

El caso de Zappos

Empleados conectados, autónomos y con un propósito

Zappos es una empresa norteamericana líder en la venta de zapatos online. Su creador, Tony Hsieh, autor de "Delivering Happiness", se la vendió a Amazon por 1.200 millones de dólares en 2009.

Carlos Piera, CEO de Zappos, nos cuenta que **la cultura del compromiso y la felicidad** son las dos claves que explican la estrategia de éxito de la empresa con sus empleados. Felicidad que se intenta conseguir por medio de cuatro factores: conectividad, progreso, autonomía y propósito.

Para conseguirlo, en algunas ocasiones cierran todas las puertas del edificio central y dejan abierta sólo la principal. Eso obliga a aumentar la comunicación entre todos los trabajadores. Han probado incluso a situar en la puerta principal, en una mesa, a los empleados que cumplen años. Con la excusa de ser felicitados, se entablan conversaciones entre personas de distintos departamentos, lo que favorece el intercambio de ideas y experiencias. Los procesos de promoción interna se realizaban cada 18 meses, pero han decidido acortar plazos y ahora son cada seis meses. La expectativa de mejorar en la empresa aumenta el grado de satisfacción de los trabajadores y hace que la empresa avance, progrese.



En la actualidad, el 80% de los 1.500 empleados están trabajando bajo lo que denominan "**holocracia**", un sistema de "**autogestión absoluta**" que prima la autonomía a la hora de desempeñar el trabajo diario.

Han optado por **hacer desaparecer las jerarquías**. El trabajador es responsable de las decisiones que adopta, aunque para tomarlas cuenta con un "Consejo Supremo" compuesto por expertos que asesoran al trabajador en sus proyectos. Un sistema que según nos explica Carlos Piera, "se traduce en autonomía y madurez". El empleado puede decidir su horario, aplicarlo con flexibilidad, indicar incluso a la dirección de Recursos Humanos el sueldo que quiere percibir. La empresa sólo atenderá a los resultados. Como el proceso es público "mejor demostrar que te mereces un aumento del 7% - nos dice el CEO de Zappos- o todo el mundo te señalará por los pasillos". **El último eslabón de su estrategia de employer branding es el propósito.** En Zappos consideran esencial que el empleado además de trabajar en su propio beneficio para percibir un sueldo, trabaje por algo más, por un objetivo que le haga sentirse orgulloso, útil a la sociedad en la que vive.



En Estados Unidos, el 28% de los trabajadores han considerado la posibilidad de dejar su actual empresa y buscar un puesto de trabajo en otra compañía, en los próximos 12 meses. Es uno de los datos más concluyentes del estudio de la consultora **Universum "Global Workforce Happiness Index 2015"**. La mitad de los empleados norteamericanos están convencidos de que pueden encontrar un trabajo que les compense en los próximos siete meses. En 2018, 192 millones de trabajadores a nivel mundial dejarán a sus actuales empleadores, lo que supone 49 millones más que durante 2012. Una de las conclusiones más interesantes del estudio, que ha consultado a 250.000 profesionales de 55 países, revela que la capacidad de retener

Las nuevas generaciones están cada vez más comprometidas con sus propias ambiciones

al talento ya no es solo cuestión de satisfacción del empleado, también se relaciona con cómo los trabajadores de una compañía se comparan con sus colegas en otras organizaciones.

Según **Ricardo Maldonado, Business Development manager para Latinoamérica de Universum**, "el tema de la retención de talento ha cambiado y sigue cambiando. Las nuevas generaciones están cada vez más comprometidas con sus propias ambiciones y más exigentes con el clima laboral. Por eso las empresas deben buscar la construcción de nuevas culturas internas que los atraigan y retengan". La felicidad se impone pues, como factor clave a la hora de decidir dónde queremos trabajar. El índice de Universum concluye

que los sectores de servicios jurídicos, seguros, educación y hardware son los que tienen a los empleados más felices. Por el contrario, los que tienen más trabajo por delante, son los medios de comunicación, el comercio minorista, servicios de salud y el turismo.

El propósito como elemento de motivación

La estrategia de dotar de un propósito de amplio alcance al trabajo diario es un elemento crucial para fidelizar al talento. Una de las compañías estadounidenses que la aplica con éxito es la cadena de alimentación Wholefoods., que se propuso ser la empresa que iba a erradicar la diabetes en EE.UU. y en su empeño ha involucrado a sus trabajadores que además de vender productos de alimentación se sentían "consejeros" de sus clientes contribuyendo a ser útiles, aportando valor a su actividad diaria.