Amazon tratan de transmitir a sus empleados las noticias a través de historias en las que se transmitan emociones. Si eres capaz de generar una emoción en el oyente conseguirás que la transmisión del mensaje sea más eficaz.

Bullet Points: evitan a toda costa las presentaciones o emails a sus trabajadores explicando la situación o noticia a través de bullet points. Los empleados no retienen la nueva información si esta no se explica ni contextualiza, por ello no utilizan esta técnica para dirigirse a sus trabajadores.

Conclusión

En conclusión, Amazon debe adaptarse constantemente a su contexto para mantenerse competitiva en el sector industrial, regional y global. Enfrentando la competencia de gigantes como Alibaba y eBay, la empresa debe gestionar eficientemente su cadena de suministro y su avanzada red logística. A nivel regional, debe ajustarse a las regulaciones locales y las preferencias culturales. Globalmente, la pandemia ha subrayado la importancia de la adaptabilidad y resiliencia. Esta lidera tendencias gracias a su innovación tecnológica y enfoque en la expansión global. Su política de negocios se centra en la obsesión por el cliente, innovación constante, excelencia operacional y enfoque a largo plazo. La cultura organizacional de la compañía, influenciada por la mentalidad del "Día 1", promueve agilidad e innovación continua. Su estructura organizacional permite una toma de decisiones rápida y eficiente, alineada con su misión de ofrecer precios bajos, gran selección y máxima conveniencia, aspirando a ser la empresa más centrada en el cliente del mundo.

Amazon también aborda de manera efectiva los conflictos y las negociaciones, utilizando estos elementos como oportunidades para el crecimiento y la mejora. En lugar de evitar los conflictos, los maneja de manera innovadora y cooperativa, transformándolos en fuerzas positivas para el desarrollo organizacional. Su enfoque flexible en las negociaciones, alternando entre estrategias duras y blandas, le permite adaptarse a diversas situaciones y contrapartes, manteniendo relaciones beneficiosas a largo plazo.

En términos de comunicación y liderazgo, la empresa se destaca por la implementación de principios sólidos que guían su cultura empresarial. La comunicación efectiva, tanto interna como externa, asegura que todos los niveles de la organización estén alineados con las metas y políticas de la empresa.

Como información extra para el informe, no queríamos dejar pasar el concepto de polo utópico en una organización como Amazon. Jeff Bezos, a través de su empresa Blue Origin, ha expresado su visión de llevar a cabo vuelos suborbitales y orbitales, haciendo que millones de

personas vivan y trabajen en el espacio. La misión de Blue Origin es construir una infraestructura para el futuro de la humanidad en el espacio, similar a los objetivos de SpaceX de Elon Musk. Este proyecto convierte a Amazon en una empresa inteligente con mirada prospectiva. Todos los avances tecnológicos que se generen en Blue Origin serán aprovechados para modernizar la logística de la empresa. Cómo lograr que todos los pedidos que se hagan en la plataforma puedan ser entregados vía drones inteligentes hacia cualquier parte del mundo.

Bibliografía

Grosso, Fernando. Contexto de la organización. Claves para el desarrollo de la empresa (pág. 36). Buenos Aires: Dunken, 2005.

Fung, Brian. *CNN*. 26 de Septiembre de 2023.

<<https://cnnespanol.cnn.com/2023/09/26/gobierno-17-estados-demandan-amazon-monopolios-trax/>>.

Infobae. 30 de Julio de 2021.

<<https://www.infobae.com/america/agencias/2021/07/30/amazon-multado-en-europa-por-incumplir-proteccion-de-datos/>>.

Grosso, Fernando. Política de negocio. Claves para el desarrollo de la empresa (págs. 107-108). Buenos Aires: Dunken, 2005.

Grosso, Fernando. Cultura Organizacional. Claves para el desarrollo de la empresa (págs. 131-132). Buenos Aires: Dunken, 2005.

Slater, Daniel. *AWS*. s.f.

<<https://aws.amazon.com/es/executive-insights/content/how-amazon-defines-and-operationalizes-a-day-1-culture/>>.

Lieberman, Alex. *Business Insider*. 14 de Julio de 2021.

<<https://www.businessinsider.es/carta-bezos-accionistas-amazon-1997-clase-liderazgo-897527>>.

Grosso, Fernando. Estructura Organizacional Amazon. Claves para el desarrollo de la empresa (págs. 203). Buenos Aires: Dunken, 2005.

Beucher, Melanie. *Líderes*. 13 de Septiembre de 2023.

<<https://espacioempresa.com/lideres/organigrama-de-amazon/>>.

Gibson, J. L. 2009. Toma de decisiones. En J. L. Gibson, *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (pág. 360). Nueva York.

HRCONNECT. s.f.

<<https://www.hrconnect.cl/negocio/como-amazon-toma-sus-decisiones/>>.

Grosso, Fernando. Cultura Organizacional. La organización y el líder (pág. 226). Buenos Aires: Dunken, 2005.

Hub, Redacción Contact Center. *Contact Center Hub*. 1 de Febrero de 2022.

<<https://contactcenterhub.es/los-14-principios-de-liderazgo-de-amazon-2-2022-01-4914/>>.

Comunicare. s.f. <<https://www.comunicare.es/canales-de-comunicacion-de-amazon/>>.

Belludi, Nagesh. *Right Attitudes*. 5 de Mayo de 2017.

<<https://www.rightattitudes.com/2017/05/05/disagree-and-commit/>>.

Coleman, Theara. The Week US. 27 de Septiembre de 2023.

<<https://theweek.com/business/why-the-ftc-antitrust-lawsuit-against-amazon-is-so-consequential>>.