



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**

# Trabajo Final de Grado

La gestión de la comunicación interna en tiempos de pandemia:  
el caso de Mercado Libre Uruguay frente a la Covid-19

Tutor: Daniel Ottado

Fecha de presentación: Diciembre 2022

Sabrina Da Rosa

CI 4.734.795-8



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

|  |    |
|--|----|
| 1- Resumen                                   | 2  |
| 2- Introducción                              | 2  |
| 3- Justificación                             | 3  |
| 4 - La organización en estudio y su contexto | 3  |
| 5- Preguntas de investigación                | 6  |
| 6 - Objetivos                                | 7  |
| 7 - Marco teórico                            | 7  |
| 8 - Antecedentes                             | 19 |
| 9 - Metodología                              | 22 |
| 10 - Análisis                                | 26 |
| 11 - Conclusiones                            | 38 |
| 12 - Referencias                             | 42 |
| 13- Anexos                                   | 47 |

## 1- Resumen

Este trabajo de grado explora los procesos de adaptación que tuvo que realizar Mercado Libre Uruguay con la gestión de su comunicación interna en un contexto de pandemia del Covid-19, en donde debió pasar del trabajo presencial a la modalidad de teletrabajo, y con ello, los desafíos que debió enfrentar.

Se utilizaron los métodos de recolección de datos, entrevista y sondeo de opinión, para consultar a responsables de áreas tales como *Customer Experience*, Comercial y Sistemas y así entender cómo vivieron los diferentes equipos los cambios que Mercado Libre tuvo en su comunicación interna desde el comienzo de la pandemia.

This degree project explores the adaptation processes that Mercado Libre Uruguay had to go through, regarding the management of its internal communication in the context of the Covid-19 pandemic, where the company had to go from working on-site to teleworking, and with that, the challenges it had to face.

The methods of data collection, interview and opinion poll were used to consult those responsible for areas such as Customer Experience, Sales and IT to understand how the different teams experienced the changes that Mercado Libre had in its internal communication since the pandemic started.

## 2- Introducción

En este trabajo de grado se analiza como Mercado Libre Uruguay ha gestionado su comunicación interna en un contexto pre y post pandemia por la COVID-19, los canales de comunicación utilizados por sus empleados y el cambio que la comunicación en un contexto de pandemia y homeoffice trajo en sus rutinas laborales diarias.

En el contexto de la pandemia por la COVID-19, las empresas reaccionaron de diferente forma. En el caso de Uruguay, algunas continuaron operando con normalidad mediante algunos ajustes de carácter sanitario, otras detuvieron su actividad y enviaron a sus trabajadores al seguro de paro, y otras optaron por la modalidad de teletrabajo.

Mercado Libre Uruguay es una de las empresas que optó por continuar con sus actividades empresariales mediante la modalidad de teletrabajo, y por más que, a priori se pueda pensar que una empresa del rubro de la tecnología y el *e-commerce* ha de estar acostumbrada a una modalidad de trabajo de este tipo, se trató de un importante desafío para la organización.

En 2020, la empresa contaba con un total de 15.510 empleados, de los cuales 1.126 estaban ubicados en Uruguay. Dado que Uruguay es uno de los países en los que Mercado Libre cuenta

con un centro de Atención al Cliente, y la atención no podía detenerse, la empresa tuvo que, por primera vez en su historia, habilitar que este sector de la empresa teletrabajara.

En este contexto, se encontraron con varios desafíos a superar, a saber, el continuar protegiendo la privacidad de los datos de sus usuarios, asegurarse de que todos sus empleados contaran con una computadora y una conexión a internet óptima y, en este marco, mantener procesos de comunicación que contribuyeran a sostener la calidad, la eficiencia y la eficacia de los servicios.

### 3- Justificación

El tema en estudio posee un alto grado de relevancia en el contexto actual, dado que no hay registros en la historia reciente de una situación cuya magnitud de impacto global haya repercutido en todos los aspectos de la actividad humana, como la salud, la economía, el trabajo, entre otras.

Mercado Libre no estaba preparada para una situación de trabajo remoto total y en su proceso de adaptación aplicó cambios constantes a su forma de organizarse. Las lecciones aprendidas durante este proceso le servirán a esta empresa y a cualquier otra organización que atraviese problemáticas similares a las que esta transitó. Así como también aporta conocimiento a quienes en el ámbito académico estudien organizaciones que atravesaron este tipo de procesos.

Por otro lado, a pesar de que la emergencia sanitaria llegue a su fin, la forma de gestionar la comunicación y estructurar el trabajo de Mercado Libre no volverá a ser lo que era antes de la COVID-19 y al estudiarla, podemos encontrarnos con modelos novedosos, comparados a lo que el mercado laboral uruguayo está acostumbrado.

Hacer frente a una situación como esta sería impensado hace unos pocos años atrás, pero el contar con la tecnología y el conocimiento necesario para poder hacerlo, permitió enfrentar esta crisis y sentar un precedente para el futuro.

### 4 - La organización en estudio y su contexto

Mercado Libre es una compañía tecnológica de comercio electrónico (*e-commerce*) fundada en el año 1999 por el argentino Marcos Galperin. La empresa define su propósito como “democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo de la región”, y para eso se divide en diferentes unidades de negocio: Mercado Libre, Mercado Pago, Mercado Shops, Mercado Ads y Mercado Envíos.

El e-Commerce o comercio electrónico consiste del uso de redes digitales de comunicación, como Internet, para la compra y venta de productos y servicios (Tavera & Londoño, 2012) y resulta fundamental para el desarrollo de la economía actual.

Según el sitio web Tienda Nube, una de las formas en las que podemos clasificar a los E-commerces es por su perfil comercial, refiriéndonos al tipo de cliente al que va dirigido:

Tipos de comercio electrónico:

- B2C (Business-to-Consumer): Empresas que venden al público en general
- B2B (Business-to-Business): Empresas haciendo negocios entre ellas
- C2B (Consumer-to-Business) El consumidor vende un producto a una empresa.
- C2C (Consumer-to-Consumer): Plataforma a partir de la cual los consumidores compran y venden entre ellos

Otra forma en la que podemos calificar a los E-Commerce es según su modelo de negocio, estos son:

- Tienda online
- Dropshipping
- Marketplace
- E-commerce de afiliación
- E-commerce de suscripción.

Mercado Libre es un Marketplace, que alberga todos los tipos de transacciones, por ejemplo, muchas empresas tienen sus tiendas oficiales en el Marketplace de Mercado Libre y venden al público en general, en el modelo B2C. En cuanto al modelo B2B, encontramos mayoristas que venden sus productos a otras empresas interesadas en adquirirlos. Por otra parte, individuos ofrecen sus servicios en este sitio web y pueden ser contactados por empresas (C2B) o individuos particulares (C2C).

Finalmente, hay personas particulares vendiendo productos en la plataforma, como ropa y otros ítems de segunda mano (C2C).

La empresa opera en 18 países de América Latina y cuenta con más de 15.000 empleados. Además, en el ranking Great Place to Work, se posicionó como la mejor empresa grande para trabajar en Uruguay en 2021, la cuarta mejor empresa para trabajar en Latinoamérica y la octava mejor empresa para trabajar en el mundo en 2020.

Mercado Libre se instaló en Uruguay en el año 2012. Según una nota publicada en el diario El Observador, la empresa abrió su primera oficina uruguaya en Aguada Park, albergando en ese momento a 300 empleados, en un espacio de 1.700 metros cuadrados. Inicialmente, se comenzó

con un equipo de atención al cliente que asesoraba a los usuarios sobre políticas y reglas del sitio, otro que garantizaba la seguridad del sitio y finalmente un equipo de desarrollo de software, o IT. Equipos que hoy en día continúan existiendo en Uruguay, pero que han crecido y se han diversificado enormemente. En el año 2016 se sumó una nueva oficina, con la apertura de una nueva sede en el World Trade Center de Uruguay, mudándose allí inicialmente el equipo de desarrollo y el equipo comercial.

Actualmente, la empresa cuenta en Uruguay con más de 1.100 empleados, divididos entre sectores de Customer Experience, Informática, Administración, Comercial, Mantenimiento y Prevención del Fraude.

Según la consultora *Great Place to Work* (2022):

El 90% de las personas que trabajan en Mercado Libre Uruguay pertenecen a la “Generación Y”, o sea, son personas nacidas entre el 1980 y el 2005. El restante 10% del personal, lo conforman personas pertenecientes a la generación X, nacidas entre 1965 y 1980.

En cuanto a la antigüedad de sus empleados, el 41% de estos lleva menos de 2 años trabajando para la empresa, el 46% lleva entre 2 y 5 años y el restante 13% lleva trabajando allí entre 6 y 10 años.

En los veinte años desde su fundación, Mercado Libre nunca había permitido que sus representantes de Atención al Cliente pudieran teletrabajar, ya que en esta línea de trabajo se maneja mucha información privada de los clientes.

Algunas áreas puntuales en Uruguay, como las de IT o Comercial, tenían permitidos días de teletrabajo al mes desde su casa. Estas excepciones también existían para los altos mandos, que por la naturaleza de su cargo debían viajar constantemente y teletrabajar, pero no constituyen la mayoría de los empleados de Mercado Libre. Además, de hacerlo solamente en instancias muy puntuales.

Sin embargo, el lunes 16 de marzo de 2020 los directivos de Mercado Libre Uruguay tomaron la decisión de implementar la modalidad de teletrabajo con varios de sus empleados, en lo que se denomina *home office*, a raíz de que el viernes 13 de marzo se conoció el primer caso de la pandemia por COVID-19 en Uruguay.

El brote del virus SARS CoV-2 se inició en la ciudad de Wuhan en China a finales de 2019 y fue declarado pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020.

Según la OMS, “la COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019.

Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo.” (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

Durante el año 2020 y 2021, la empresa fue alternando entre modalidades de trabajo totalmente *home office* y modalidades semi presenciales, con retornos a la oficina, dependiendo del estatus de la pandemia en cada uno de los países en los que operaba.

Antes de la pandemia, cada equipo compartía oficina con los compañeros de su mismo país, con reuniones de equipo en las que no solo se coordinaban tareas e iniciativas conjuntas, sino que además se daban espacios más informales de conversación. Las capacitaciones de ingresos a atención al cliente eran presenciales, en salas de capacitación y, en caso de ser necesario capacitar a empleados de otro país, se viajaba.

Por lo anteriormente señalado, un desafío a enfrentar era trasladar las capacitaciones y el trabajo de atención a usuarios a la esfera virtual. El equipo debía encontrar nuevas formas de comunicación, adaptadas a la modalidad de teletrabajo que les permitiera funcionar con eficiencia y brindar a sus diferentes *stakeholders* entregables de igual calidad a los que brindaban durante el trabajo presencial.

## 5- Preguntas de investigación

### **Pregunta principal:**

¿Qué cambió Mercado Libre Uruguay en la forma de gestionar su comunicación interna desde el comienzo de la pandemia por COVID-19?

### **Preguntas complementarias:**

- ¿Se modificaron los canales de comunicación utilizados? ¿Surgieron vías de comunicación interna alternativas durante el contexto de trabajo *home office*? ¿Fueron efectivos estos cambios y/o nuevas vías?
- ¿Qué impacto tuvieron estos cambios en la forma de comunicarse en la rutina diaria de los empleados?
- ¿Se planearon los cambios que se harían en la comunicación interna a nivel de equipos? ¿Surgieron sobre la marcha? ¿Se tomó algún marco de referencia para poder afrontarlos? (protocolo, manual, entre otros)

## 6 - Objetivos

### **Objetivo general:**

Analizar la gestión de la comunicación interna que llevó adelante Mercado Libre Uruguay durante la pandemia del COVID-19.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar las vías de comunicación interna formales e informales de la empresa.
- Describir los cambios que hubo en los procesos de comunicación a partir de la implementación de la modalidad de trabajo *home office*.
- Conocer la percepción de diferentes empleados de la empresa acerca de la efectividad y la eficacia de las vías de comunicación interna durante la pandemia.

## 7 - Marco teórico

Este trabajo toma como marco principal los conceptos de **comunicación interna y teletrabajo**, además de los de **tecnologías de la información y la comunicación, identidad y cultura**, ya que tienen relación directa con los primeros y es muy útil mencionarlos a la hora de hacer el análisis.

Para describir estos conceptos, se toma a referencia a autores como **Diego Ventura, Mariluz Restrepo, Joan Costa, Gary Kreps, Manuel Tessi y Alejandra Brandolini**, entre otros.

### **Teletrabajo y TICs, los protagonistas del 2020:**

Uno de los conceptos introducidos a la cotidianeidad a partir del comienzo de la pandemia fue el de “Teletrabajo”. Di Martino y Wirth (1990) apuntan que el teletrabajo puede ser definido como “el conjunto de actividades profesionales realizadas fuera del escritorio/de la empresa, sin contacto personal con colegas de trabajo, más con la posibilidad de comunicarse con estos por medio de tecnologías de cualquier tipo (por ejemplo: teléfono móvil o e-mails)” (como se cita en Rafalski y Luiz De Andrade, 2015).

A estas tecnologías en las que el teletrabajo se apoya para funcionar, se las denomina “TICs” o Tecnologías de la Información y la Comunicación”. Según el sitio web de la Universidad Latina de Costa Rica (2020), estas son:

Los recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos, como: ordenadores, teléfonos, televisores, etc.

A través del paso del tiempo, la utilización de este tipo de recursos se ha incrementado y actualmente presta servicios de utilidad como el correo electrónico, la búsqueda y el filtro de la información, descarga de materiales, comercio en línea, entre otras.

¿Para qué sirven las TIC?

Su función principal es facilitar el acceso a la información fácil y rápida en cualquier formato, esto es posible a través de la inmaterialidad; es decir, de la digitalización de la información para almacenarla en grandes cantidades o tener acceso aun si está en dispositivos lejanos.

En segundo lugar, la inmediatez; pues la información tiene la capacidad de ser compartida instantáneamente. Aunque la característica más importante es que permite la comunicación bidireccional entre varias personas, esto es utilizado cuando se trata de foros, mensajería instantánea, videoconferencias.

Repasando la historia del teletrabajo, podemos remontarnos a la década de 1970, en medio de la crisis del petróleo, Jack Nilles, un físico de la época, buscando optimizar recursos no renovables, como el combustible, creó el concepto de “*Telecommuting*”, que sería “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo.”

Otro hito en la historia del teletrabajo fue la masificación del internet en la década del 1990, en esa época se crearon plataformas como Google y Amazon, se inventó el correo electrónico y las primeras plataformas de chat. También comenzó a masificarse el uso de las computadoras portátiles y los celulares.

Unos años después, una catástrofe sacudiría el mundo. El 11 de septiembre de 2001 ocurrieron los atentados a las torres gemelas, en Estados Unidos. Para continuar con sus operaciones, las compañías optaron por la modalidad de teletrabajo, obteniendo resultados positivos.

Otra crisis que fomentó el teletrabajo fue la crisis económica ocurrida en Argentina entre los años 1998 y 2002. El desempleo que esta crisis generó hizo que las personas pensarán en otras formas de organización laboral. Muchas, aprovechando que el internet iba en crecimiento, comenzaron a trabajar desde sus casas, por su propia cuenta.

En su tesis "*Estudio exploratorio del fenómeno del teletrabajo en Uruguay*", Diego Ventura (2019), distingue diferentes tipos de teletrabajadores:

- 1) Teletrabajadores informales:

El trabajo de estos es un trabajo manual, artesanal o tallerista, en el cual predominan hombres y mujeres de escasos ingresos y escasa cualificación, “que necesitan articular el trabajo doméstico con la vida en el hogar para obtener ingresos” (Boiarov, S, 2008; p.7).

Estas personas no suelen estar reguladas mediante el sistema de aportaciones y carecen de muchos de los beneficios de la seguridad social.

## 2) Teletrabajadores independientes:

Estos difieren ampliamente de los anteriores en aspectos relacionados con la cualificación y calidad de los ingresos, que tiende a ser más elevada. Además de que el nexo que une al teletrabajador con el sistema laboral suele ser la utilización de TIC.

Entre las ventajas que supone el teletrabajo independiente, está el hecho de lograr “mayor independencia y autonomía en términos de organización y tiempo dedicado al trabajo, lograr menor cantidad de desplazamientos y reducción de tiempos, costos y estrés que implica viajar” (Gauthier, G, 2006; p.9). Mejorar el balance entre tiempo de trabajo, tiempo de descanso y tiempo para actividades personales. Permitir incrementar las oportunidades laborales e incrementar las escolaridades, mejorar el entorno y el estrés del trabajo tradicional.

## 3) Teletrabajadores en empresas:

En lo que refiere al teletrabajo en las empresas, estas suelen usar intensivamente TIC para abaratar costos y lograr algún tipo de eficiencia o productividad laboral. En ocasiones se llega a optar por delegar en el teletrabajo algunas de sus funciones si beneficia la productividad y el costo empresarial.

También aparecen nuevas empresas que explotan las ventajas que proporciona el teletrabajo para ingresar en mercados internacionales y evitar costos de traslados e insumos laborales (Jackson André da Silva; 2014).

Ya sea como consumidores, trabajadores o productores, las empresas y los mercados están destinados a valerse de las nuevas tecnologías para hacerse más competitivos y eficientes (Sellens y Cusi; 2011), (Jorgenson; 2009).

Si bien el uso de las tecnologías vinculadas al ámbito laboral parece una realidad cada vez más frecuente en diversos sectores de la economía, debemos considerar que algunos sectores más tradicionales de la economía preservan una estructura menos flexible, que no utiliza de manera intensiva las TIC.

## 4) Trabajadores móviles:

Por último, aparece otra modalidad de teletrabajadores, los “teletrabajadores móviles”, estos, por lo general son personas con cargos importantes en la jerarquía de las empresas, que muchas veces se encuentran de viaje o fuera de la ciudad, y gracias a esta modalidad, pueden seguir cumpliendo con sus responsabilidades dentro de la empresa.

En el capítulo 5, bajo el título “Teletrabajo y uso de TIC, ¿mayor autonomía, o estrés y alienación laboral?” Ventura (2019), afirma que a pesar de que el teletrabajo otorga autonomía, también hace que las personas terminen trabajando mayor cantidad de horas que en un trabajo convencional.

¿Por qué afirma el autor lo anterior? Porque para cumplir con fechas de entrega o intentar ser más productivos, las personas continúan conectadas en horas que ya no serían laborales. Además, en palabras del autor “Terminan siendo dependientes del computador en tiempos de ocio y de trabajo, lo que genera una doble alienación.”.

Tengamos en cuenta también que al trabajar desde el hogar, las líneas entre lo laboral y lo personal se tornan borrosas. Vinculado a lo anterior, si bien el teletrabajo puede dar a las personas mayor flexibilidad para encarar tareas de la casa, en ocasiones se torna difícil separar las cuestiones propias del hogar de las del trabajo.

Una ventaja que trae el teletrabajo para las empresas, es que no les implica gastos de locomoción o infraestructura, algo que también repercute en los trabajadores, que no pierden tiempo en traslados y la mayoría de las veces no necesitan preocuparse por su vestimenta al trabajar.

Por el otro lado, el trabajo presencial permite a las personas saber que a determinada hora finalizan su jornada, abandonan su lugar de trabajo y se pueden desconectar de este. Además, según explica el autor, algo que las personas teletrabajadoras extrañan es el contacto presencial con sus compañeros de trabajo, ya que al no tenerlo, se ven coartadas las posibilidades de comunicación social, algo que es de vital importancia.

Vinculado a las TICs y las habilidades necesarias para teletrabajar, los entrevistados por Ventura (2019), destacan que es necesario saber manejar las tecnologías, software y redes sociales vinculadas a la tarea realizada.

En su ponencia “Teletrabajo en Uruguay en la pandemia de Covid-19: subjetividad y trabajo inmaterial”, Wittke, Fagundez, Ottado, Silberstein y Gonzales (2021) hablan sobre tensiones del trabajo, siendo estas:

- Tensión autonomía - sometimiento: Autonomía que se refleja en términos de flexibilidad horaria, ahorro de tiempos y costos de traslados, pero como contrapartida, puede favorecer la intensificación de ritmos y cargas.
- Tensión autogestión-vigilancia: En este contexto, el liderazgo debe promover la autonomía y flexibilidad que produce sentimiento de *ownership* en el colectivo de trabajo. Sin embargo, esto trae consigo dificultades para el efectivo control del tiempo de trabajo de los empleados, así como brechas de seguridad para proyectos que manejen información crítica o confidencial.

- Tensión trabajo singular-trabajo colectivo: La individualización por falta de contacto con colegas y compañeros de trabajo presenta un desafío para la gestión de personas.
- Tensión placer-sufrimiento: Si se dan las condiciones tecno-materiales y en el hogar no se solapa la producción y reproducción, el teletrabajo puede desarrollarse de manera disfrutable para la salud integral de los trabajadores. Sin embargo, en muchas ocasiones se da un solapamiento de actividades de cuidado con el trabajo, por lo que la simultaneidad de conexiones pueden ser sufridas de formas estresantes.
- Tensión tiempo laboral-tiempo libre: El teletrabajo y la autonomía previamente mencionados, trae consigo como ventaja, que muchos trabajadores pueden ajustar los momentos productivos y reproductivos según lo entiendan conveniente. Sin embargo, esa misma autonomía trae un límite difuso del tiempo productivo vs. el tiempo de ocio y los momentos se pueden solapar, lo que repercute en la intensificación del tiempo de trabajo.
- Tensión localización-deslocalización: La deslocalización genera pérdida de información en la comunicación informal que se manifestaba en el establecimiento de trabajo. Al mismo tiempo, la adaptación abrupta de los hogares para teletrabajar sin asistencia de las empresas ha generado problemas para los trabajadores, desde el punto de vista económico, salud, social, organizacional, entre otros. (p.8).

“Existe una relación compleja entre la flexibilidad y la precarización, que es parte de las tensiones entre el sector empresarial, el Estado, los trabajadores y el sindicalismo.” (Wittke et al, 2018, p.20).

El 20/08/2021 se promulgó en Uruguay la Ley N° 19.978, esta busca regular el Teletrabajo en el país, esta ley aplica a “las relaciones laborales que se desempeñen en un régimen de subordinación y dependencia en las que el empleador sea una persona privada o de derecho público no estatal.”

Según el sitio web del IMPO (2021), al teletrabajo en Uruguay lo rigen 5 principios:

- **Voluntariedad**: no puede imponerse el teletrabajo y debe obtenerse el consentimiento del trabajador en forma escrita.
- **Reversibilidad**: se puede modificar la modalidad de teletrabajo a presencial y viceversa, previo acuerdo por escrito.
- **Igualdad**: el empleado que teletrabaja tendrá los mismos derechos que el que trabaja presencial, tales como al descanso, intimidad, seguridad, higiene laboral, así como a la libertad sindical.

- No discriminación: no deberá usarse como medio para generar distinciones, exclusiones o limitaciones, ya sea por sexo, edad, orientación sexual, religión, nacionalidad, entre otras.
- Fomento del empleo: se lo reconoce como una modalidad de trabajo necesaria para crear empleo, y en especial para obtenerlo por personas con responsabilidades familiares, con discapacidad o de quien estos últimos dependan.

Según esta ley, el trabajador puede desempeñar sus tareas desde su domicilio u otro lugar alternativo, pero no puede exigirle al empleador que le proporcione un lugar. Por otro lado, ambas partes deben acordar quién se hace cargo del costo de los equipamientos y otros gastos que esta modalidad de trabajo implique. En cuanto a derechos, estos son los mismos que tiene un trabajador presencial, el empleador debe controlar las condiciones de salud y seguridad ocupacional del trabajador y se debe aplicar la normativa vigente ante accidentes laborales y enfermedades profesionales.

Por otro lado, vinculado al tiempo de trabajo y las horas de desconexión, la ley establece:

- El total de tiempo trabajado no puede superar el máximo legal de horas semanales según la actividad o el límite establecido en el contrato de trabajo. Las horas que superen el máximo semanal se pagarán dobles al valor hora de días hábiles.
- El teletrabajador podrá distribuir libremente su jornada en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades.
- El trabajo diario extra, respecto de la jornada legal o contractual, no configura hora extra, pero podrá compensarse con horas no trabajadas en otros días de la misma semana.
- Debe existir una desconexión mínima de 8 horas continuas entre una jornada y la siguiente, garantizando el derecho al descanso.
- Durante el tiempo de desconexión, el trabajador tendrá derecho a no ser contactado por el empleador ni responder órdenes ni requerimientos.
- Se podrá establecer por las partes, un sistema de registro de asistencia que permita determinar la cantidad de horas trabajadas en la semana.

### **Comunicación, siempre presente:**

Mercado Libre es una empresa que trabaja por objetivos, y si bien cada empleado tiene su horario, no todos marcan su hora de entrada y salida, en algunos puestos los horarios son flexibles y no existe un *micromanaging*. Según Mariluz Restrepo (1995), “las relaciones con los empleados, así como las acciones de gestión humana, han ido cobrando nuevos rumbos, en lo que los modelos lineales, verticales e impositivos han ido cediendo el paso al trabajo en equipo basado en una mayor participación y autonomía.” (p1).

Sea cual sea el modelo de gestión que elija una empresa, siempre la atraviesa la comunicación, sobre esto, Restrepo manifiesta:

Estos procesos de comunicación, que existen aun cuando no sean tenidos en cuenta, son inherentes a la operación del negocio de cualquier organización.

Los procesos y acciones de comunicación se constituyen en conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización y por ende de la proyección de su imagen.

La socialización es fruto de la interacción humana, posibilitada por múltiples formas de comunicación. Ahí radica la identidad y la cultura de la organización, es lo que hace que una entidad sea esa y no otra. Y esta forma de ser se manifiesta en las múltiples maneras como la organización se representa. (p.4)

### **¿Qué define a una organización?**

Según Joan Costa (2004), “la empresa se presenta como un todo constituido por su identidad, su cultura, sus actos y comunicaciones.” (p.49).

Es importante, entonces, revisar como el autor define estos conceptos clave:

- **Identidad:** En la identidad de la empresa está su personalidad, exclusiva e inimitable. A través de la identidad, la empresa singulariza sus producciones y sus manifestaciones diversas y continuas, con su estilo único e irrepetible.

Esta personalidad profunda de la empresa -su capital identitario en bruto- determina el modo propio de concebir y conducir su desarrollo, sus negocios, su política, así como las relaciones dentro y fuera de la misma organización. La identidad define, pues, una visión prospectiva, una misión que la empresa se autoimpone y asume y unos valores que son su guía y su filosofía.

- **Cultura:** La cultura corporativa se materializa en decisiones, acciones, estrategias y manifiesta un estilo y una personalidad. La cultura es el impulso que guía las decisiones, los actos y el modo de realizarlos.
- **Comunicación:** La acción es inseparable de la comunicación. La comunicación es el portavoz calificador y amplificador de la cultura corporativa expresada en hechos. No habrá identidad, ni cultura, ni estrategia, ni acción positivas, si no son eficazmente comunicadas.

Por todo eso, la empresa es la suma de los tres vectores, lo que es y hace, o sea, la identidad de su ser y estar; el modo propio como lo vive y lo hace, es decir, la cultura y la conducta; y como transmite todo esto hacia dentro y hacia su entorno a través de la comunicación.

Sin embargo, lo que hace la empresa no es distintivo, por eso es más singular y estratégico el cómo lo hace y el cómo lo comunica. Este “cómo” une la identidad, la cultura y la comunicación y los transforma en la imagen de la empresa. La imagen es la traducción que el público se hace de todo cuanto recibe de los tres vectores a través de las diversas percepciones, opiniones recibidas y experiencias propias vividas por los individuos. (p.64)

El autor además menciona que estos elementos, o “vectores” como él los llama, se cruzan en el campo semiótico y se mezclan, haciendo que los mensajes no siempre sean interpretados por los públicos, de la forma que la empresa hubiera querido. Sobre esto, Costa expresa “El resultado de este fenómeno, particularmente aleatorio y desordenado, es la imagen mental que el público se forma de él. Una representación que siempre es subjetiva por las percepciones, sensaciones, experiencias y prejuicios que intervienen en los esquemas mentales.”(p.50).

Según Costa, la identidad, antes considerada una “esencia misteriosa” o un “flujo intangible”, ahora es “concreta y comunicable”. Citando sus palabras, la identidad es “uno de los primeros recursos de gestión y el valor decisivo diferenciador de la empresa. De la identidad emergen los otros vectores hacia la imagen: cultura, acción y comunicación.” En este último es que haremos principal foco.

### **Hacia la comunicación interna**

Según Manuel Tessi (2012):

El fuerte desarrollo que tuvo la comunicación interna en los últimos años está expresado claramente en la mayoría de las tendencias del mercado y día a día se comprueba en el creciente interés que despierta en muchos ámbitos. Ya no solo profesionales de la comunicación, sino también empresarios, docentes, funcionarios, directivos, jefes de equipo, dirigentes gremiales y trabajadores en general se interesan como nunca antes por la influencia que genera esta materia en el trabajo humano. La tendencia, que comenzó a manifestarse a fines del siglo pasado, fue creciendo conforme avanzaba el nuevo milenio. En la actualidad, numerosos sondeos y consultas realizadas en distintos mercados demuestran que el crecimiento no se detiene. (p.21).

Andrea Castro Martínez y Pablo Díaz Morilla (2019) sostienen que la comunicación interna es uno de los elementos determinantes para lograr que los empleados se sientan parte de una organización, esta los integra y los compromete. ¿Cómo lo hace? Según los autores, al fomentar el diálogo y al mantenerlos informados con información transparente.(p.6)

Posteriormente reflexionan sobre el papel de las redes laborales y diferentes aplicaciones, que son utilizadas para generar interacciones con los empleados, incluso en un contexto de trabajo remoto. Destacan también el rol del liderazgo en fomentar la cercanía, la comunicación, colaboración e innovación. (p.10).

Un autor muy importante en todo lo vinculado a la comunicación interna es Gary Kreps, este, en “La comunicación en las organizaciones” (1995) cita a Davis, quien afirma que la comunicación interna de las organizaciones está formada por canales tanto formales, como informales.

Según Davis (1953), “Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización. Los canales de comunicación informal no están planificados y generalmente no siguen la estructura formal de la organización, sino que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización” (como se cita en Kreps, 1995).

Según Kreps (1995), existen tres formas importantes de flujo de mensajes de comunicación formal que siguen tres líneas prescritas de comunicación en el diagrama de organización:

1. Comunicación descendente

Esta fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores de la jerarquía de la organización.

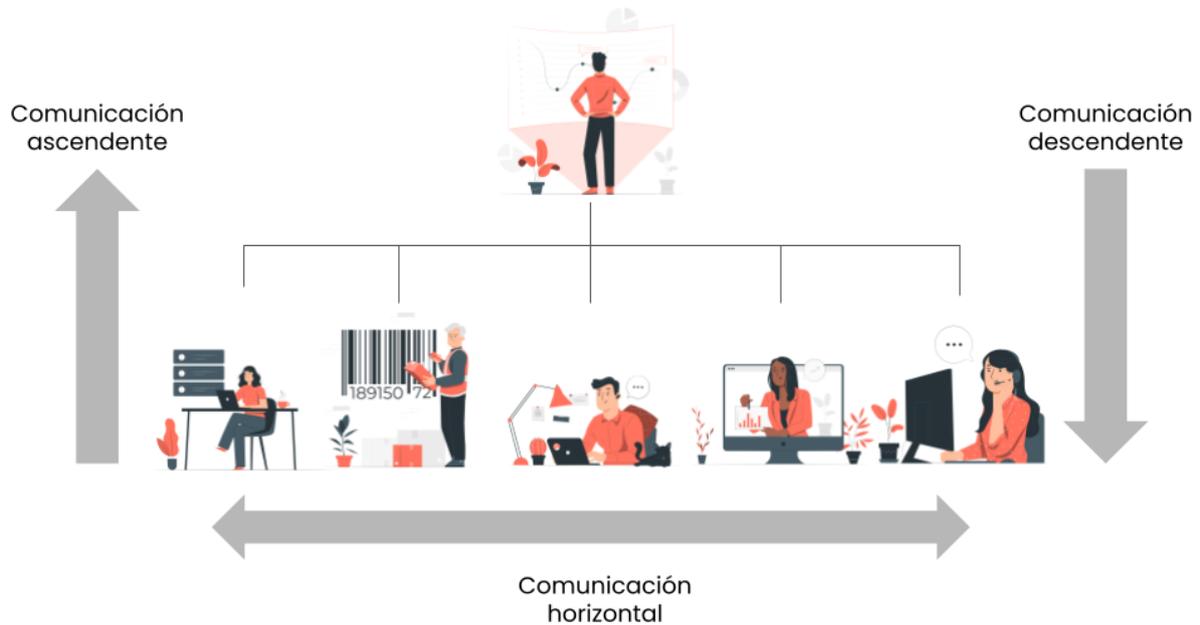
2. Comunicación ascendente

Fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto y proporciona retroalimentación a los directores acerca de los problemas actuales de la organización.

En las organizaciones empresariales frecuentemente los canales para la comunicación ascendente se encuentran subdesarrollados, lo que provoca muchos problemas de comunicación.

3. La comunicación horizontal

Esta fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico y facilita la coordinación de tareas. Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y el manejo de conflicto entre compañeros. A pesar de ser un canal formal importante a menudo es pasada por alto y sub utilizada.



(Esquema de elaboración propia en base a los conceptos de Kreps, 1995)

Además de los sistemas de flujo de mensajes formales, que están prescritos por la jerarquía formal de la organización, surge naturalmente un sistema de flujo de mensajes informales, por medio de la interacción humana dentro de la organización.

El flujo de mensajes informales se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización, que crece a partir de la curiosidad de sus miembros, la atracción interpersonal y la interacción social.

Otra forma de clasificar la comunicación interna de una organización es la presentada por Mariluz Restrepo, en su texto “Comunicación para la dinámica organizacional” (1995), la autora diferencia cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en una organización y como ella manifiesta “estos se presentan por lo general entramados, no uno por sí solo, pero tampoco todos tienen que estar presentes.” (p.95).

Estas cuatro dimensiones son:

- Como ”in-formación“, en cuanto configurador de las operaciones propias de cada entidad. Se refiere a las transacciones estables que se dan para que el negocio opere, misión, principios, políticas, normas, reglamentos, instrucciones, etc. y a las formas de control y seguimiento de esas acciones.
- Como divulgación, se basa en hacer público algo, en ofrecer a los otros una representación de algo, lo que se hace a diario, actividades especiales, decisiones que se toman, etc.

- Como generador de relaciones encaminadas a la formación, la socialización o el refuerzo de procesos culturales. El trabajo explícito con el otro, las actividades recreativas, los relatos compartidos, los rituales y las celebraciones son algunos de los procesos de comunicación aquí contemplados.
- Como participación en donde explícitamente se da la palabra al otro, se le escucha y se los reconoce. El trabajo en equipo, los programas de sugerencias, la ampliación de los ámbitos de toma de decisiones, las múltiples maneras de permitir y reconocer la iniciativa hacen que quienes constituyen la empresa puedan intervenir en ella haciéndola lo que es.

Participación no es mera opinión, ni tampoco que todos tengan que ver con todo, de ahí que solo se pueda participar en lo que uno es competente. (p.95).

Estas dimensiones de la comunicación en una organización se presentan en cuatro ámbitos:

- En los procesos administrativos.
- En las relaciones de trabajo, esto es, en todos los procesos relacionados con la interacción humana de los miembros de la entidad en cuanto personas que laboran.
- En los diversos tipos de vínculos con consumidores y usuarios.
- En la proyección de la organización como corporación que establece lazos de interacción.

Cuándo se establecen procesos institucionalizados de comunicación, se trata de reconocer las implicaciones y posibilidades de la comunicación.

El pensar a la organización desde la comunicación implica reconocerla en lo que ella representa, en las múltiples formas que tiene de presentarse y representarse con sus diferentes públicos. La forma de ser de la organización es dada y posibilitada por las formas de comunicación que allí se gestan. (Restrepo, 1995, p.96).

Según Manuel Tessi (2012), “las prácticas destacadas eligen una gestión integrada para sus comunicaciones internas y minimizan el riesgo de caer de manera mecánica en extremos indeseables. Una emisión ordenada implica, precisamente, alejarse de los extremos.” (p.111).

Veamos, a continuación, cinco de estos extremos que permiten ordenar la emisión de manera estratégica:

- 1) “Adentro-Afuera”: Cuándo la organización evita polarizar todo su interés en la comunicación externa y suma recursos para profesionalizar la gestión de comunicación hacia dentro de la compañía, logra un mejor orden en los mensajes internos, lo que redundará también en coherencia para los externos.

- 2) “Escucha-Emisión”: Cuando la organización destina recursos, energía y presupuesto a escuchar a sus colaboradores en la misma medida que a dirigirles mensajes, logra un equilibrio natural en la cantidad y calidad de sus emisiones formales.
- 3) “Presencial-No presencial”: Si la institución equilibra la cantidad de mensajes que emite de manera remota con un plan de comunicación presencial, alcanza un mayor orden estratégico en la emisión.
- 4) “Profesional-No profesional”: Cuando la organización no le adjudica toda la responsabilidad comunicativa a los profesionales del área de comunicaciones y considera todos los integrantes como comunicadores internos, en particular a los roles de conducción, crece el orden en la emisión.
- 5) “Vertical-Horizontal”: Si la organización equilibra la tradicional comunicación descendente y ascendente con una gestión de comunicación horizontal, asistiendo por ejemplo los procesos inter-áreas y de cadena de valor, logra aún mayor orden estratégico en todas sus emisiones”. (p.112)

Tessi se retrae al nacimiento del trabajo organizado, remarcando que el origen de la comunicación en el trabajo es presencial, con interacciones cara a cara, que luego podía ser transmitida a través de comunicaciones escritas.

Con el nacimiento de las TICs, los profesionales de la comunicación y directivos de las organizaciones se deben plantear cómo comunicarse y crecer como comunicadores ante un nuevo paradigma, siempre planificando una estrategia de comunicación, por más tentador que pueda ser saltársela. (Tessi, 2012, p.47)

Contar con un buen plan de comunicación interna puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.

Según Brandolini (2008) las personas traemos con nosotros incertidumbre, no solo personal, sino también laboral. Para nosotros es importante saber y disponer de la información que nos interesa e interpela. Citando a la autora: “la importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información.” (p.14).

Tessi (2012) va más allá y no solo habla del acto de comunicar, sino también del de escuchar, cuando los empleados se sienten escuchados, se comprometen con la organización, ya que se sienten parte de esta, sienten que son un colectivo. (p.68)

¿Cuál es el riesgo de no comunicar y no escuchar a los empleados? Brandolini (2008), introduce conceptos muy importantes: el no tener una buena comunicación genera desinformación, que conduce a rumores, los rumores conducen a una cultura de desconfianza, que se transforma en desmotivación.

Con la incertidumbre que puede traer una situación de *home office* que no se sabe cuándo terminará y una pandemia en pleno desarrollo, el tener una comunicación ascendente fluida en la que los empleados puedan plantear sus inquietudes de forma libre y que los altos mandos respondan de forma rápida, hace que se disipen posibles rumores y aporta tranquilidad.

Pero no solo por comunicarse de forma efectiva con sus públicos internos se preocupan las organizaciones, sino también, es fundamental la comunicación con los stakeholders externos. Sin embargo, en esto también influye muchísimo cómo sea la comunicación interna, y eso es algo que muchas empresas fallan en ver, preocupadas por campañas de marketing o de RSE, se olvidan de que muchas veces el contacto directo que tiene un consumidor con una empresa es a través de sus empleados. Para los clientes, una buena o una mala experiencia con un empleado, es una buena o mala experiencia con la empresa en sí.

Según Cano (2018), “si los trabajadores están comprometidos, los clientes estarán satisfechos, porque los que están conectados día a día con los clientes son los propios trabajadores” (como citado en Marín-Pérez, 2019).

Castaño-González (2011) remarca la necesidad de comunicar la RSE no hacia los públicos externos, sino también incluir a los internos como principales *stakeholders*. Más allá de los réditos económicos que pueden aportar, la autora recuerda que el protagonismo de los empleados en la comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) reforzará “el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación, la satisfacción en el cargo y el trabajo en equipo, entre otros” (como citado en Pineda-Martínez; Ruiz-Mora, 2019)

## 8 - Antecedentes

Si bien la pandemia por Covid es reciente y muchas investigaciones sobre sus consecuencias en la comunicación interna de las organizaciones aún están en curso, hay autores que han hecho hallazgos muy interesantes. Entre estos, podemos citar el trabajo de Jordi Xifra, titulado “*Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*” (2020). En este, el autor comenta que “las organizaciones deben seguir algunos principios y reglas básicas en su gestión de la comunicación interna.”:

En primer lugar, se trata de que la compañía sea una fuente de información veraz y completa para sus empleados. No basta con enviar abrazos virtuales o que el director general (...) envíe pautadamente unos mensajes ad hoc que lo único que hacen es dar la impresión de un deber cumplido más que de una preocupación real por lo que sucede con la situación laboral de sus empleados. (p.7).

Para Xifra, la clave está en entender qué es lo que realmente le interesa a los públicos internos afectados por la crisis, y no solo pensar en lo que le conviene a los líderes corporativos.

Las herramientas digitales son grandes aliadas en la comunicación fluida, pero también es fundamental que los líderes habiliten los espacios de conversación y escucha con sus empleados. Según el autor “en situaciones como la generada por el Covid-19, los empleados deben sentir, literalmente, que la empresa vela por su bienestar y le ofrece cierta seguridad en tiempos de crisis.” (p.7).

Por otro lado, en la investigación “*Uso de tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la comunicación interna en el sector servicios del Ecuador*” (2017), Verónica-Alexandra Armijos-Buitrón, Mónica-Patricia Costa-Ruiz y Jhoana-Elizabeth Paladines-Benítez, afirman que las TICs han modificado la forma en que las personas se comportan y comunican dentro de las empresas.

Las autoras afirman que “mediante el uso de las Tic se garantiza en cierta medida el logro de los objetivos organizacionales, ya que se las puede aplicar en la gestión del talento humano, en la gestión de las finanzas, en la correcta comunicación y ejecución de los planes estratégicos, así como en la toma de decisiones, para lograr la satisfacción de los usuarios internos y externos.” (p.2377).

Continuando con las Tecnologías de la información y la comunicación, Xifra (2020), entiende que:

La crisis social del Covid-19 afecta también a los medios y técnicas de comunicación interna. El cambio de modelo laboral, con el paso a modalidades de teletrabajo de funciones que nunca se plantearon un uso exclusivo de las tecnologías de la información como canal prioritario de comunicación entre empleadores y empleados, es uno de los rasgos fundamentales de esta crisis. Así, esta situación ha permitido en algunos casos optimizar técnicas y herramientas existentes y, en otros, trasladarlas al entorno laboral cuando su utilización estaba reservada principalmente a las relaciones interpersonales y sociales, sin rupturas ni disfunciones en la actividad laboral.

En los tiempos que corren, muchas organizaciones priorizan el aspecto sanitario por sobre el psicológico o social, y si bien es lógico y responsable en una situación de pandemia, no podemos olvidar que el desplazar a un trabajador de la oficina, con sus compañeros de trabajo, a su casa, trabajando en el mismo espacio en el que vive, tiene sus consecuencias.

Sobre esta temática se hizo un estudio en 2020 denominado “*Demandas Tecnológicas, Laborales y Psicológicas del Teletrabajo durante la Pandemia por COVID-19*” (Rosario-Rodríguez, Cruz-Santos y González-Rivera). En este, 227 empleados que vivieron la transición de un empleo presencial a una modalidad de teletrabajo a consecuencia de la pandemia por COVID-19 en Puerto Rico, completaron un cuestionario en línea.

Se encontró que los empleados perciben una carga laboral mayor mientras trabajan desde sus hogares durante la pandemia por COVID-19 que antes de la pandemia. También, la mayoría de los empleados no fueron orientados sobre lo que consistía trabajar desde el hogar.

Los participantes reportaron experimentar un aumento en sus niveles de estrés desde que trabajan desde sus hogares. También, la muestra reportó que su balance vida-trabajo se vio afectado desde que trabajan desde sus hogares. (...) O'Donnell (2020) expone en su investigación, que el balance vida-trabajo se ha visto afectado, no solo en las grandes organizaciones, sino también, en organizaciones pequeñas. (p.172).

En Mercado Libre Uruguay, la gestión del clima laboral y la eficiente comunicación intraequipo es supervisada por el departamento de People (Recursos Humanos), a través de las tres encuestas de clima que se hacen de forma anual.

Además, desde el comienzo de la pandemia comenzaron a enviar micro encuestas o "*pulses COVID*" de forma mensual, en las que consultan a los trabajadores acerca de cómo se sienten, cómo ha sido la distribución de su tiempo entre trabajo/descanso y su percepción de la efectividad que han tenido trabajando remoto esas últimas semanas.

Sin embargo, vinculado a esto, Manuel Tessi (2012), en su libro "Comunicación interna en la práctica" advierte que si bien en las encuestas de clima se suelen incluir algunas preguntas sobre comunicación interna, no se trata de herramientas de comunicación que otorgan precisiones para una intervención profunda en nuestra especialidad. El autor manifiesta "una escucha poco profunda solo puede generar soluciones poco profundas".

Lo cierto es que la confusión en las herramientas de medición por implementar es una seria problemática actual en la mayoría de los países y se da incluso en empresas transnacionales de primera línea. Sin embargo, para ser justos, es necesario recordar que los problemas de comunicación laboral han crecido tan vertiginosamente a los últimos años que ni la planificación, ni los presupuestos, ni los profesionales aún alcanzan a dimensionar las herramientas que deben aplicarse para lograr soluciones a fondo. (p.76)

Cuándo una encuesta del clima anuncia problemas importantes en las comunicaciones laborales, el estudio recomendado será una medición específica de comunicación interna. Una vez que el diagnóstico final esté claro, será mucho más fácil hacer el remedio. (p.77) (Tessi, 2012)

Siendo que el teletrabajo es una práctica que parece ir en aumento, a la hora de analizar los cambios que van a producirse en el futuro, conviene mencionar el estudio de Orangefiery (2020). Este estudio abarca más de 200 respuestas abiertas a una pregunta sobre "qué deberá cambiarse en el futuro como consecuencia de la pandemia". Los resultados son los siguientes:

- Transparencia sobre lo que la organización sabe y no sabe (32%)
- Más información sobre recursos para la salud mental y emocional, incluida la gestión del estrés y la ansiedad (25%)
- Mayor reconocimiento de la dificultad de la situación (23%)
- Más frecuencia en los mensajes (22%)
- Más claridad en la información (22%)
- Mayor reconocimiento directo de las *fake news* (22%)
- Más información sobre los derechos de los trabajadores para poder tratar con familiares enfermos, estar al cuidado de hijos y otros familiares, y otros deberes derivados de la conciliación con la situación familiar (21%)

Con relación a aquellos principios de la comunicación interna eficaz que los líderes corporativos consideran clave en situaciones como la generada por el Covid-19, las cinco principales categorías surgidas en el estudio de Orangefiery son:

- honestidad y transparencia;
- mantenimiento de la calma;
- guiar a los empleados con el ejemplo;
- ayudar a los empleados en su seguridad y salud;
- comunicar con mensajes claros y directos.

## 9 - Metodología

En el caso de este trabajo de grado, se optó por una metodología cualitativa. Mediante entrevistas y sondeos de opinión, se indagó en las percepciones de diferentes empleados de Mercado Libre sobre los cambios en la comunicación interna desde el comienzo de la pandemia por COVID-19 y la repercusión que esta tuvo en sus dinámicas de trabajo.

Citando a Hernández Sampieri (2003):

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento, así como diversos marcos interpretativos que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento.

Desde la segunda mitad del siglo XX, tales corrientes se han polarizado en dos enfoques principales o aproximaciones del conocimiento: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. Ambos enfoques, utilizados en conjunto, enriquecen la investigación, no se excluyen ni se sustituyen (p.4).

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (p.8)

### Variable y dimensiones:

En este análisis podemos identificar la variable compleja: Comunicación Interna.

Según Cazau (2006) las variables se refieren a atributos, propiedades o características de las unidades de estudio, que pueden adoptar distintos valores o categorías.

Esta puede descomponerse de la siguiente forma:

| Variable             | Dimensiones    | Indicadores   | Medios de verificación  |
|----------------------|----------------|---|---|
| Comunicación interna | Funcionamiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la comunicación interna.</li> <li>- Percepciones recogidas en entrevistas sobre el funcionamiento de los diferentes canales de comunicación interna.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas realizadas a gerentes, supervisores y analistas.</li> <li>- Sondeo de opinión realizado a supervisores.</li> </ul> |
|                      | Efectividad    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de efectividad asignado a los diferentes canales de comunicación interna y a la gestión de la comunicación en sí.</li> </ul>   |   |
|                      | Apropiación    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en las diferentes dinámicas de comunicación.</li> <li>- Nivel de uso de los diferentes canales de comunicación.</li> </ul>                                     |   |
|                      | Modificaciones | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de modificación de los canales pre-existentes y utilización de nuevos canales.</li> <li>- Adaptación de la gestión de la comunicación en un contexto nuevo.</li> </ul> |   |

CUADRO 1 - Elaboración propia en base a Cazau, 2006

Según Cazau, (2006): “Las dimensiones son definidas como los aspectos o facetas de una variable compleja. Mientras que los indicadores son las señales que permiten identificar las características o propiedades de las variables y permiten medirlas.”

### **Muestra:**

La muestra de este trabajo de grado está focalizada en los supervisores de Mercado Libre Uruguay. Se consideraron los supervisores de Customer Experience, áreas de soporte, Comercial y IT, para que sus visiones se complementen.

Según Hernández Sampieri (2003), “una muestra puede ser definida como un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc. sobre el cual se habrán de recolectar los datos del universo o población que se estudia” (p. 562).

La muestra elegida es no probabilística, y es una muestra por juicio. La selección de la misma se desarrolló en dos etapas, que se desarrollarán luego.

### **Técnicas utilizadas:**

Para la recolección de información se utilizaron las técnicas de entrevista y sondeo de opinión.

Para la entrevista, el método utilizado fue la entrevista estandarizada abierta. Según Erlandson, “este proceso abierto e informal de entrevista es similar, y sin embargo diferente, a una conversación informal. El investigador y el entrevistado dialogan de una forma que es una mezcla de conversación y preguntas insertadas.” (como se cita en Valles, 1999).

Según Patton (1990), existen cuatro modalidades principales de entrevista (como se cita en Valles, 1999):

- La entrevista conversacional informal, caracterizada por el surgimiento y realización de las preguntas en el contexto y el curso natural de la interacción, sin que haya una selección previa de temas ni una redacción previa de preguntas.
- La entrevista basada en un guión, caracterizada por la preparación de un guión de temas a tratar y por tener libertad el entrevistador para ordenar y formular las preguntas a lo largo del encuentro de entrevista.
- La entrevista estandarizada abierta, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta.
- La entrevista estandarizada cerrada, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta cerrada.

En cuanto al sondeo de opinión, el mismo fue autoadministrado y se realizó a través de un formulario de *google forms* enviado por correo electrónico. Este contó con preguntas abiertas, preguntas de opción múltiple y otras respondidas a través de una escala de Likert. La muestra utilizada para este sondeo de opinión fue no probabilística, pero permitió aproximarnos al caso en estudio.

### **Etapas de recolección de la información:**

#### **Primera etapa:**

Se realizaron entrevistas estandarizadas abiertas a 3 analistas, 1 supervisora y 1 gerenta de un equipo al que se tenía fácil acceso, para obtener un acercamiento inicial al problema de estudio. En simultáneo, se realizó un sondeo de opinión a través de un formulario de Google a supervisores de 5 equipos de Uruguay, de diferentes sectores, para poder obtener un paneo general.

Con la información obtenida, se inició el análisis, contrastando esta con lo relevado en el marco teórico.

#### **Segunda etapa:**

Buscando representatividad, se pensó en extender un sondeo de opinión para que fuera completada de forma voluntaria por cualquier persona del equipo de Uruguay, sin embargo, el departamento de Recursos Humanos solicitó que, por la sensibilidad para la empresa de la temática a tratar, solo se tuviera en consideración a las personas con cargo de supervisor.

Por lo anterior, debido a lo acotado de la posible muestra, se decidió apostar por un enfoque que, más que buscar conclusiones generalizables, indagara en profundidad en la percepción de estas personas sobre cómo las nuevas formas de comunicación interna los habían afectado a ellos y a las dinámicas de trabajo de sus equipos.

Para lograr esa profundidad en los hallazgos, se definió avanzar con más entrevistas estandarizadas abiertas.

| Etapa                | Técnica                          | Sujetos   |
|----------------------|----------------------------------|---|
| Primera etapa - 2021 | Entrevista estandarizada abierta | - 1 supervisora<br>- 1 gerenta<br>- 3 analistas |
|                      | Sondeo de opinión                | - 5 supervisores                                |
| Segunda etapa - 2022 | Entrevista estandarizada abierta | - 3 supervisores                                |

CUADRO 2

### **Punto de saturación:**

Una vez alcanzado cierto número de personas consultadas, la información tiende a repetirse y no surge conocimiento nuevo que aporte al estudio de caso, cuando esto sucede, se entiende que se alcanzó el “punto de saturación”.

Al delimitar el universo a sólo los supervisores, los posibles entrevistados se redujeron significativamente.

En la segunda etapa, el punto de saturación del conocimiento se alcanzó luego de 3 entrevistas, ya que los conceptos comenzaron a repetirse y no aparecían elementos nuevos. Esto resultó en una totalidad de 8 entrevistas y 5 sondeos de opinión.

## **10 - Análisis**

En este capítulo se presentan los hallazgos sobre la gestión de la comunicación interna de Mercado Libre durante la pandemia, que se obtuvieron a partir de las técnicas de recolección utilizadas y en base a las cuatro dimensiones establecidas en la metodología de este trabajo: Funcionamiento, Modificaciones, Efectividad y Apropiación.

### **La comunicación al inicio de la pandemia:**

Las primeras comunicaciones de Mercado Libre en el contexto de pandemia no fueron del todo planificadas, era una situación nunca vivida por la empresa, una situación de incertidumbre, que evolucionaba cada día.

En un inicio se dieron lineamientos generales, se suspendió el compartir mate, los viajes y se restringió el aforo de las salas de reunión, pero pronto esas medidas no fueron suficientes y en marzo de 2020 hubo que pasar a un homeoffice inmediato. Era algo que los empleados

imaginaban que podía suceder, pero no había certezas, hasta que llegó la comunicación de sus gerentes, y el posteo de Workplace con la comunicación oficial a todo el personal.

Meses después, en julio de 2020, por la situación sanitaria favorable que atravesaba el país, en comparación con los demás países en los que la empresa opera, Mercado Libre eligió a Uruguay para comenzar sus pruebas de retorno a la oficina.

Inicialmente se hizo un retorno en un esquema de tercios, en el cual los empleados obligatoriamente debían ir una semana sí y dos no, siempre con sus mismos compañeros de tercio. Ese esquema funcionó por unos meses, hasta que la situación sanitaria empeoró considerablemente y se debió optar por el homeoffice total nuevamente.

En la mayoría del tiempo que duró la pandemia, el ir a la oficina estuvo habilitado en alguno de sus formatos. Desde asistencia por tercios, asistencia con previa reserva, a asistencia totalmente libre.

Esto cambió radicalmente en los momentos con más casos de COVID-19 en el país, y junto a acontecimientos como Navidad y Año Nuevo, en los que la empresa optó por no permitir a sus empleados acudir a la oficina por algunas semanas hasta que la situación se hubiera normalizado.

Durante el año 2022, la asistencia a la oficina fue libre y opcional.

### **Planificación de la comunicación:**

Consultada sobre si se le brindaron lineamientos o protocolos de liderazgo en situaciones de pandemia, la gerenta entrevistada explicó que no y que actualmente tampoco los hay, pero les ofrecen ciclos de charlas para acompañar a sus equipos. Dentro de estas, recuerda que hay algunas sobre resultados de encuestas de clima y otras reforzando los beneficios brindados por Mercado Libre.

Los protocolos fueron generales y de carácter sanitario, no se estableció un protocolo de liderazgo o de comunicación en pandemia, los eslabones de supervisión y gerencia no tienen registro de su existencia.

### **Funcionamiento de los diferentes canales de comunicación interna:**

A continuación se presentan en el siguiente cuadro los Canales de comunicación interna identificados en Mercado Libre Uruguay:

| Canal                             | Descripción y uso actual   | Uso pre-pandemia   | ¿Formal o informal? (Davis) | Orientación (Kreps)                   | A qué dimensiones responde (Restrepo)   |
|-----------------------------------|--|--|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| Chats de Slack                    | Chats en la aplicación Slack, por equipos/sub equipos, por región/país o por grupos de trabajo. Se utiliza de forma diaria y se reciben mensajes durante toda la jornada. Además, los empleados tienen chats grupales o individuales paralelos, en los que hablan de forma distendida. | El uso era altamente menor. Este se utilizaba principalmente para contactarse con personas que trabajaran en otros turnos o que no estuvieran en la misma oficina. Además, para compartir mensajes importantes que no se quisiera que se perdieran.                    | Ambas                       | Ascendente, descendente y horizontal. | Divulgación y generación, en tanto se comparte información, pero también se dan espacios de socialización.                                    |
| Chats de Workchat                 | Muy similar a Slack, pero Workchat permite chatear con empleados tercerizados de la empresa.   | Se usaba muy poco, la comunicación vía chat se daba mayoritariamente por Slack o por Hangouts (el último ahora en desuso).   | Ambas                       | Ascendente, descendente y horizontal. | Divulgación y generación, en tanto se comparte información, pero también se dan espacios de socialización.                                    |
| E-mail                            | Envío de mails con novedades, comunicaciones y/o pedidos a miembros del mismo o distinto equipo.   | Mayormente para comunicaciones importantes o envío de reportes.  | Formal                      | Ascendente, descendente y horizontal. | Mayormente de divulgación y de “información”, ya que son comunicaciones formales, donde se comparten políticas, análisis, instrucciones, etc. |
| Chats de Whatsapp                 | Los subequipos de trabajo suelen tener sus grupos de Whatsapp, además de que los empleados se comunican entre ellos por chats individuales.  | Ya existían, se utilizaban con una frecuencia menor debido a que muchas de esas conversaciones se daban cara a cara en los momentos de descanso.   | Informal                    | Horizontal.                           | Generación.   |
| Reuniones a través de google meet | Algunas predefinidas y con frecuencia y horario establecidos, otras surgen de acuerdo a la demanda del trabajo diario. Algunos equipos mantienen reuniones de esparcimiento, como el reunirse a jugar virtualmente, o tener un "after office" virtual.                                 | Se estilaba realizar reuniones presenciales, dentro de la oficina o de “after office”. El uso de google meet se daba principalmente en aquellos equipos grandes con presencia en diferentes países o para la comunicación con un equipo no presente en el país de uno. | Ambas                       | Ascendente, descendente y horizontal. | Divulgación, generación y participación.  |
|                                   |  |  |                             |                                       |   |

|  |   |   |        |                           |  |
|--|---|---|--------|---------------------------|--|
| <b>Workplace</b>                         | Red social de Facebook para empresas en la que se postean novedades y se comparte contenido mediante posteos. Fundamental para las comunicaciones cross durante el comienzo de la pandemia. | Se utilizaba y revisaba con menos frecuencia.             | Formal | Descendente y horizontal. | Se presenta mayormente la divulgación y se divulgan instrucciones y políticas, propios de la “in-formación”. |
| <b>Guru (wiki empresarial)</b>           | Wiki empresarial que contiene contenido de capacitación y avisos referidos a la gestión de atención al cliente.   | Ya se empleaba como plataforma de consulta de materiales. | Formal | Horizontal.               | Se presenta mayormente la divulgación, para instrucciones y políticas, propios de la “in-formación”.         |
| <b>Newsletter (internos por equipo).</b> | Newsletter creado por voluntad de cada equipo, con novedades vinculadas a este.   | Existían en algunos equipos.                              | Formal | Horizontal.               | Divulgación y generación.  |
| <b>Talleres</b>                          | Espacios de intercambio, reflexión y actualización sobre determinada temática.  | Mayormente se daban de forma presencial.                  | Formal | Horizontal.               | Generación y participación.  |

CUADRO 3 - (Cuadro de elaboración propia, con base en datos recogidos en entrevistas y sondeos de opinión y en autores mencionados en el marco teórico: Davis, Kreps, Restrepo)

## Lo digital sobre lo presencial

La comunicación directa que se tenía en la oficina se perdió debido al homeoffice y esto trajo consigo un gran aumento en el uso de las reuniones de Google Meet como un canal de comunicación. En las entrevistas y los sondeos de opinión se repite la constante de que la cantidad de horas de reuniones por día aumentaron, llegando a ocupar en algunas jornadas más del 70% del horario laboral.

Además de estas reuniones a través de Google Meet, otro canal de comunicación que se repite mucho en las entrevistas son las aplicaciones de Chat “Slack” y “Workchat”. En estas aplicaciones, se mantuvieron tanto conversaciones del ámbito estrictamente laboral, como también aquellas de carácter más informal. Sin embargo, inclusive las comunicaciones informales estuvieron siempre enmarcadas en un canal formal de la organización.

Otro canal que algunos equipos utilizaron para tener conversaciones informales son los chats de whatsapp, sin embargo, no todos lo utilizaron de la misma forma, mientras que algunos equipos hicieron un gran uso y les sirvió como lugar para organizar encuentros presenciales, otros equipos lo utilizaron con poca periodicidad, eligiendo mantener más separadas su vida personal de la laboral. En una entrevista se mencionó el utilizar whatsapp para mantener

charlas laborales de forma frecuente, un uso atípico de este canal de comunicación, comparado con el resto de las personas consultadas.

Otra herramienta que se utilizó para estar actualizado del día a día de un equipo son las hojas de cálculo de google drive, como comenta una supervisora en su entrevista, la virtualidad te obliga a que las cosas no queden en el aire, por lo que se utilizaban estas planillas para que cada empleado cargara sus prioridades semanales, y los avances de las tareas a las que les estaba dando seguimiento, para que luego su supervisor directo pudiera ingresar allí y consultarlo.

Algo que se destaca también en las entrevistas es que todas las comunicaciones oficiales eran lanzadas por la misma persona, el encargado de Uruguay para Mercado Libre, lo que lo volvió una fuente confiable y a cuyos posteos en las redes laborales todos los empleados estaban atentos.

Estos posteos se realizaban en uno de los canales de comunicación que maneja la empresa, que es Workplace. Esta es una plataforma muy similar a Facebook, creada también por Mark Zuckerberg, es una red social de tipo empresarial, que pretende poner en contacto a todos los miembros de una organización.

Si bien todos los empleados tienen un usuario en esta red desde su ingreso, su uso era marginal, ya que se apostaba a comunicaciones presenciales. Sin embargo, la misma se volvió muy importante durante la pandemia, ya que es la vía por la cual se comunicaban los lineamientos oficiales de homeoffice, regreso a la oficina y nuevos beneficios brindados por la empresa.

Según María Inés Rocca, socia directora de la agencia BW Comunicación Interna que representa a Workplace para América Latina, “la proliferación de los canales genera más trabajo para el equipo de comunicación. Muchas veces sucede que no se sabe por qué canal se envió un comunicado, si fue por el mail de la empresa o por WhatsApp y eso lleva a que se pierda tiempo buscando la información y a veces ni siquiera se la encuentra.” por lo anterior, ella entiende que en compañías con tanto personal geográficamente disperso, como Mercado Libre, plataformas como Slack o Workplace tienen mucho sentido. (Agencia BW Comunicación, 2019).

Según Soledad Delfante, gerenta de Recursos Humanos para Mercado Libre Uruguay, Workplace es la herramienta ideal para esta empresa, ya que es “una empresa digital, con un promedio de edad de 25 años, con espíritu emprendedor, ágil, colaborativo. Es una herramienta de trabajo que se puede usar hasta fuera del trabajo, en el celular. (...) Se utiliza para compartir información, documentos, crear grupos de trabajo, conversaciones, hacer reconocimientos, entre otras funcionalidades.

Por ejemplo, si el equipo de Mercado Pago en Colombia quiere mostrar una herramienta que funciona de determinada manera, lo hace y desde Uruguay se puede preguntar, tomar esa información y compartirla.” Soledad destacó también que a través de esta herramienta se

puede saber qué pasa con lo que se publica, si se leyó, se compartió o se comentó. (Agencia BW Comunicación, 2019).

### **Modificaciones en la gestión de la comunicación y sus diferentes canales, y la efectividad asociada a estos:**

Como se menciona en las entrevistas, el enfoque general fue el intentar mantener aquellos espacios y rutinas que ya se hacían antes, pero adaptándose a un formato virtual. Un supervisor entrevistado menciona que no funciona homologar de forma directa las mismas dinámicas que se tenían en la presencialidad, sino reinventarlas para adaptarlas al entorno virtual, buscando crear los mismos espacios de comunicación y confianza que se daban en la presencialidad.

Como mencionamos anteriormente, se dio un aumento drástico de las horas de reuniones a través de google meet, llegando a ocupar algunas veces el 70% del tiempo de la jornada del empleado.

¿Es el aumento de reuniones una consecuencia directa del trabajo en el hogar?  
Según se puede observar en las opiniones recogidas, en parte sí y en parte no.

Por un lado, el no ver a sus compañeros en la oficina en el día a día, hizo que conversaciones que se podrían tener de forma presencial, en la virtualidad implicaran chatear a la persona o solicitarle una reunión.

Sin embargo, no fue el único factor que incidió: debido a la flexibilidad que da el teletrabajo, Mercado Libre decidió romper su esquema de trabajo por países, y apuntar a un esquema de trabajo regional, con equipos formados por personas de diferentes países de Latinoamérica, que ni en un contexto sin pandemia se verían todos los días de forma presencial, por lo que eso ya obligó a tener reuniones virtuales, no solo para temas estrictamente laborales, sino también de *team building*.

En las entrevistas se menciona la importancia de las reuniones semanales de priorización, donde uno se obliga a ver a su equipo y planificar sus semanas. Esto es algo que se repite en los diferentes equipos, el homeoffice exige tener una instancia en donde los equipos se junten a hablar de su semana y organizarse.

Según los testimonios recogidos, las reuniones, principalmente a través de google meet, eran un canal de comunicación que ayudó a la coordinación y el funcionamiento diario, el inconveniente es que por la poca costumbre que se tenía pre-pandemia de hacerlo de forma virtual, se tuvo una tendencia a agendar reuniones para discutir temas que podían resolverse a través de un chat o un e-mail, o en ocasiones a través de reuniones, pero menos frecuentes.

Esto nos da una pista de que el problema que existió es la ineficiencia de algunos de los espacios de reuniones, ya que se entiende que algunos se deberían suprimir, por no ser

eficientes, como aquellos que se tienen agendados de forma fija y no se cancelan a pesar de no haber temas a tratar.

En las entrevistas realizadas, podemos conocer la percepción de los empleados de que los espacios que faltan, son los informales.

Sin embargo, según se comenta en estas, no se percibe como igual una instancia de compartir una comida en la oficina o tomar algo en un bar, que un after office virtual. En una de las entrevistas, una persona comenta “uno estuvo todo el día conectado en una meet y a las seis de la tarde hacer una reunión por meet es como: “Ay ¿en serio?”, o sea, otra vez lo mismo, por más de que te re diviertas y que esté buenísimo, es como seguir en el trabajo, no es que te fuiste a un bar a tomar algo””

Si bien algunos subequipos han generado dinámicas dentro y fuera del horario laboral, para que los empleados compartan y se vinculen a través del juego o de la conversación, se manifiesta que no tienen efectividad cuando son instancias periódicas. Las personas no lo ven como un momento espontáneo de disfrute, sino como un momento laboral más, lo que causa que varias personas no se sumen.

Los espacios de vínculo de equipo que mayor éxito tuvieron fueron aquellos que se dieron de forma más espontánea, en algunas entrevistas se mencionaba el compartir canciones por el chat del grupo, o el juntarse virtualmente a festejar un cumpleaños o el ascenso de un compañero.

### **La adaptación del trabajo presencial al virtual, y el posterior regreso del primero:**

La adaptación del trabajo en la oficina al trabajo en el hogar, no solo trajo cambios en las formas en las que los empleados de Mercado Libre se comunicaban, sino también en sus rutinas y en la forma en la que estructuraban su trabajo.

En las entrevistas y sondeos de opinión podemos observar que se menciona el tema de los horarios, uno se puede levantar más tarde, ya que se ahorra el traslado, pero también, cuando el hogar y la oficina son el mismo espacio, es más difícil cortar, cerrar la computadora y dar por finalizada la jornada laboral.

Además, si no son bien organizados, algunos espacios, como el descanso y el almuerzo, se vuelven difusos, dándose la situación de que algunos empleados almorzaran durante las reuniones, o permanecieran trabajando hasta pasadas varias horas de finalizada su jornada laboral.

El enfoque de transferencia (Crouter, 1984), reconoce que la vida familiar de una persona influye en su trabajo, transfiriendo lo que acontece en un dominio al otro. La vida laboral y familiar de una persona ocasiona un intercambio o transferencia de experiencias, de modo que lo que sucede en la familia puede extenderse al trabajo y lo

que sucede en el trabajo puede extenderse a la familia. (como se cita en Reynoso y Verduzco, 2018, p.45).

Si bien algunas personas optaron por trabajar desde espacios de *cowork* u oficinas compartidas, la mayoría de los teletrabajadores lo hicieron desde sus hogares, ya sea desde el comedor de su casa o desde su habitación, haciendo que espacios tradicionalmente reservados para rituales de la vida cotidiana, como comer o dormir, también se convirtieran en una oficina.

Un remedio a esta situación podría haber sido el regreso a las oficinas, que fue paulatinamente permitiéndose en los diferentes países en los que Mercado Libre tiene trabajadores. Sin embargo, desde que fueron habilitadas en Uruguay, las oficinas no han estado ocupadas a su máxima capacidad permitida, lo que sugiere que los empleados apostaron a un modelo híbrido de trabajo, en el que van algunos días a la oficina, seguramente para tener interacción presencial con sus compañeros, mientras que otros días prefieren trabajar solos desde sus casas.

Un aspecto a tener en cuenta, vinculado al retorno al trabajo presencial en Uruguay, es el hecho de que las oficinas de Mercado Libre estén ubicadas en una zona franca. En las Zonas Francas de Uruguay, las empresas usuarias debían realizar sus actividades dentro del recinto franco, de acuerdo con lo establecido en el artículo 14 de la Ley número 15.921 (Ley de Zonas Francas). Sin embargo, en marzo de 2020, el gobierno uruguayo emitió una resolución que flexibilizaba esta obligación, permitiendo, durante la pandemia, que aquellas empresas en las que la naturaleza de su labor permita llevarlas a cabo de forma remota, pudieran enviar a sus empleados a teletrabajar.

En octubre de 2021, una disposición incluida en la Rendición de Cuentas, estableció habilitar el teletrabajo en las zonas francas de Uruguay más allá de la emergencia sanitaria, generando críticas por parte de diferentes sectores de la oposición.

Esta nueva disposición abre la interrogante de si Mercado Libre tendrá un nuevo modelo de trabajo híbrido, con teletrabajo y presencialidad, o si volverá al régimen presencial total que tenía previo a la pandemia.

### **Apropiación de las dinámicas y canales de comunicación interna:**

Para los empleados que ya formaban parte de la empresa, el uso de los diferentes canales de comunicación se dio de forma natural, todos eran importantes para su gestión diaria y complementarios entre sí, por lo que era fundamental, para poder trabajar de forma eficiente, que se apropiaran de todos los canales de comunicación que su equipo utilizaba.

Un desafío más grande se presentó para aquellas personas que ingresaron a la empresa en este contexto, las dinámicas de comunicación estaban en funcionamiento y en la virtualidad, puede ser más difícil introducirse en ellas.

En lo referido a la inclusión de los empleados que ingresaron a la empresa durante la pandemia, Mercado Libre, desde su departamento de Recursos Humanos, tiene un proceso de inducción estandarizado y luego, cada equipo recibe a sus nuevos colaboradores con su propia inducción.

Consultada sobre cómo fue para ella ingresar a Mercado Libre Uruguay en esta realidad, una entrevistada respondió que no tuvo dificultad en lo que fue la integración con sus pares, que el proceso de *onboarding* estuvo bien hecho y te llevaba a conocer a diferentes personas de diferentes países y con distintos roles dentro de la empresa.

Sin embargo, al comenzar a trabajar en su nuevo equipo, sintió que hubiera necesitado más capacitaciones o más organización en el dictado de sus inducciones, ella comenta “creo que siempre fue como muy ad hoc lo que pasa, ¿no? “Ah, bueno, juntate un rato con tal que te explica tal cosa, juntate un rato con tal que te explica tal otra””

Esta dinámica se debería rever, ya que si bien en esta empresa se apunta a la autogestión, es fundamental que el empleado pueda interiorizarse en las tareas de su rol y de su equipo, para poder tener el mejor desempeño posible en su tiempo en la empresa, de lo contrario, se podrían generar fricciones y rispideces evitables.

Por otro lado, otro entrevistado mencionó que sí le costó la conexión con los miembros de su equipo. Comparándolo con la presencialidad, él entiende que esta te obligaba a convivir X cantidad de horas con las demás personas, lo que hacía que la fueras conociendo más. Mientras que en un entorno virtual, las personas tardan más tiempo en conocerse, ya que las interacciones son más espaciadas.

### **Cómo cuidar a tus empleados cuando no los tenés cerca:**

En un intento de cuidar la salud de sus empleados, Mercado Libre generó diferentes acciones durante la pandemia, como encuestas de ánimo, donde se le solicitaba a las personas que comentaran cómo se estaban sintiendo, y con esos resultados, el departamento de Recursos Humanos llevaba a los supervisores una visión del clima general de su equipo.

Además, se ajustaron beneficios, como el de alimentación, que pasó de ser un descuento en comida dentro de la oficina, a aplicar a los supermercados, además de un dinero que Mercado Libre otorgó a sus empleados para que pudieran comprar mobiliario de oficina para sus casas.

Por otro lado, se diseñó un programa de asistencia psicológica, gimnasia, yoga y alimentación saludable, entre otros.

Según Antonella Scola, gerenta senior de Cultura y Experiencia en Mercado Libre, la pandemia les brindó una gran oportunidad para testear su cultura, su “ADN emprendedor”:

Desde el comienzo buscamos responder con velocidad y agilidad. Desde una perspectiva de manejo de personal, nuestras tres prioridades claves han sido cuidar de la salud física y emocional de nuestro equipo, asegurar la continuidad de la operación y apoyar a la comunidad.

Antonella explica que para Mercado Libre es importante ocuparse de la salud de sus empleados, tanto física como mental y emocional “si lo hacemos bien, nuestra gente lo va a contar y eso nos ayudará atraer más talento. Los mejores embajadores para nuestra marca emprendedora son nuestra gente”.

Profundizando en el impacto que la pandemia y el homeoffice han tenido en la forma en que los empleados de Mercado Libre se comunican y se vinculan, Antonella comenta “esta es una compañía que valora el contacto humano. El contacto cara a cara juega un rol fundamental en la inculcación de nuestra cultura. Promueve lazos, conexión social, motivación e inspiración. En una compañía construida alrededor de la innovación, la creatividad y la colaboración, creemos que conocerse en persona es esencial. El desafío será cómo preservarlo en las nuevas formas “híbridas” de trabajo.” (Randstad, 2021)

### **La importancia de una cultura consolidada:**

La comunicación, acompañada de la cultura y la acción, componen la identidad de una empresa.

Según Joan Costa, (2004), “la cultura es un componente de la identidad de la empresa, y, por eso mismo, un factor de cambio y de diferenciación, tanto en el interior de la organización, entre grupos, como en el exterior, entre empresas y ante el mercado y la sociedad.” (p.142).

Hay además, una idea de Costa que, a mi entender, es clave para entender la gestión de la comunicación que Mercado Libre tuvo durante la pandemia y el éxito que alcanzó al mantener su operación con números exitosos, mientras otras empresas experimentaban pérdidas o cierres, y es el siguiente:

Las empresas que logran la mayor eficacia poseen una cultura fuerte. Esta es la que permite la descentralización y la flexibilidad que hacen que la empresa se adapte a contextos internacionales diversos, (...) que mejoren la eficacia de las relaciones internas y de los procesos hacia la consecución de los objetivos.(p.142)

Dentro de la cultura de Mercado Libre no se fomenta el *micromanaging*, sino que hay un componente de confianza en el empleado, que a su vez trabaja por objetivos.

Además, a los empleados se les inculcan desde el primer día los “seis principios culturales”, que para la empresa son sus guías y se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Estos principios son:

- Emprendemos tomando riesgos
- Estamos en beta continuo
- Creamos valor para nuestros usuarios
- Competimos en equipo para ganar
- Damos el máximo y nos divertimos
- Ejecutamos con excelencia



Mercado Libre entendió que la clave para el éxito está en multiplicar la cultura interna y en darle a sus empleados un propósito. Con tantos empleados, era muy difícil supervisar uno a uno que todos estuvieran alineados día a día, y para eso crearon sus principios culturales que, además, utilizan como base para hacer las evaluaciones trimestrales de todos sus empleados.

A diferencia de otras empresas, la cultura de Mercado Libre no se quedó solo en palabras, sino que fue la forma que Mercado Libre encontró de que sus empleados trabajaran con la mirada y el ADN que ellos buscan.

Citando nuevamente a Joan Costa (2004), una característica de la cultura de una empresa es:

La coherencia de los comportamientos en el sentido donde la interiorización de los valores comunes conduce a los individuos-diferentes por su origen social, su nivel de jerarquía- a comportarse de manera organizada sin que sea necesario recurrir a constreñimientos o controles. Este aspecto de la cultura permite, en el plano operacional, la descentralización y la flexibilidad.

La cultura trae consigo un conjunto de valores y normas que, cuando es aceptada e incorporada por todos los trabajadores, ocasionan que estos tomen decisiones y elijan estrategias que apuntan hacia el mismo lado, sin necesidad de estarla imponiendo constantemente

No significa que todas las personas ante cierta situación vayan a tomar exactamente la misma decisión, pero sí que sus comportamientos serán predecibles dentro de una zona más o menos definida.

Sumado a eso, en una época en la que muchas empresas están apostando por llevar nuevamente a sus empleados a la presencialidad, la empresa apostó a un sistema que llamó “*Work from anywhere*”, a través del cual sus empleados tienen 90 días anuales para trabajar desde cualquier otro país. Este y los demás beneficios incorporados durante la pandemia, forman parte de una estrategia de fidelización de sus empleados, en función de lo que estos

piden. Una prioridad para Mercado Libre es que el concepto “Marca empleadora” sea parte de su imagen. Ser una marca empleadora ayuda a las empresas a atraer talento externo y retener el interno.

“La representación de la empresa en el imaginario colectivo: su potencia y su pregnancia emocional es lo que la imagen significa para el público. Es a fin de cuentas la energía que determina las opiniones, las decisiones, la conducta y la fidelidad de los públicos hacia la empresa. O todo lo contrario.” Joan Costa, (2004), (p.67).

El pensar en la comunicación interna de los equipos, es algo que una empresa multinacional como Mercado Libre ya hacía, pero que no es una realidad extendida a todas las empresas de Uruguay, donde aún quedan muchas compañías que le restan importancia o la consideran una pérdida de tiempo, concentrándose en aspectos exclusivamente vinculados a la productividad y no a sus empleados como personas individuales.

### **Resultados de la empresa:**

Los cambios en la forma de comunicarse y la ineficiencia en el uso de algunos canales de comunicación no repercutió de forma directa en los resultados de la empresa, que se mantuvieron estables y en crecimiento constante, demostrando que incluso en la virtualidad, el trabajo en equipo se puede lograr, pero es importante tener en cuenta las repercusiones a nivel de salud mental que el vincularse exclusivamente de forma virtual puede tener en una persona.

Según una nota del diario El País, en 2020, primer año de pandemia en Uruguay:

El consumidor uruguayo aumentó su frecuencia de compra en la plataforma un 28% y su gasto total en un 68%. Categorías como computación, televisores y salud, fueron las más favorecidas, con crecimientos de entre 80% y 100% en el año.

La estrategia de la empresa, va hacia el uso holístico del “ecosistema Mercado Libre”, esto significa buscar y elegir el producto en el marketplace (Mercado Libre), pagar con Mercado Pago y enviarlo con Mercado Envíos.

Un gran paso para la consolidación de este ecosistema y principalmente de Mercado Envíos fue la suma de Flex, su línea de envíos en el día y el servicio de envíos gratis en productos seleccionados.

En cuanto a Mercado Pago, en Uruguay, este “se lanzó en 2016 pero solo para uso dentro del marketplace. En 2017 se abrió fuera de Mercado Libre para que empresas lo utilicen en sus sitios web, en 2019 surgió el pago con código QR. En 2020, además, la empresa sumó en su app de Mercado Pago, la función del envío de botón de pago mediante WhatsApp.”

Según Patricia Blanco, Country Lead y Directora de Mercado Pago Uruguay: “Hoy Mercado Pago tiene dos verticales de negocios, el pago online en sitios web y la billetera.”

También en palabras de Blanco, a Abril de 2022, en Uruguay, unas 6.000 familias tienen su principal sustento económico en la actividad comercial que realizan a través de la plataforma Mercado Libre y la cifra supera las 100.000 si se incluye a quienes comercializan sus productos y servicios en el sitio web, no necesariamente de forma exclusiva, sino como un complemento de su negocio. (Diario El País, 2020).

## 11 - Conclusiones

Habiendo repasado conceptos claves y con la información recogida y analizada en este trabajo de grado, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

**No sirve homologar las dinámicas de la presencialidad, hay que reinventar y adaptar la comunicación interna al trabajo a distancia**

Si analizamos los cambios en los procesos de comunicación desde implementado el home office, podemos ver que, inicialmente, la práctica fue homologar las mismas dinámicas de comunicación que se tenían en la presencialidad, pero en un entorno virtual, buscando que la empresa continuara funcionando. Sin embargo, el trabajo remoto ofrece desafíos muy diferentes al entorno presencial y las dinámicas no debieron ser copiadas, sino reinventadas.

Un ejemplo claro es el sucedido con las reuniones, al intentar que toda comunicación fuera lo más “cara a cara” posible, se agendaron instancias en exceso, lo que llevó a un agotamiento y poca productividad.

Con el paso del tiempo y las percepciones recogidas en las diferentes encuestas de clima, además de lo que los supervisores notaban en el trabajo diario, se cambió el uso que se le daba a los canales de comunicación ya existentes, para que las dinámicas empleadas fueran funcionales a la virtualidad.

Algunas adaptaciones a las vías y canales de comunicación que se daban en la presencialidad:

- Se cambiaron las reuniones presenciales por reuniones en google meet.
- Las conversaciones para compartir el trabajo con compañeros y pedir su opinión, pasaron a ser reuniones de google meet o chats.

- Las comunicaciones de la empresa que se daban en la oficina, pero que no ameritaban una reunión en un entorno virtual, pasaron a comunicarse por chats, posteos en workplace o Guru, dependiendo del tipo.

### **Se mantuvieron los canales ya conocidos, pero cambió su uso y sus relevancias**

En cuanto a las vías de comunicación de la empresa, podemos evidenciar que, en lugar de surgir canales nuevos, con el trabajo virtual cambió la forma en la que se utilizaban canales de comunicación ya existentes. Podemos verlo en el uso de la plataforma “Workplace” y su chat corporativo “Workchat”, que pasó de ser utilizada de forma esporádica a ser uno de los principales canales de comunicación.

La herramienta de comunicación estrella desde el comienzo de la pandemia fue Google Meet, que pasó a ser utilizado para todas las reuniones y comunicaciones que requerían estar “cara a cara” con los trabajadores. Previamente, durante el trabajo presencial, su uso era marginal y se restringía a los equipos que trabajaban con personas de otros países.

Otras herramientas que tuvieron su “pico” de relevancia durante la pandemia fueron google sheets y todas las demás herramientas de google drive. Google sheets dejó de ser simplemente una hoja de cálculo para transformarse en una herramienta clave en la gestión de personas. En esta, los equipos hacen seguimiento de sus resultados, mapean sus planes de acción, de trabajo y entregables y sus líderes pueden darles seguimiento.

### **El uso ineficiente de las reuniones repercutió negativamente en la eficiencia de las jornadas laborales**

Sobre la percepción de los empleados acerca de la efectividad y la eficacia de las vías de comunicación interna durante la pandemia, se destacan las ineficiencias que hubo en el uso de algunos canales de comunicación, principalmente las reuniones por google meet, ocasionando que el tiempo por jornada dedicado a estas aumentara. Al aumentar el tiempo dedicado a reuniones, quedó cada vez menos margen de tiempo para realizar otras tareas, teniendo como consecuencia que algunas personas trabajaran más horas de las estipuladas.

Además de lo ya mencionado sobre el uso de google meet, se evidenció que la virtualidad no suple todos los canales de comunicación informales que se daban en la presencialidad, como las conversaciones en los descansos y los encuentros de esparcimiento.

Cuando las instancias de esparcimiento son seteadas por la empresa y periódicas, los empleados tienden a verlo como un momento laboral más, a diferencia de aquellas que surgen de forma espontánea, o las que se dan de forma presencial (por ejemplo, *after hours* en la oficina).

## **Los cambios en las jornadas laborales repercuten en la vida personal de los trabajadores**

El teletrabajo trajo algunos cambios en la rutina de los empleados que pueden verse como ventajosos, y otros que hay que vigilar, por su potencial peligrosidad.

Como algo favorable, está la flexibilidad de la jornada laboral por no tener que ir a la oficina, además del ahorro de tiempos de traslado. Además, se comenzó a fomentar el trabajo con personas de diferentes países de forma igual a la que trabajan con compañeros de su propio país. Ya que, al no ver a sus compañeros de Uruguay de forma diaria en la oficina, se encontraban con ellos con la misma periodicidad que con sus compañeros de Colombia o Argentina (recordemos que algunos empleados van un par de veces por semana a la oficina y otros directamente no van). Esto propicia los intercambios culturales y el conocimiento de personas nuevas.

Un aspecto que resulta desfavorable, es que el realizar el trabajo casi enteramente a través de TICs puede traer aparejada la dificultad para diferenciar la jornada laboral de los espacios de descanso, ya que el aumento de las vías de comunicación virtual y el tener sus principales canales de comunicación al alcance de la mano, los deja expuestos constantemente a mensajes laborales.

Esta exposición constante a mensajes de trabajo, acompañado del no tener el traslado de un espacio físico al otro y el aumento en las horas de reuniones, desencadena que muchas personas no terminen de trabajar a la hora estipulada, pierdan la noción del tiempo y dediquen a su trabajo más horas de las usuales.

Por otro lado, al no ir a la oficina, se dan pocas o nulas ocasiones para conectar de forma personal con otros empleados fuera de sus compañeros de equipo.

## **La cultura de Mercado Libre como clave para superar el desafío de gestionar personas en la virtualidad**

La cultura de Mercado Libre, que lejos de ser simplemente una frase que se menciona en las inducciones, forma parte de la vida diaria de los empleados, hace que estos se comprometan con el éxito de la empresa. Los empleados que creen en la cultura y los valores de su empresa aceptarán los cambios con mayor facilidad y menor resistencia, además de que tomarán decisiones que apunten hacia un mismo objetivo.

En estas situaciones, es fundamental el papel que juegan los roles de supervisión, para motivar a los trabajadores y lograr que estos tomen sus decisiones pensando en los intereses y valores culturales en la empresa.

## **Desafíos para la supervisión**

Los planes de comunicación se pensaron a niveles de alta gerencia corporativa, pero no se le comunicó ningún plan de comunicación a los supervisores para el manejo de sus equipos. Cada supervisor debió aprender a gestionar equipos en la virtualidad, apoyándose de los resultados de encuestas de clima y tips de reuniones efectivas compartidos por el equipo de People (RRHH).

Además del desafío de tener que llegar a sus empleados y mantenerlos comunicados a pesar de la distancia, el otro desafío inicial fue logístico, debían garantizar que todos sus empleados contaban con equipamiento y conexión de forma inmediata, ya que la operación no podía detenerse. Además de estos cambios, se realizaron modificaciones en beneficios, regionalización del trabajo en lugar de segmentación por país y contratación de personas del interior, (ya que no era necesario el acudir a la oficina).

## **Nuevas preguntas**

Además de estas conclusiones, nos quedan preguntas a futuro, cuyas respuestas no se encontrarán al momento de realizado este trabajo final de grado. Para responderlas, es necesario el paso del tiempo e incluso para algunas, dependemos de los cambios que pueden sufrir las legislaciones laborales:

- ¿Cómo consideramos que será el modelo de trabajo del futuro? ¿Es posible volver a la modalidad de trabajo 100% presencial? ¿Continuará el homeoffice? ¿Se optará por un modelo de trabajo híbrido?
- ¿Cuál es el modelo de trabajo que los empleados de esta empresa prefieren?
- En caso de que sea un modelo de trabajo mixto, ¿cómo se adaptan los canales de comunicación a un modelo híbrido?
- En caso de elegir un regreso total a la presencialidad, ¿se creará una guía de modificación de dinámicas de trabajo? Más allá de un protocolo sanitario.
- ¿Qué rol tendrán los viajes corporativos y los encuentros presenciales de diferentes países en la generación de espacios de comunicación informales fluidos entre empleados?

La realidad post emergencia sanitaria le presenta a Mercado Libre el desafío de adaptar sus formas de comunicarse a empleados que, no querrán un retorno a lo que era antes, sino que le exigirán que se reinvente. La empresa deberá aplicar todas las lecciones aprendidas durante este período y apostar a su versatilidad para continuar creciendo de forma exitosa.

## 12 - Referencias

- Armijos Buitrón, V.A.; Costa Ruiz, M.P. y Paladines Benítez, J.E. (2017), *Uso de tecnologías de la información y comunicación en la gestión de la comunicación interna en el sector servicios del Ecuador*, Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información, Lisboa, Portugal.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008), *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes*, Buenos Aires, Argentina, La Crujía.
- BW Comunicación Interna, (2019), *La comunicación interna quiere ser más social, centralizada y colaborativa*  
<https://bwcomunicacion.com/la-comunicacion-interna-quiere-ser-mas-social-centralizada-y-colaborativa/>
- Castro-Martínez, A y Díaz-Morilla, P (2019). *Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)*. El profesional de la información, v. 28, n. 5, e280518.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Cazau, P. (2006), *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*, Tercera Edición, Buenos Aires, Argentina.
- Costa, J. (2004), *DirCom on-line*, La Paz, Bolivia, Grupo Editorial Design.
- Diario El Observador, (2012), *MercadoLibre inauguró sus oficinas en Uruguay*  
<https://www.elobservador.com.uy/nota/-mercadolibre-inauguro-sus-oficinas-en-uruguay-201272714350>
- Ferreira, D. (2022). *Mercado Libre: de la reputación como instrumento de venta a motor de impacto socioeconómico*. Diario El País

<https://www.elpais.com.uy/el-empresario/mercado-libre-reputacion-instrumento-venta-motor-impacto-socioeconomico.html>

- Great Place to Work (2020), *Los Mejores Lugares para Trabajar del Mundo 2020*  
<https://www.greatplacetowork.com.uy/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-del-mundo/2020>
- Great Place to Work (2020), *Las mejores empresas para trabajar de latinoamerica*  
<https://www.greatplacetowork.com.uy/listas/las-mejores-empresas-para-trabajar-de-latinoam%C3%A9rica/2020>
- Great Place to Work (2021), *Los Mejores Lugares para Trabajar en Uruguay, 2021*  
<https://www.greatplacetowork.com.uy/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar/2021>
- Great Place to Work (2022), *Trabajando en Mercado Libre*  
<https://www.greatplacetowork.com.uy/empresas-certificadas/mercado-libre>
- Hernández Sampieri, R. (2003), *Metodología de la Investigación*, D.F., México, McGraw Hill.
- Ideas Mercado Libre, *Historia de Mercado Libre: conocé todo sobre la compañía*. Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>
- IMPO Centro de información oficial, (2021), *En Uruguay contás con una ley que regula el teletrabajo*  
<https://www.impo.com.uy/teletrabajo/>
- IMPO Normativa y Avisos legales del Uruguay, (2021), *Ley N° 19978 APROBACION DE NORMAS PARA LA PROMOCION Y REGULACION DEL TELETRABAJO*  
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19978-2021>

- Irazábal, F.; Santangelo, G; Martorelli, L y Ponce, M, (2010), *La metodología de investigación en comunicación*, Montevideo, Uruguay, Universidad Católica del Uruguay.
- Kreps, Gary L., (1995), *La comunicación en las organizaciones*, Delaware, EUA, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Krohling Kunsch, M.M. (2006), *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*, Congreso Iberoamericano de Comunicación, Sevilla, España.
- Larronda, A. (2020). *El futuro de Mercado Libre, un ecosistema de servicios que redobla su apuesta a Uruguay*. Diario El País  
<https://www.elpais.com.uy/el-empresario/futuro-mercado-libre-ecosistema-servicios-redobla-apuesta-uruguay.html>
- Llanos Reynoso, L.F. y Martínez Verduzco, L. (2018), *La distribución del tiempo en las actividades de los trabajadores se relaciona con el balance trabajo-familia*, Ciudad de México, México, Revista Gestión y Estrategia.
- Marín-Pérez, B. (2019), *Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana À punt*, El profesional de la información, v. 28, n. 5,e280515.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.15>
- Mejía Navarrete, J. (2000), *El muestreo en la investigación cualitativa*, “Investigaciones sociales - Año IV - Número 5”, Lima, Perú.
- Mercado Libre (2022), *¿Cómo trabajamos?*  
[https://jobs.mercadolibre.com/content/Como-trabajamos/?locale=es\\_ES](https://jobs.mercadolibre.com/content/Como-trabajamos/?locale=es_ES)
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Colombia (2017), *La historia del teletrabajo*  
<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-19606.html>

- Orangefiery, (2020). *Leadership communications during COVID-19: A survey of U.S. organizations* <https://orangefiery.com/2020/04/03/leadership-communications-during-covid-19-survey>
- Organización Mundial de la Salud, (2020), *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por Coronavirus COVID -19*. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Pineda-Martínez, P. y Ruiz-Mora, I. (2019). *Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica*. *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280524. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>
- Rafalski, J. C., y Andrade, A. L. (2015). *Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa*. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/tp2015.2-14>
- Randstad, (2021), *employer branding at mercado libre* [https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Standing%20Out%2021/Interview Mercado Libre 2021.pdf](https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Standing%20Out%2021/Interview%20Mercado%20Libre%202021.pdf)
- Restrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional. Signo Y Pensamiento*, 14(26), 91–96. Recuperado a partir de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Rosario-Rodríguez, A., Cruz-Santos, A. y González-Rivera, J. (2021) *Vista de Demandas Tecnológicas Laborales y Psicológicas del Teletrabajo durante la Pandemia por COVID-19*. *Cienciasdelaconducta.org*. <http://www.cienciasdelaconducta.org/index.php/cdc/article/view/33/32>
- Silvestre, L. (2022), *Qué es el e-commerce y cómo crear el tuyo*

<https://www.tiendanube.com/blog/que-es-el-ecommerce-y-por-que-tener-el-tuyo/>

- Tavera, J.F. y Londoño, B. (2014), *Factores determinantes de la aceptación tecnológica del e-commerce en países emergentes*, *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 22 - No. 31 (Enero - Junio 2014) 1  
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7843/Art%  
206.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7843/Art%c3%adculo%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tessi, M. (2012), *Comunicación interna en la práctica*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Universidad latina de Costa Rica, (2020), *¿Qué son las TIC y para qué sirven?*  
<https://www.ulatina.ac.cr/articulos/que-son-las-tic-y-para-que-sirven>
- Uranga, W. (2004) *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario (Argentina), 24 al 27 de agosto de 2004.
- Valles, M. S. (1999), *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*, Madrid, España, Síntesis.
- Vignolo, J. (2020). *La nueva pandemia*. Anales de la Facultad de Medicina [en línea] v.7, no.1, Montevideo, Uruguay.
- Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. *El Profesional de La Información*, 29(2).  
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

## 13- Anexos

Entrevista Supervisor de Atención al Cliente

Site: Uruguay.

Subequipo: Experiencia Impositiva

**S:** ¿Qué canales de comunicación tenés con tu equipo? Los podemos dividir entre canales formales, que bueno, son los que están definidos por MeLi y canales informales, los que se dan como de la interacción social natural con tu equipo.

**B:** Ta, por ahí no vas a tener, o sea voy a ser como un entrevistado sesgado por así decir, yo no tengo esa versión pre MeLi, porque yo soy de pandemia, entré en plena pandemia, entonces como que sí es claramente distinto a otra compañía que yo trabajaba, que es FNC, pero igual... por lo menos te voy a ir contando cómo es ese rol que tengo, que no vas a poder comparar contra el MeLi de antes, por lo menos en mi caso.

Bueno, canales, recuerdo que en un principio MeLi arrancó usando, estábamos todos usando Slack y mismo ahí yo ya traje como... podrías ahí tener como una especie de llamado a decir bueno, la propia compañía aún estaba definiendo qué canal usar.

En su momento arrancamos con Slack y era absolutamente todo por Slack, eh, y se usaba también recuerdo que se usaba con muchísima formalidad para comunicaciones el Workplace, pero no WorkChat y después sin embargo se pasó a usar mucho más WorkChat y se dejó de lado un poco Slack.

Yo hoy la realidad es que separaría como canales de comunicación tácticos y estratégicos por así decirlo, lo que quiero decir con esto es: mis canales de comunicación tácticos, o por ahí decir, no quiero llamarlos informales, porque para mí informales es otra cosa, serían como yo lo veo, un Workchat, que necesito hablar directo, rápido con los chiquilines, a menos que sea una urgencia, yo digo: “Bo, hablamos por Workchat y solucionamos los temas ahí. ¿Ta?” Si es necesario y no nos entendemos por Workchat, se hace un meet, pero un meet ad hoc, que es tipo: “ta, buscamos el hueco más cerca que tengamos en las agendas y hacemos un meet.” Ta, eso como canales de comunicación para solucionar problemas tácticos y rápidos.

Después tenés como vías de comunicación en el sentido que es algo que no urge, es algo que es bajar una información, una comunicación, va a ir por mail, seguro.

Eh, en su momento me acuerdo que usaba Slack, te dejaba hacer, te dejaba hacer un refresh directo de gmail, te dejaba mandar y te mandaba al mail y a la vez un recordatorio al Workchat, eso estaba muy bueno. ¿Ta?

Y sino también tenemos reuniones de equipo semanales, donde ahí yo vuelvo a repasar: “Che, mandé aquel mail, ¿lo leyeron? ¿Tienen dudas? Y eso es como la segunda... por eso más tácticos y más como estratégicos, más de comunicaciones y demás, de formalidades.

Cuando decis informal se me viene muy a la cabeza que usamos eh, usamos este, Whatsapp, pero informal en el sentido de que o es una urgencia, o porque se cayó todo, o porque nada, para vínculos, para generar vinculos digamos, y tratar de no hablar temas laborales.

Yo hace relativamente poco, dos meses, tres en realidad, porque fue a partir de enero, empecé a liderar el equipo externo y yo con las personas del proveedor la forma que tengo de la vía rápida no es Workchat, es Whatsapp, entonces también estoy usando Whatsapp ahí, como vía rápida, porque ellos no están tan atentos al Workchat, ellos tienen... como es un proveedor, tienen esa forma, si bien tienen Workchat, como que la vía rápida para ellos es mucho más el celular, ta, básicamente esas son las vías del día a día que uso.

**S:** Perfecto, entonces ahí vos me comentabas un poco que tenés esos espacios como ya predefinidos de reuniones de equipo, por ejemplo semanales, y los otros que son como bueno, ad hoc por una necesidad. Eh, ¿esos espacios son periódicos? Por ejemplo, una vez por semana te juntás con tus TLs, ¿cómo funciona?

**B:** En cuanto a, en cuanto a periodicidad digamos, y bueno depende, la del equipo por ejemplo es todas las semanas, todos los miércoles, de todas las semanas, y no se corre, y ahí nada, llevamos temas, yo llevo temas, ellos llevan temas, esa está absolutamente todos los, todas las semanas, una vez a la semana, esa sería la periodicidad. Pero después aparte nada, tengo muchos ad hoc, y también están los 1a1 con cada uno de ellos.

Si tuviera que decirte todas las reuniones tenés, de abajo hacia arriba, eh: Están las charlas tipo cross turno, que es tipo bueno, vamos todo el turno mañana, todo el turno se juntan los reps, el TL y el sup, y ahí hacemos como una charla cross, se eligen claramente determinados temas. Después hago charlas intra sub equipo, o sea, me junto con el equipo sin el líder, para romper informalidades para que no esté el TL, por si hay que charlar otros temas. Después, hago la reunión de equipo, ahí estoy yendo de abajo hacia arriba, la reu de equipo que es con mis TLs directos y los otros y después 1a1, que son con ellos todas las semanas, ellos en mi semana están distribuidos, los 1a1 de todos mis TLs, y ahí tengo un espacio de 45 minutos con cada uno de ellos. Esas son las periodicidades, ¿ta?

Y después claramente hacia arriba, no, yo tengo con Ili y cada tanto tenemos con Sr Managers.

**S:** Bien, ¿y tiene el equipo espacios como más informales? No sé, de esparcimiento, por ejemplo, ¿sabés si pasa que los TLs tienen una vez por semana se juntan con los reps a tener un espacio como, abierto de charla, jugar algún juego? ¿Existen esos espacios?

**B:** Mirá, ellos ahí tienen distintas dinámicas, cada uno de ellos tiene distintas dinámicas, sé que por ejemplo, hay un TL que en la mañana tiene pre-seteado touchbase de 15 minutitos todos los días antes de arrancar, donde hacen actualizaciones y demás, así como cada tanto creo que una vez al mes cada uno de ellos hace una dinámica de integración, o sea, se junta específicamente a hacer integración, algo totalmente informal, a charlar de la vida por así decir, preguntar cómo están, en qué andan, si quieren saber algo.

Y cada tanto más como una formalidad mía, pero muy cada tanto, te diría que una vez cada dos meses, yo les pido que hagan como un check de clima, o sea juntense, pero a hablar de clima, tipo charlen de bueno, cómo estamos de clima, si es necesario levantar algo, si quieren trabajar en algo, tenes esas como más informales, pero eso es más para hacer checks de clima, por así decir, ver cómo están, cómo se sienten.

Pero de ellos con los reps, tienen distintas cada uno, yo en eso les doy libre albedrío, confío en su forma digamos de liderar, y cada uno de ellos tiene, algunos hacen cortita, otros... sé que por ejemplo, no sé, algunos se van a tomar algo a algún lado, o se juntan en algún lado, es como, cada uno tiene su librito por así decir, yo lo respeto, claramente.

Después estaban esas que te decía que yo me junto con ellos, sin el TL, también tenemos alguna que estamos todos juntos, pero así informales, son como todas esas, por así decir.

**S:** Perfecto, y después, última pregunta de esto de los canales, vos mencionabas algo interesante que es que a Whatsapp le dan como un doble uso. Entonces, puede tener un uso más para hablar de la vida, como en un chat de equipo, y también tiene ese uso más enmarcado como en, en lo laboral, eh, ¿te repercute eso negativamente? ¿Te pasa que por ser WhatsApp un canal más cotidiano te escriben a cualquier hora con cosas laborales? ¿O se respeta el marco laboral, incluso en un canal como Whatsapp?

**B:** Whatsapp tiene, yo siempre digo, siempre eso lo charlo con amigos, Whatsapp para mí es tipo lo seguro, es lo que siempre funciona, es lo que se cae una vez al año porque pasó algo en todo el mundo. Entonces, es muy difícil en cualquier ambiente laboral, o en cualquier trabajo, más allá de MeLi, no... te pasa algo, no ir a Whatsapp, es muy difícil.

A vos se te caen los sistemas, ¿a dónde vas? A Whatsapp. De hecho ni llamas, el cerebro ya está pre-seteado a decir "no llamo, mando whatsapp, mando audio". O sea a mí se me cae el sistema o se me apaga todo, no importa si es el mail o... ¿a dónde vas? A whatsapp. Yo siempre digo, es el activo fijo seguro, un término muy financiero, voy a Whatsapp, por eso vale lo que vale.

Entonces, dicho esto, es muy difícil definir qué vos querés hablar ahí, podemos hacer acuerdos, se hacen acuerdos y yo trato de tener acuerdos con ellos, de decir "bueno ok, urgencias, cosas que yo necesite enterarme ya ya, y cosas que yo necesite que ustedes se enteren ya ya, van por ahí, solo eso, sino, que sea para distendernos, para coordinar un asado, para preguntarnos cómo estamos, para eso", para que sea algo informal, de que si la

contraparte quiere o no responder, lo haga o no, ¿entendés? que no haya esa, yo siempre se los digo, traten de... y se cagaban de risa, pero que el whatsapp no sea mandatorio, o sea si yo te escribo y vos no querés responderme, no me respondas, a menos que haga una comu en un equipo, entonces tengo un equipo donde hacemos comu, pero que no sea... que sea totalmente algo de una relación personal, como separado de lo laboral, porque para eso tenemos nuestras vías de comunicación. Pero es difícil por lo que te decía, a veces si se te cae todo ¿a dónde vas? Vas a whatsapp, y ahí ¿de qué vas a hablar todo ese día en whatsapp? De trabajo. Entonces Whatsapp tiene eso, que es el que siempre está. Hay que limitarlo, pero también no puedes ser estricto en decir: “no, no podemos, no”. En algún momento lo vas a necesitar porque si se cae todo... es el único que se cae una vez al año, es el único que se cae muy poco.

**S:** Si, es verdad. Bárbaro, bien, después ahí, cambiando un poquito de tema: ¿Vas a la oficina? ¿Vas con tu equipo a la oficina? o ¿Con qué periodicidad van? ¿Se coordinan?

**B:** Nos coordinamos para las mesas, o sea estamos yendo una vez al mes.

**S:** Bien.

**B:** Eso es hasta ahora, de acá para adelante ya estamos, con la normalidad nos estamos planteando empezar a subir la intensidad, o sea tratar de ir una vez por semana. Pero hasta ahora, estábamos yendo a las mesas, o sea, una vez por mes, y ahí nos juntábamos todos y veíamos mesa laboral, mesa de gestión, mesa de experiencia, otros temas, o sea, hacíamos todo ahí, si hay feedback trimestral, feedback trimestral, así es cara a cara. Así que hasta ahora más o menos en línea con una vez por mes, de acá para adelante nos estamos planteando, te digo que a nivel layer supervisor decir “bueno OK, tenemos que empezar a ir mínimo una vez por semana”.

**S:** ¿Y eso es porque sentís que es beneficioso para el clima del equipo? ¿O por un tema más de verse las caras? ¿Por qué esa idea de ir más seguido?

**B:** Eh, el factor de lo distinto, si vos venís hace mucho en lo online, ir a lo presencial te va a copar, si vos venís de lo presencial hace mucho, irte al online te va a gustar, entonces es el factor de lo distinto, es el comportamiento humano, es, cada tanto lo llevás... si fuera la viceversa, y me encantaría poder plantearle a mi jefe “Che, dejame los, la semana que viene online”, porque también, sería a la viceversa, el factor de lo distinto, se van a re copar de ir a sus casas. Yo lo interpreto así, entonces cada tanto hacer algo distinto, y siempre les digo “hagan algo distinto”, cada tanto el factor de lo distinto es lo que te distrae, o lo que te ayuda, ya sea al clima, ya sea en motivación, ya sea si tenés que comunicar algo, para que quede bien comunicado, no, es como... ese factorcito de lo distinto

**S:** Tal cual, creo que nos pasaba al principio de la pandemia todos estábamos como “Si, virtualidad” y después llegó un momento que te pudrió.

**B:** Comportamiento humano.

**S:** 100%. Ahí, yendo un poquito a que vos decías eso de que no, no habías vivido el MeLi pre pandemia, pero, creo que una impresión que tenemos todos es que, tenemos muchas reuniones, creo que nos pasa a todos, ¿eso vos lo atribuirías a que es en la virtualidad que tenemos tantas reuniones? ¿O es porque somos un equipo que trabaja regionalmente, entonces tendríamos reuniones igual, estuviéramos en oficina o no?

**B:** Mmm, ahí como que, no sé, es como que, si yo lo veo por mi caso, tengo las reuniones justas y necesarias, pero porque trabajé muchísimo en ello, trabajé ,muchísimo en organizarme, decir “no, ta, ¿yo dónde tengo que estar?”

Sí lo miro a veces con otras personas, observo otras agendas, pasa que creo que la virtualidad llevó a eso, a que si una persona no está organizada, termina teniendo reuniones todo el día, pasa, si una persona no está organizada tiene eso. Si yo por ejemplo voy a lo personal, si yo no me organizaba y no hubiese trabajado en organizar mis reuniones y hacerlas efectivas, e ir a donde tengo que ir, tendría una agenda hiper explotada, pero como... y eso sí es como directo de la virtualidad, o sea, se desprende de la virtualidad, porque son momentos que antes vos en la oficina los solucionabas yendo al escritorio, en dos minutos, ahora pones una reunión y ya.

Por ejemplo la virtualidad, de esto del desconocimiento del tiempo virtual, hace que vos, algo que en el pasillo lo resolvías en dos minutos, en una reunión mínimo mínimo le metés 15 minutos, entonces la agenda no es infinita, la agenda es chiquita. Entonces vos por ahí, yo hablaba con Sabri 5 minutos, pero si te voy a agendar a vos, no te voy a agendar 5, te voy a agendar 15, entonces creo que eso la virtualidad lo trae.

En lo personal, trabajé muchísimo para que no me pasara eso, entonces yo voy a las reuniones que tengo que estar, trato de que mis reuniones sean efectivas, y sobre todo, nada, valoro eso siempre: “Bueno dale, vamos a los bifos y ya salimos de acá”, porque sino la agenda se te explota. Pero sí, es una consecuencia de la virtualidad, seguro, es una consecuencia. ¿Tiene solución? Si, creo que cada persona tiene que organizar sus tiempos, pero no podés... es tipo, la lectura es simple, es literal algo que yo lo resolvía en 5 en un escritorio, en un meet en menos de 15, no me preguntes por qué, cuesta.

**S:** Es muy bueno eso que decías, de la eficiencia de entender: “Bueno, ¿realmente en qué espacios se me necesita? ¿Qué espacios los puedo seguir por una minuta? Es clave el tema de la eficiencia.

Ahí iba otra pregunta, pero entiendo que va con esta eficiencia que vos lograste en tu agenda. Es, ¿vos encontrás esos espacios de desconexión? ¿Lográs tomarte tu hora de almuerzo? ¿Lográs cortar a las 6? O sea, entiendo que por esto que me comentabas sí, lograste una agenda equilibrada dentro de todo.

**B:** Eh, los espacios de almuerzo, emm, te diría que sí y no, porque soy muy... priorizo, a veces priorizo alguna reunioncita y almuerzo después.

Pero, yo sí tengo que, de hecho vos entrás ahora a mi agenda y mi agenda es libre, o sea, vos podés ver qué reunión tengo yo y dónde estoy. Eso es algo que siempre lo digo, este... a mi equipo le encanta, o sea, yo en mi agenda pongo si voy al médico, si voy al gimnasio. Como tipo, nosotros somos full, y yo tenía turno mañana, tarde y noche en un horario muy grande, trataba de estar siempre, yo ahí les ponía todo, si estoy estudiando está ahí, tipo me bloqueé y me puse tipo de 7 de la mañana a 9 voy a estar estudiando, ahí está, ando por ahí, si estoy en el club está ahí, si fui al médico está ahí, mi agenda es muy ordenada, y podés chusmearla, entrás y te dice donde estoy, no te va a decir “no disponible”, te dice en qué reunión está. Soy muy también de... a veces encontras algo que no te dice nada, es porque es una reunión que no puede ser pública, tipo ahí voy y la dejo que solo yo la pueda ver. Pero mi agenda es visible y creo que eso ayuda un montón cuando alguien me quiere buscar a mí, pero eso también es como y digo: “fijate que mi agenda es libre”, o sea, es sinónimo de “no te preocupes que yo estoy organizado”.

**S:** Ahí como, tengo unas últimas dos preguntas de otro tema y es: ¿ya tenías experiencia en el manejo de personal en otros trabajos anteriores?

**B:** Si, si ya hacía cinco, cinco años, claramente mucho más chicos, este... arranqué con un equipito, primero era un coordinador que solo tenía un analista, pero después los últimos, te diría que previo a MeLi, los últimos cuatro años tuve un equipito que llegó a ser de 9, 9 directos.

**S:** ¿Y lo considerarás especialmente difícil en la virtualidad el manejo de personal? ¿O es un tema de homologar dinámicas y sale?

**B:** Lo que pasa es que en la otra, en mi anterior trabajo, nosotros nunca nos pasamos a lo online, porque no se podía, teníamos que trabajar o sea, teníamos que ir. Digo sí, si cuando o sea, tuvimos un mes nomás que fue el mes feo ese, cuando arrancó pero después volvimos, siempre seguimos yendo. Estábamos re separados, me acuerdo, era una fábrica, o sea, es distinto, yo me podía sentar a dos metros de otro y entrábamos 80 igual. Pero nunca dejamos de ir, ese es el tema.

Acá sí fue distinto, yo llegué y sabía que uno de mis challenges era ok, es liderar un equipo, tengo que conocer personas y liderar un equipo por zoom... por eh, google meet digamos. Fue todo un tema. Ya las entrevistas para mi fueron todo un tema, porque fueron mis primeras entrevistas por zoom, por meet, porque tuve algunas por zoom y algunas por meet, ya eso también había sido todo un tema, cómo me vestía, qué fondo, todo, fue un cambio tremendo.

**S:** Y bueno, vinculado a esto, ¿cómo fue para vos recibir nuevos miembros al equipo en la virtualidad? por ejemplo nuevos TLs que se sumaban, nuevos representantes que rotaban, eh, ¿cómo fue armarles esa inducción? ¿Lograbas que se incorporara bien la gente? ¿O a veces nada, salía mal? ¿Cómo fue para vos eso?

**B:** Eh, si, por suerte eh, al tener como las agendas como el esquema ya armado, era simplemente involucrarlos a lo que ya hacemos, eh, y después nada, obvio que cada tanto en esos espacios que tenemos de que nos juntamos, los espacios informales, terminás como de afianzar el vínculo, pero o sea te diría que es lo mismo, lo único que cambia creo que, es esa percepción física, porque yo siento que logro conectar con las personas.

Siento que, si necesito conectar con una persona a través de algo, de zoom, de meet, de lo que fuere, sé que lo logro, lo que cambia es la percepción física, que decis bueno “Ok, capaz que en la realidad veo otra cosa”, eso es lo que cambia. Pero en realidad creo que lograr conectar con las personas, yo particularmente creo que lo logro, lo charlo un montón con ellos, tengo charlas como muy periodicas, les pregunto cómo están, en qué andan, o sea, dedico minutos a charlar de, más allá de lo laboral y o sea, creo que no me es una barrera. Sí te puedo decir que claramente ta, no es lo mismo, pero no es una barrera para generar un vínculo con otra persona.

Yo siento que Mati es un amigo, y creo que presencial lo he visto tres veces, y siento que tengo tremendo vínculo con el loco, pero lo vi presencialmente tres veces, o sea, el vínculo creo que se genera igual.

**S:** A mí me pasa mucho también con mi jefe, no lo conozco en persona, hace un año que estoy trabajando con él, yo creo que va a ser super interesante el momento de conocerlo en persona, pero se logró un vínculo igualmente, a pesar de estar en países diferentes.

**B:** Se logra, exacto.

**S:** Creo que está buena la presencialidad, le suma, la cotidianeidad le suma, pero se pueden lograr igual los vínculos.

Entrevista Supervisor de Atención al Cliente

Site: Uruguay.

Subequipo: Seguridad 360°

**S:** La primera pregunta es, ¿qué canales de comunicación tenés con tu equipo? Ahí podemos diferenciar entre canales formales que son los que están definidos por MeLi y los informales, que son aquellos canales que se dan por la interacción social con tu equipo.

**M:** Genial, ¿son tipo canales virtuales decís sabri o, pueden ser tipo...?

**S:** Pueden ser presenciales también, por ejemplo, una reunión de staff presencial puede ser un canal de comunicación.

**M:** Bueno, genial Sabri. Tenemos un montón en realidad, presenciales tenemos tres reuniones periódicas por semana, martes y jueves de nuestro equipo puntual de interno, los miércoles con el equipo externo, esa la hacemos todas las semanas y es para ver temas generales, de sincronización, presencial, eso.

Después así periódicos no tenemos, tenemos otras sí tipo staff, reuniones de clima, más con el equipo de representantes y demás que eso es todo mensual, yo tengo conversaciones abiertas sólo con representantes también mensual, y bueno después tenemos como más individuales, tipo 1a1 tengo con todos, una vez a la semana, eh, reuniones que van saliendo de cosas puntuales, pero así periódicas presenciales tenemos esa y después siempre intentamos, bueno, qué sé yo, al menos una vez por Q juntarnos, una vez, informal digamos, hacer una comida, algo.

Esto es informal, no se si aplica o no pero yo te lo digo.

**S:** Sí, sí, sí, sí. ¿Y manejan también de forma informal, por así decir, algún... no sé, por ejemplo un grupo en Whatsapp? algo así, como para, que sea extra laboral, digamos.

**M:** Sí, y después tenemos, ahí va, grupos virtuales tenemos uno de Whatsapp que ahí hablamos de cosas que no tengan nada que ver con lo laboral, pasamos videos de tik tok, tipo cosas de esas, eh. Y después formales si se quiere o laborales tenemos varios grupos en Workchat, por ejemplo tenemos uno para el día a día, tenemos otro para avisos que es solo de lectura, o sea se reacciona pero no se contesta, para que no se pierdan los chats, eh, nada, tenemos uno de reconocimientos ponele, que nos reconocemos entre nosotros, tenemos como varios grupos, están como segmentados y estructurados en base a las temáticas, pero sí, tenemos canales formales e informales, son todos por Workchat o Whatsapp.

**S:** Bien y ahí me surge una pregunta Mati, porque justo, por ejemplo, Bruno me contaba que a él le pasaba y es ¿tenés conversaciones laborales por un canal informal como Whatsapp? O que suele usarse para cosas informales.

**M:** Emm, a ver, puede haber alguna, intentamos de que no.

**S:** Bien.

**M:** O sea como de respetar los canales, si hay alguna emergencia sí, o sea “ta, listo, ya está”. Por ejemplo, no sé, sale algo un, no sé, un sábado, que sí o sí tenemos que verlo entre todos, que no es algo frecuente, por eso, es una excepción, no es la regla, sí obvio usamos whatsapp, pero a priori así intentamos de que no.

**S:** Bien, perfecto, eh, bien... ahí para preguntarte ¿tienen una rutina tu equipo de ir a la oficina? Por ejemplo, una vez por semana, ¿cómo se manejan?

**M:** Bueno, ahora empezamos a retomar de a poco y sí, una vez por semana la ida, es como venir, en su momento también lo empezamos a hacer. Después viste que volvimos a hacer

homeoffice, vino navidad, todo eso como que lo frenamos, pero sí, una vez a la semana intentamos como venir todos y vernos.

**S:** ¿Incluido reps o solo el equipo de tls digamos?

**M:** Bueno, con reps es más difícil, o sea, TLs sí, seguro, reps o sea sí, pero no, es muy difícil que vengan todos, siempre alguno no viene, digamos, pero sí, también, en los staff intentamos tenerlos presenciales, las reus de clima también.

**S:** Bien, bien, perfecto, y ahí hablando un poquito del clima, sentís vos, que también tuviste experiencia pre pandemia, digamos en meli, ¿sentís que la virtualidad afectó de alguna forma el clima de tu equipo?

**M:** Eh, no, o sea, mi opinión es que la pandemia en sí misma o la virtualidad en sí misma no es el causante de que afecte o no.

Si las dinámicas no se adaptan, o sea, si vos tenías una dinámica presencial que no la adaptás a la modalidad virtual, sí, va a afectar, pero no es la pandemia lo que está afectando, es que las modalidades que vos estás usando no sirven.

Creo que, que no es algo estático, ahí hay que ser un poco más dinámico, las dinámicas virtuales tienen que ser totalmente distintas. Lo que antes vos lo hacías acá en el mano a mano con alguien al lado, ahora tenés que agendar una reu y sino la agendás o no generás ese espacio, ahí es donde empieza a afectar, porque no lo generás.

Si lo generás, tenés los espacios necesarios y demás, para mí no, Sabri, honestamente no veo que afecte.

**S:** Bien, entonces dirías que ante la pandemia, ante la virtualidad, tu metodología no fue homologar los mismos espacios, sino buscar y reinventar espacios nuevos.

**M:** Sí, mucho más, de hecho a nivel carga horaria de reuniones creo que aumentó muchísimo en la virtualidad digamos.

Si me preguntás, eso es opinión, de si afecta o no. Ahora, si puedo elegir un día por lo menos venir a la oficina, creo que suma mucho verse físicamente, o sea, se genera como otra sinergia. Pero ta, no quiere decir que tampoco que sea que afecte negativamente el clima eso.

**S:** Bien, perfecto, y te parece que el aumento de reuniones que sentimos todos, ¿es consecuencia directa de la virtualidad? ¿O también es por el trabajo regional? En realidad CS ya trabajaba bastante regional pero... un poco más.

**M:** Sí, creo que es un poco de ambas, Sabri.

A mí lo que me pasa es esto que te decía, o sea quizás, no sé, por ejemplo, yo lo que hago es, son 40 reps, tipo, 45, en la oficina vos estás acá, compartís un poco con ellos, un día te sentás

al lado de uno, charlás un poco, otro día al lado de otro, charlás un poco, y no necesitás generar un espacio de reunión para hacer eso.

Hoy eso no se puede hacer con la virtualidad, yo lo que hago es quincenalmente hago un *shadowing* por turno, “shadowing”, tipo que no es un shadowing en sí mismo, o sea, sí hago shadowing, pero en realidad es una excusa para juntarme un rato con ellos y charlar y ta, eso demanda tiempo o sea, que antes no, si estuviésemos en la oficina sería bastante diferente.

**S:** Bien, bien, perfecto, y hablando ahí un poco de cargas y de rutinas, eh... ¿lográs... esta es una pregunta polémica... lográs todos los días cortar una hora para almorzar? ¿O cómo te manejas con eso?

**M:** No, la respuesta es no, pero no... o sea... aparte de que no lo logro, muchas veces ni siquiera lo elijo. Es como que yo soy medio *workaholic* y ta, no lo hago, eh... ahora, si quisiese hacerlo, creo que hay días que sí que se puede y hay días que no, si te soy honesto, Sabri.

**S:** ¿No tenés como ninguna práctica? Tipo, ¿bloquearte la agenda para el almuerzo?

**M:** Sí, hay pila de prácticas que creo que aplican y que están buenas, eh, sí, no, si te soy honesto no lo hago tanto, eh, pero si, creo que se puede sí, sí, sí.

De hecho yo, o sea, intento fomentar mucho en el equipo que lo hagan y yo cuando puedo lo hago, el hecho es que no me tomo una hora entera. Cuando estoy en casa bajo 15 de mañana y saco al perro, bajo 15 de tarde, saco al perro, ahí son media hora y paro 15 en el medio día y me cocino algo, entonces es como que paro, no se si paro una hora estático, de corrido, pero sí, hago pausas en el día, o sea, no es ,que estoy todo el dia.

**S:** No estás las 9 horas frente a la compu.

**M:** No, no.

**S:** Bueno y ahí, ¿tenés una rutina de: “llegan las 6 de la tarde cierro la computadora...? ¿O es algo que... te cuesta separar el espacio laboral vs el personal?

**M:** Ja ja, o sea, la respuesta hoy es no, eh. Pero ta, creo que el contexto también es difícil. Por ejemplo Giane que es de mi equipo entra a las 6, yo no puedo cerrar la compra así a las 6 y olvidarme, porque hay gente en la noche y hay un día o sea, al menos un día a la semana tengo que estar con ellos porque sino es como que no, no sé... entonces no, la respuesta hoy es no.

¿Me podría organizar de una mejor forma para, por ejemplo, los días que me quedo de noche entrar más tarde? Si, podría, ¿lo hago? no.

Esa es la verdad, no publiques este video por favor ja ja pero no, no lo hago, pero sí, creo que se puede hacer si, así.

**S:** Perfecto, bien, y ahí una pregunta un poquito cambiando de tema, y es, ¿cómo es recibir nuevos miembros al equipo, ya sea reps o sea tls en un entorno virtual? ¿Lo sentiste especialmente desafiante incorporarlo a tus rutinas, al equipo, al, no sé...?

**M:** Es distinto sí, o sea, es lo mismo... creo que es lo mismo con el tema de las, viste de lo que hablábamos del clima de si afecta o no, o sea, si usás las mismas metodologías, probablemente sea más difícil. Ahora, no sé, yo con los de Experiencia Impositiva, ahora por ejemplo les agendé a cada uno media horita y charlamos para conocernos, y bueno ahí ya empezás a crear, o sea, es distinto, ya por lo menos los conocés, y ta en la oficina todo es más fácil si se quiere, o al menos eso siento yo, es menos estructurado, no tenés que agendar una reu para conocerlos, estás al lado de ellos y ya está, pero sí, es más desafiante pero se puede, también creo que se puede hacer si te haces el tiempo, eso se puede.

**S:** O sea, digamos, ¿las incorporaciones que tuvieron, fue como suave.. fue como exitosa la incorporación, digamos?

**M:** Yo creo que sí, habría que preguntarle a ellos como se sintieron, desde mi perspectiva si.

#### Entrevista Software Project Leader (IT)

Site: Uruguay.

Subequipo: Shipping - Mercado Envíos Flex

**S:** ¿Qué canales de comunicación tenés? Empecemos con todos los equipos que me contacte que participan... ¿por dónde te comunicás con ellos? ¿es siempre por Meets? ¿es por Slack? ¿es por mail? O sea, ¿qué canales de comunicación usás para contactarte con estos otros equipos de MeLi, pero externos a vos?

**R:** Bueno, los canales son diversos y son un poco todos estos que mencionaste. No usamos uno u otro, sino que los usamos todos.

Generalmente cuando comenzamos a hablar de un feature, que preparamos, que tenemos en el backlog para trabajar en ese Q, por lo general lo primero que se hace es un kickoff, que es como una introducción al tema, a la iniciativa, en la cual mostramos las necesidades por las cuales necesitamos implementar eso, para que estemos todos alineados y todos sepan más o menos la importancia del porqué, lo que estamos haciendo y a veces también hablamos ya en esa misma introducción del cómo, si es que lo tenemos ya definido, sino queda para una segunda reunión.

Entonces, tenemos sí los canales de los Meets, o Hangouts, no sé, ex Hangouts, ahora creo que es Meet, es uno de los principales. Sobre todo en estas mesas que se forman para pinponear temas, lo cual es, bueno, tenemos este tema, sabemos que impacta en estos equipos, armemos una mesa, se arma una reunión, traemos el tema a la mesa, nuestra visión, lo que precisamos y lo que creemos y ahí se empieza a bueno, a los demás equipos entran a

intercambiar ideas, cada uno da su punto de vista, sus motivaciones, a veces sus restricciones también. Está buenísimo, entiendo su necesidad, está bárbaro, pero de nuestro lado podemos o no podemos hacerlo directamente o podemos hacer hasta acá, o directamente tenemos que analizarlo, ¿no? Eso después ya son, avanzadas las charlas, es como los accionables pueden ser muy variados, pueden ser ya darte una respuesta, o directamente atacar el tema si corresponde y tenemos la información necesaria, o llevárselo el punto y hacer una segunda reunión como para volver a atacarlo, ¿no?

**S:** ¿Y tendés a ese tipo de decisiones o de comunicaciones, por ejemplo eso que decías vos “hasta acá puedo llegar etc.” formalizarlas, por ejemplo, a través de un mail? ¿o no tenés esa costumbre, de usar el mail para eso?

**R:** Sí, a ver, por lo general el mail lo tratamos de usar o por lo menos yo personalmente, como para dejar cosas a veces por sentadas y registradas. Por ejemplo, al principio del Q mandamos a todos los equipos con los que identificamos que tenemos dependencias de los features de nuestro backlog, le mandamos un mail diciendo: “Bueno, el equipo de Flex durante el Q2 va a estar trabajando en esta iniciativa, se trata más o menos de esto, identificamos que hay dependencia con estos equipos”, se mencionan a las personas y pedimos que nos den una confirmación, a veces llega la confirmación enseguida, porque esos capaz que algún equipo ya lo tenía en el radar, o ya estaba al tanto de que se iba a hacer eso y ya sabían y ya lo tienen en el backlog, a veces vienen preguntas: “¿Che nos explican un poquito más a ver de qué se trata esto?” y a veces simplemente es: “Hagamos una reunión y nos explican un poco más en detalle para que entendamos mejor”. Entonces ahí ya tenés digamos dos canales, ¿no? Primero la petición de la dependencia, si se quiere, para dejarlo registrado y también puede llegar a surgir una reunión presencial.

Yo pienso que casi todas las discusiones, la gran mayoría de las discusiones, salvo que sean temas muy detallados, o cosas que surjan, por ejemplo, con CX tenemos también bastantes idas y vueltas a través de mails, porque entiendo que ellos están todo el tiempo con muchas cosas, atendiendo necesidades de los clientes, surge la necesidad o algo que les levanta un cliente y no sé si a modo de hacerlo asincrónico, o para no olvidarse o lo que sea, por ahí te tiran un mail, te dicen: “Che nos levantaron esto, revísenlo cuando puedan y cuando tengan una respuesta nos avisan”, y siguen con lo suyo, entonces nos mandan el mail, nosotros lo trabajamos, también a veces es con urgencia, a veces no, ya más bien una comunicación más asincrónica, ¿no? Nos llega el pedido, lo realizamos cuando tenemos tiempo y lo respondemos.

Lo mismo esto que te decía de las dependencias, a veces esos mails requieren de generar otro tipo de interacción, como es una reunión.

Y otro tipo de canal que también usamos mucho es Slack, más que nada entre el equipo, si bien nosotros usamos una metodología que es como una mezcla de *Canvas* y *Scrum*, que son dos metodologías ágiles bastante comunes en el mercado, que justamente la agilidad te la da el estar en constante contacto diario con todo el equipo. Todos los días a la mañana hacemos una *daily meeting* donde les contamos lo que hicimos el día anterior y que es lo que vamos a

hacer el día siguiente y si tenemos algún *blocker*, algo que nos está bloqueando y por lo que no podamos avanzar, eso entre todo el equipo, como para arrancar el día, pero la verdad...

**S:** Te iba a preguntar, justo, ¿esas daily meeting son siempre iguales? ¿o te pasa que la del lunes ya aprovechan y priorizan toda la semana y el viernes cierran? ¿o son más o menos siempre iguales, independientemente del día?

**R:** Bueno no, justamente, en las metodologías ágiles, por ejemplo en Scrum, que es el que más he utilizado yo, tenés diferentes tipos de reuniones, con diferentes objetivos y con diferente periodicidad: La daily meeting es la que hacés todos los días, como te digo, ¿no? ves lo que hiciste ayer y lo que vas a hacer hoy y los blockers, y algo que quiero contar extra al equipo porque pasó algo importante y querés que el equipo esté al tanto, participa todo el equipo de desarrollo y son diariamente. Después tenés el *sprint planning*, nosotros dividimos el trabajo por sprints, que es una medida de tiempo, en nuestro caso la definimos en dos semanas, eso significa que nosotros en esas dos semanas definimos lo que vamos a hacer, en qué cosas vamos a trabajar, o como te comenté antes, tenemos un Q que en realidad nuestro backlog, que es la lista de tareas a realizar, las tenemos definidas por Q, por quarter, o sea, es trimestral, y dentro de esa unidad trimestral dividimos por sprints que son dos semanas, entonces al principio del sprint se hace lo que se llama el sprint planning, que lo que hacemos es repasar qué vamos a trabajar en esas dos semanas, ¿ta? Entonces ahí miramos hacia adelante, se planifica hacia adelante que vamos a hacer en esas dos semanas. Luego de que se hace ese planning empezamos con las reuniones diarias, con esa dinámica que te comentaba, y al final se realiza lo que se llama una retrospectiva, que lo que hacemos es ponemos qué hicimos, qué creemos que hicimos bien, qué creemos que hicimos mal y los accionables, qué mejorar, qué punto serían los que deberíamos definir para mejorar esas cosas que por ahí no salieron tan bien.

Esos son un poco las que usamos nosotros, pero creo que Scrum como metodología dura en sí, creo que el sprint review que es otra más que nosotros no hacemos, pero esas son las que definen la metodología en sí y que las manejamos a nivel de equipo.

**S:** ¿Y tienen también otros espacios, por ejemplo, de esparcimiento? ¿Se juntan los viernes a jugar un juego? No sé, ¿tienen ese tipo de espacios también?

**R:** Sí si, tenemos definido por semana, en total es como una hora y media, que la dividimos en media hora. Eso es en nuestro caso, ¿no? Cada equipo lo maneja diferente. Tenemos media hora los lunes a la mañana que lo llamamos el desayuno, que nos conectamos y hablamos de cualquier cosa que no sea laboral, a veces si hay alguna urgencia o paso algo o salta alguna alarma en alguna guardia se menciona algo, no son obligatorias esas reuniones, pero por lo general como las hacemos los lunes a la mañana y los viernes a la mañana, por lo general todos entran.

Está bueno porque nos distendemos, hablamos de cualquier otra cosa que no sea laboral, es la mañana cuando está empezando el día, despertándote, leyendo mails, organizando lo que va a ser el día. No te queda a la mitad del día y no te corta el día y tiene bastante aceptación por lo que ha hablado el equipo, después tenemos otra que le llamamos el almuerzo, que lo hacemos media hora los miércoles con la misma intención, solamente que a veces alguno ahora está comiendo y a veces compartimos qué estamos comiendo y eso, es como juntarnos a comer como si estuviésemos en la oficina y nos juntamos todos a comer, pero virtual.

Y además de eso tenemos una, porque el equipo de IT de Flex para ser más preciso está dividido en dos equipos, el de Argentina es el original, el primero, y el otro, el de Uruguay que se formó el año pasado, más nuevo, que es el que estoy liderando yo. Lo que hacemos es una reunión semanal, que lo llamamos un after, viene a ser un after virtual en el cual nos juntamos todos, ahí ya somos como 15, incluyendo al manager, e intentamos, no lo hemos conseguido por temas logísticos pero intentamos jugar a algún juego o algo así que antes era lo que se hacía diariamente, le llamábamos Cafecito, cuando el equipo era más chico, y jugábamos a algún juego: Counter strike, bueno no sé, Among us, Pinturillo, que es como una especie de Pictionary, muy divertido, pero ahora se agrandó el equipo y hay un tema de limitantes técnicas con los servidores y demás y no hemos podido armar un juego entre todos, pero lo usamos para charlar de un montón de cosas. Igual está bueno porque de vuelta, es un espacio distendido, te ayuda a conocer más a los compañeros.

Además de eso, hace poquito hicimos un *day off*, que es como una especie de actividad de team building, justamente en la casa de Tato, tal vez te debe haber contado, hicimos un asado y después de eso fuimos a andar en *karting*, que estuvo muy divertido. También una actividad que para mí sumó un montón porque somos todos nuevos y nos estamos conociendo y todo ese tipo de cosas te ayuda a conocer un poco más a tus compañeros en un ambiente extra oficina y ya hablamos y quedamos medio copados y dijimos: “bueno, hagámoslo más seguido”, por ahí en este caso lo que fue el almuerzo en sí es algo que corrió por cuenta de MeLi, porque digamos el proyecto tiene un presupuesto para ese tipo de cosas anual, pero ahora ya definimos y dijimos: “bueno, no esperemos a que MeLi nos habilite para tomarnos un día *off*, sino que directamente no sé, en algún momento extra oficina, o los viernes, algún día que vayamos a la oficina hagamos una after, o juntemonos un fin de semana. Actividades que son extra por ahí horario laboral, pero que también ayudan, nos van a ayudar a consolidarnos más como equipo, y que nada y que creo que hay mucha predisposición, ¿no? Este... están todos bastante copados con volver, repetir la experiencia, así que sí, tratamos de darle bastante bolilla como quien dice a ese tipo de cosas.

**S:** Y te adelantaste justo a una pregunta que te iba a hacer y es, ¿tienen en su rutina ir a la oficina? ¿O no es algo que hagan normalmente?

**R:** No lo tenemos como rutina, sí lo que tratamos de hacer es por lo menos un día a la semana ir a la oficina.

Por ahí el año pasado lo hicimos más seguido, lo hicimos, lo empezamos a hacer, no sé, en un momento, y creo que lo cumplimos hasta que llegaron las fiestas creo y cerró la empresa, ahí surgió de vuelta todo ¿no? lo del Covid y eso, y creo que se reabrió a fines de enero.

Y bueno, en mi caso personal yo más bien por temas más relacionados al Covid me estaba cuidando bastante, entonces yo no quería por ahí todavía ir, estaba con un poquito ahí de miedo, y no surgió, no sé porqué no surgió de juntarnos e ir, pero justo cayó que un chico del equipo de Argentina vino para Uruguay y nos dijo: “Che, ¿están yendo a la oficina?” y ahí tipo empezamos: “No, la verdad que no, pero volvamos”, y bueno, y surgió de vuelta la de volver a ir, y nada y ahora ya quedó como tratar de todas las semanas ir un día por lo menos a la oficina, siempre remarcando que es opcional porque entiendo, bueno, justamente en el caso de Tato vive medio lejos y hay otro chico que también vive lejos y la idea de la empresa es justamente no obligar a nadie a querer ir, pero sí tratamos de promover esto de por lo menos una vez a la semana, o una vez cada tanto ir, para nada, para conocernos más, y tener este acercamiento que por ahí la presencialidad te da, no sé, algunas herramientas que la virtualidad por ahí no. Entonces vamos a tratar de empujar un poquito más eso, sin presionar a nadie obviamente, pero sí tratar de ir a la oficina una vez por semana, o algo así. Si bien entendemos que por ahí la productividad puede llegar a bajar un poco porque charlamos un poco más y nos distraemos un poco más, vemos a algún conocido, seguramente si vos vas a la oficina de Aguada te cruces con Tato y se quedan charlando un ratito, son cosas, bueno, pero son cosas que también hacen, ¿no? a la dinámica de una empresa, es como que ¿somos todos autómatas trabajando? no creo que sea tampoco la idea de la empresa, creo que fomentar este tipo de relaciones y charlar y estos acercamientos me parece que hacen parte también.

**S:** Si, y ahí una pregunta también vinculada a esto que venís diciendo, ¿sentís que tendrías menos reuniones si fueran a la oficina todos los días? ¿O no lo atribuí a la virtualidad la cantidad de reuniones que tenés?

**R:** Es una buena pregunta, no me lo he puesto a pensar, eh, creo que no, por lo general las reuniones se definen al menos 24, o sea un día antes, generalmente una semana, o no siempre, ojo, hay veces que pasa que se definen en el mismo día, surge algo urgente: “Che juntémonos”.

No creo que si estando en la oficina eso se vea cambiado, no me parece, no me ha pasado hasta ahora, generalmente las reuniones que tenía ya pactadas para el día se dieron, inclusive lo que cambió es que muchas de ellas ha sido con compañeros del equipo, entonces las hemos tenido en el mismo lugar físico, que creo que está bueno, eh, que aporta también, así que no creo que se vea afectado. Capaz que lo que te digo, un poquito la productividad sí, tal vez trabajás en total un poquito menos horas, o por ahí no, no podés estar tan enfocado cuando tenés que hacer alguna tarea así de mucha concentración, porque nada, es inevitable, sobre todo al vernos poco, cuando nos vemos como que...

**S:** Aprovechás para charlas.

**R:** Todo lo que no hablaste, si bien hablamos un montón, pero no es lo mismo que estar al lado de la persona. Pero a nivel de reuniones no creo, mi opinión es que no.

**S:** Bien, ahí cambiando un poquito de tema, tengo una pregunta y es: ¿cómo es para vos o no sé si lo viviste entiendo que sí, recibir nuevos miembros al equipo en la virtualidad? ¿Le tuviste que armar un cronograma de inducción? ¿Lograste que se incorporaran bien al equipo? ¿O te pareció más desafiante?

**R:** Eh, bueno, eso es una buena pregunta. Yo cuando entré al equipo ya estábamos en pandemia y ya era virtualidad, entonces no tengo como comparar en la experiencia de MeLi, sí te puedo comparar con experiencias mías anteriores de liderar equipos en otra empresa, con costumbres o características distintas, porque yo trabajaba en una empresa que maneja mucho el tema de *onsite* vs *offshore*, o sea tenes equipos en otra parte del mundo y un equipo, o sea, mejor dicho, el equipo está dividido en gente que por ahí está en otra parte y gente que está contigo.

Yo entiendo que por ahí en un principio pudo haber dificultado un poquito ese primer acercamiento, mismo yo era nuevo, entonces digamos, el equipo en un principio ya existía, ya eran cuatro personas y el nuevo era yo, entonces mi sensación es que por ahí en un principio era un poquito mas frio, o me costó tal vez llegar un poquito más a los chicos. Tal vez es mi sensación eh, capaz hablás con ellos y te dicen que no lo sienten así, pero yo siento que por ahí sí en comparación con lo que yo recuerdo de las experiencias pre pandemia, cuando era todo más presencial, si ya de una entra una persona nueva y ya estás conviviendo 8 horas con la persona, y la vas conociendo y capaz que en dos semanas ya te hacés una idea o ya llegas a tener cierto feeling o una química específica, que por ahí en la virtualidad eso se va más, se va dando más con el tiempo me parece, este, no veo que el impacto sea muy grande, pero creo que yo por lo menos noté un pequeño impacto.

También está el tema que yo estaba entrando en una empresa nueva, entonces hay una adaptación, estaba mi adaptación a la empresa y el conocer al equipo y que el equipo me conociera a mí, este, entonces nada, yo un poquito lo sentí sí.

**S:** Perfecto, bien, y ahora una pregunta más como de, del tema de los cortes y de los espacios y es: ¿lográs vos tomarte todos los días tu espacio para cortar del trabajo, separar, ir a almorzar, etc? ¿O es algo que se te dificulta?

**R:** Mirá, hoy por ejemplo no almorcé, pero ta, no porque, un poco porque justo las reuniones se me dieron en momentos que por ahí podía almorzar, pero no, no me dio el tiempo, otro poco ta, por cómo me organicé yo el día, digo, si me hubiese organizado diferente tal vez me daba el tiempo, pero sí, a veces pasa que tengo ganas de hacer un corte y no puedo, porque justo tengo una reunión. De todas maneras, de todas maneras, digamos, se trata y se hace hincapié de que no suceda eso, no es algo que desde nuestros *managers* o de nuestros *leads* o desde los demás equipos se fomente, sino que todo lo contrario, me ha pasado muchas veces de necesitar hablar algo con alguien y justo lo *pingueo* cuando están almorzando lo que sea y me dicen: “Che estoy comiendo, vuelvo en media hora” ¡Perfecto!

O mismo a veces me pasa que yo termino las reuniones al mediodía muchas de ellas y voy anotando un montón de preguntas para hacer a los chicos y por ahí los pingueo y les digo que tengo esta pregunta, por ahí estás comiendo, me la respondés cuando puedas. porque justamente como me pasa a mi también, no me gustaría que alguien deje de tomarse ese tiempo que está para un café, para almorzar, para lo que sea para tener que responderme algo.

Ahora ya ni, a veces capaz que ni lo, ni lo menciono. En un principio sí, tenía que aclarar tipo: “Che mirá que tranquilo, estás ocupado, no hay problema, me lo respondés cuando puedas”.

Muchas veces mismo para no olvidarme, a veces surgen temas a las corridas y tengo que irme a otra reunión y si no lo menciono... lo puedo anotar, pero si no lo menciono a la persona, me voy a olvidar seguramente.

**S:** Soy igual.

**R:** Nos pasa a todos, entonces les escribís y la persona, ya sabemos que si está comiendo no hay problema. Pero por ahí si, en la presencialidad eh, tal vez los horarios de almuerzo por lo general por ahí se respetan un poquito más, porque yo ahora me levanto y me voy a comer, por ahí estando en tu casa o a veces estás comiendo frente a la computadora... pero de vuelta, no es un tema que creo que... que la dinámica del día te lo lleve, es algo me parece más de organización personal. Creo que perfectamente vos te podés bloquear un horario para poder almorzar o tomarte un café, diez minutos, cinco minutos para tomarme un café y no debiera afectar tanto la dinámica diaria, me parece a mí. Aparte más o menos se sabe que entre 12 y 2 de la tarde es el horario que la gente almuerza, es cuestión de tratar de respetar un poco eso.

Por ahí, por lo menos mi manager me mencionó esto de... hay como una idea desde arriba de los leads de “traten de no juntar mucho las reuniones”, de que hayan por lo menos 15 minutos entre reunión y reunión, tratemos de que o que terminen y 45 o que empiecen y si vemos que hay otra persona que tiene una reunión que termina a las 4 por decir algo, que la próxima sea por lo menos y 10, que no sea a las 4, que no sea tipo salir de una y entrar a otra. A veces se puede, a veces no, pero bueno, por lo menos está la conciencia esa de tratar de no, amontonar reuniones, justamente para que no pase eso.

Pero bueno, tal vez fui medio ambiguo en la respuesta, pero a modo de resumen, es: creo que si te organizás bien, lo podés hacer y podés organizar tus espacios y bloquear espacios en el día para hacer eso. A veces la dinámica no te lo permite mucho, o la cantidad de reuniones no te lo permite mucho, tal vez pasa más a nivel de leads para arriba, pero supongo que nos debe pasar más o menos a todos similar.

**S:** Sí, sí, es un dolor muy recurrente. Y el a veces quedarse más de las 18 también, me parece que es algo que nos... nos pega un poquito a todos.

**R:** También, sí.

**S:** Bien, dejame ver si hay alguna otra pregunta, pero me parece que no, eran esas las preguntas que yo tenía para hacerte, no sé si hay algo más de tu forma de comunicarte con tu equipo... ah no, una pregunta que me quedó que me acaba de surgir es, ¿tienen canales, por ejemplo, no sé, de Whatsapp? ¿Hablan por Whatsapp a nivel de equipo?

**R:** Sí, sí, tenemos canales de Whatsapp donde hablamos cosas extra trabajo generalmente. Salvo que por temas de alarmas o de guardias, que está haciendo una guardia, por ahí suena una alarma o algo crítico y aprovecha y lo menciona por el canal, pero por lo general hablamos de otras cosas extra laborales, digamos. También para fomentar esto del team building, distraernos un poco, conocernos más.

**S:** Ahora sí, eran esas mis preguntas, no sé si vos tenes algo más que me quieras contar a nivel comunicación del equipo, sino eran esas.

**R:** Eh, no, tal vez remarcar que, desde la empresa se nota que hay mucho hincapié, se hace mucho hincapié en la comunicación, en que estemos conectados, en que estemos comunicados, en que participemos, más allá de que por ahí tengas que pregun... no entiendas mucho de lo que se está hablando en una reunión y tengas que frenar la reunión para que expliquen de qué están hablando si no entendés, se trata de fomentar bastante, obviamente siempre con cierto criterio y sentido común, pero entiendo que hay mucho hincapié en eso, se hace bastante bastante hincapié, me parece que está bueno que así sea.

Se trata de desdramatizar también muchos temas a veces, justamente para que la persona no se sienta presionada a dar una opinión, se fomentan que todos opinemos muchas veces, de hecho a mi como lead me pasó de que mi manager en algún... cuando yo recién estaba empezando, que a veces estaba un poco callado, esté, tratara de fomentar eso: "Habla sin miedo, preguntá sin miedo. No hay malas o buenas ideas, o sea hay ideas, vos tiralas, siempre con cierto sentido común, ¿no? Pero si tenés dudas o querés opinar algo, opiná, por más que no sea un tema que conozcas tanto". A veces vos tal vez tenés una idea que creés que no tiene nada que ver con lo que están hablando, pero por ahí sí, y por ahí le estás abriendo la cabeza a otra persona a pensar diferente. Entonces nada, creo que se fomenta mucho eso, supongo que en época pre-pandemia era incluso más, porque al estar todos juntos en un mismo lugar, obviamente se fomenta mucho más.

Igual en caso nuestro, ya te digo, trabajamos mucho con equipos de Argentina y bueno, la presencialidad por ahí nos hubiese ayudado un montón a conocernos más entre nosotros, pero a nivel de lo que es comunicación con otros equipos tal vez no hubiese cambiado mucho.

Pero sí, y nada y el tema ese, también mencionar que hay muchos canales, no hay un único canal, que se trata de abarcar por diferentes canales y utilizarlos bien a cada uno de ellos, como que todos son importantes, y bueno, básicamente eso.

## Entrevista Gerenta Knowledge Management

Site: Uruguay.

Subequipo: All E-Commerce

S: ¿Te acordás cómo te enteraste de que tenías que pasar vos y tu equipo a trabajar en *home office*?

E: Si, me acuerdo, me acuerdo que se dieron como varias comunicaciones, primero empezó como la charla, bueno cuando empezaron los primeros casos en Uruguay, de qué iba a pasar, que te acordás que estaba todo el mundo en confinamiento, bueno, y hubo como varios planes, de como estrategias para salir, la idea era salir la mitad, después como salir... ¿Viste como ahora estamos volviendo de a tercios?, bueno salir de a grupos, el tema es que fue todo tan rápido, tan rápido, que fue medio que de un día para el otro, o sea, lo empezaron a hacer gradual, pero llegó un momento que era “bueno, ya está, vayan, vayan”. O sea se hizo un plan, pero fue “bueno, ya está”, porque había mucho miedo y mucha incertidumbre.

Nosotros eh, nosotros lo que fuimos haciendo es tratar de quedarnos, y había capacitaciones me acuerdo en ese momento, me acuerdo que Nico fue como uno de los últimos que se quedó trabajando, pero fue una semana donde fuimos diciendo “bueno, a ver, vamos como de a partecitas quedándose”, y los que tuvieran capas presenciales que la terminaran ahí, nada, después termino siendo que no, “vamos todos para casa”, también porque había que asegurar conexión, computadoras, nuestras computadoras se las habíamos prestado a CS para que los chicos pudieran quedarse en sus casas, entonces fue como, bueno, desde un plan súper preparado y demás, concretarlo y ejecutarlo de forma gradual, hasta un momento de crisis donde fue “ya está, todo el mundo desde el lunes tiene que estar desde sus casas”, entonces bueno como que nos quedamos todos haciendo lo que podíamos desde casa.

Me acuerdo de eso ¿no? Como de tener todo planificado a “se cierran las oficinas el lunes, no va nadie, bueno ok”, y me acuerdo de eso, de que nosotros habíamos tomado la decisión de ir de a poco y los que tuvieran capa presencial que siguieran, el tema es que había mucho miedo me acuerdo que decían “no porque yo tengo tal enfermedad, o tengo un caso”, como que se empezó a dar todo ese escenario de contacto.

S: Y de asegurarse que dentro de la sala de capa se cumpliera como... el distanciamiento, cosas así que tampoco es fácil.

E: Pero te acordás que en ese entonces no había protocolo, o sea nadie sabía nada, no era que se maneaba un protocolo, había mucho miedo, me acuerdo de eso del miedo, de: “Eli yo tengo, eh no sé... asma y mi madre...”, me acuerdo de Nico que decía “mi madre trabaja en el hospital y hay casos”, que nada que ver al marzo de este año que fue mucho peor ¿no?, pero ya estábamos todos en casa. Entonces por eso digo, creo que más que el protocolo y el plan gano mucho la incertidumbre y el miedo de que era algo desconocido y que se dio como muy rápido, no tanto en Uruguay, pero lo que pasaba en el mundo, ¿no?

Entonces como que empezábamos eso que te decía, de tener un plan súper estructurado al lunes se quedan todos, me acuerdo que *People* me escribió: “Eli, el lunes no tiene que ir nadie a la oficina”. Igual nosotros ya estábamos, este... tengo el recuerdo de que era Nico el que tenía capa, y estaba este chico, el *Job Trainer* ¿te acordás?

S: Lea.

E: Estaba Lea y bueno y así fue.

S: ¿Y te acordás cómo se lo ibas comunicando vos a los analistas? ¿Era por mail, era presencial, les ibas mandando Whatsapp tipo: “No chico quédense? ¿Cómo fue esa comunicación?

E: Fah, teníamos... no... lo hablábamos... corregime vos Sabri, yo tanto no me acuerdo.

S: Yo no estaba.

E: ¡Ah! Vos no estabas. Me acuerdo que íbamos hablando por el grupo de WhatsApp, o sea, usábamos WhatsApp, Slack, y después yo iba a la oficina... yo estaba en la oficina, entonces ahí los iba poniendo al tanto.

Me acuerdo que la primera que quedó en la casa fue Fio, porque estaba embarazada, eh, y después dejamos a... me confundo capaz con cuando volvimos a la oficina, pero no, ahí ya Fio estaba... no, sí, fue así, Fio que se quedara en la casa, que iba Lean me acuerdo, estaba Nico, e íbamos conversando, íbamos conversando y yo los iba manteniendo como al tanto para... para darles tranquilidad y me acuerdo que era mucho por WhatsApp, como decirle “¿Nico, necesitás algo?” o el que estaba en la oficina, para tratar de que no estemos todos, este... y después como, fue como más la comunicación de: “Chicos, se quedan todos en casa, no va nadie”.

S: ¿Y cómo fue el pasaje de esas capacitaciones presenciales a virtuales, como la primera capa virtual que tuvieron que hacer?

E: Yo pensé que iba a ser más caótico de lo que fue, pensé que iba a ser mucho más caótico y la verdad es que no, de hecho me acuerdo de tener reuniones donde hacíamos como el balance y por ejemplo, los chicos eran mucho más productivos, se conectaban mucho más a tiempo. Tuvimos los clásicos problemas de no sé, había uno que vivía muy lejos y no tenía señal, y había otro que no tenía internet, o no tenía computadora, todo eso fue mucho más la logística, asegurar que tuvieran todos los insumos para trabajar, pero fueron como casos excepcionales, no fue que no lo pudimos hacer, todo lo contrario, como que migramos muy bien, se dio muy bien, todos se conectaban.

Después fue nosotros acomodarnos, creo que eso sí, el nosotros acomodarnos internamente a lo desconocido ¿no?, por ejemplo, eh, me acuerdo que la primera medida que tomamos fue armar un manual sobre seguridad de trabajo remoto ¿no? y de buenas prácticas, entonces eran

estos cuidados de: “Bueno, cuando te conectes qué es lo que tenés que hacer”, ¿entendés?, de uso de *Meet*, uso de herramientas de tecnología para... para reuniones virtuales.

S: Total, algo a lo que ustedes estaban acostumbrados, pero un chico nuevo que entraba capaz nunca había usado en su vida

E: Claro, nosotros porque teníamos reuniones, pero teníamos que explicarle a los *newbies* cómo conectarse, cuestiones más de... por eso te digo, desde uso de herramientas hasta cuestiones de ética ¿no? De prender la cámara, tener cuidado o asegurar un espacio de trabajo, hablar con la familia, bueno, cosas que teníamos que empezar a vivir que eran completamente nuevas, ¿no?

Pero la experiencia no fue para nada negativa, todo lo contrario, y fue mucho más rápida la transición de lo que esperábamos. Esperábamos que iban a no sé, que iban a haber problemas, que la gente no se iba a adaptar, que nos iba a impactar en resultados, y... y nada que ver, y eso que no es que sacamos 200 eh, sacamos 6000 personas, en Uruguay no, en Uruguay obviamente era mucho menos, pero habremos sacado más de 300.

S: Si, y en Uruguay en general somos más de 1.000 empleados

E: Hoy somos como 1.300, pero digo, de *Customer* andaría por ahí.

S: Seguro, seguro que sí. Bien, ahora cambiando un poquito el tema, ¿cómo hiciste vos para mantenerte al tanto de lo que tus empleados hacían en un entorno virtual, siendo que ya no los podías ver en la oficina?

E: Y al principio... Uruguay tiene la característica de que siempre mantuvimos como una comunicación muuuuy, muy cercana ¿no? Y creo que ahí por ejemplo el trabajo en equipo, la confianza, el sentido de pertenencia ayudó mucho a que en un escenario de incertidumbre, de miedo, eh, de trabajar ante algo desconocido, ¿no?, y con herramientas nuevas y demás, como... como que se dio una sinergia entre todos muy grande.

Era no sé, todo el tiempo escribirnos porque pasaba algo y resolverlo en el momento, mucho esto de compartir buenas prácticas, no solo Uruguay eh, se dio como muy regionalmente porque todos vivimos lo mismo, entonces se dio un sentimiento de trabajo en equipo muy grande y creo que fue como, como lo que nos permitió mantenernos en contacto, y asegurar ese éxito que te digo del traspaso a lo virtual.

Nosotros tratamos de no cambiar nada de lo que hacíamos antes, pero adaptándonos a un formato virtual ¿no?, entonces teníamos las reuniones, nos conectábamos todos a la *Meet*, seguíamos como hablando por WhatsApp. Me acuerdo que hubo momentos donde teníamos que ir a la oficina a buscar cosas que habíamos dejado, entonces alguno había dejado algo, se lo traía, pero, no sé, obviamente se incrementó mucho el canal escrito, ¿no?, entonces tenías que ir escribiendo todo por los grupos, armar muchos grupos, emmm, pero se mantuvo como muy fluida la comunicación.

S: ¿Y tuviste que crear espacios de reunión que quizás antes no existían, justamente por el charlarlo en la oficina? ¿O las reuniones se mantuvieron las mismas?

E: Sí obvio, o sea sí, la respuesta es sí, y si bien por eso digo, yo lo que trate de hacer es no cambiar nada de lo que ya hacíamos, entonces como asegurábamos todas las reuniones... bueno, si había *feedback*, había *feedback*, como que el calendario no se cambió, lo único que lo hacíamos a la distancia, lo que sí, tratamos de quizás al principio de darle como un poquito más de frecuencia.

De repente lo que antes hablabas en la oficina, ahora ya no podías hablar, no era que yo podía decir al de enfrente “Che, mirá que voy a coordinar tal cosa, voy...”, bueno entonces eso obligaba a que quizás tenías que crear como más instancias de reuniones, ¿no?, incluso no más hacia el equipo, sino entre ellos, no sé, estaba el *Job Trainer* que antes hablabas y coordinabas todo en la oficina, ahora te tenés que conectar, entonces obviamente que esta situación lo que hizo fue generar más reuniones de trabajo, ¿no?, para suplir eso que antes lo hablábamos en un pasillo o en mismo... mismo en el puesto de trabajo.

S: Sí, y a veces uno como que... uno tiende a creer que en el *home office* tenemos un quizás una sobre-reunión, pero justamente muchas veces no es que sean innecesarias, sino que son para suplir esas cosas que se darían en la interacción normal. Capaz yo me daría vuelta y te diría: “Che Eli, mirá esta iniciativa en la que estoy laburando”, y te mostraría mi computadora y ahora no puedo.

E: O precisás algo, tenés una duda sobre algo y antes decías: “Che Sabri, ¿qué pasó con esto?”, ahora tengo que escribir: “Che Sabri, ¿tenés 5 minutos?, y eso se dio desde el día uno, obvio.

Creo que ahora lo que logramos es como madurar ese proceso, estandarizar mucho y nos acostumbramos mucho a esto, ¿no?, entonces como que no es tan necesaria esa demanda de comunicación, ¿no? Como, que ahora ya hay espacios que están más establecidos, creo que uno ya sabe, ya como que nos acostumbramos ¿no? Entonces bueno, esperás a ciertas instancias que ya están reunidos, porque sino te volvés loco, si todo el tiempo estás pidiendo reuniones, reuniones, reuniones, reuniones, no lograrás trabajar bien.

S: Total, ahí bueno, entiendo que ustedes tenían cuando estaban en la oficina espacios de esparcimiento, ¿cómo fue mantener esos espacios de vinculación de equipo y de esparcimiento en un ámbito virtual?

E: Mi opinión es que no... no se da naturalmente, no se da naturalmente, lo tenemos que forzar, o se lo tenés que forzar en el sentido de, no sé, antes era: “che vamos a hacernos un mate” y era un momento de esparcimiento, o: “vamos a tomar un café”, y esperabas la máquina, o nos sentábamos en el comedor y almorzábamos juntos y hablabas de la vida y esos son momentos de esparcimiento, hoy eso no se da, no se da naturalmente. Tenés tanta reunión, tanto trabajo, que tener una reunión más para esparcimiento es como que no termina siendo esparcimiento, ¿entendés?, como que no te dan ganas de conectarte, entonces tenés que hacerlo forzado, y lo malo que tiene todo eso para mí, es que no... no tenés visibilidad de

cómo se siente la persona, y principalmente aquel que sí lo necesita, entonces... creo que es de las cosas que, que no pudimos como lograr sustituir, que pasó un año y no lo logramos, y es de las cosas que más te pegan en... en lo psicológico, en lo emocional, en lo profesional, ¿no?

Por eso es que te digo, porque mirá, justo ayer estaba el *after* del *kickoff*, éramos no sé, como 70 en el *kickoff*, yo me conecté un ratito al *after* y eran 20, y yo habré estado no sé, media hora, y me quería ir porque estaba agotada, ¿entendés?, estaba bárbaro, estábamos hablando de la vida, estaban todos tomando algo, era como... prefería estar sentada en el sillón, no sé, viendo la tele y ese era mi esparcimiento y es horrible sentir eso, porque en otro momento sí nos juntamos y nos vamos a tomar algo a un bar, y lo súper disfrutas ¿no? Entonces creo que es de las cosas que no logramos suplir, no lo logramos hacer bien, es muy difícil, lo tenés que hacer forzado, siendo forzado no tiene el mismo objetivo, y es de las cosas que más impacta negativamente, porque la gente está mal, ¿no?, está mal.

S: Sí, o sea...

E: Estamos mal.

S: Sí, puede que eso surja como forzado y que luego bueno, la gente llega a disfrutarlo y que realmente quiera ir a esa reunión, pero claro en un inicio alguien tiene que ir a agendar esto y definir: “todos sùmense a esta hora acá”, es como... luego puede evolucionar.

E: Te digo, por más que lo hagas no terminás de disfrutarlo como disfrutarías, no sé, que nos viéramos en algún lugar, ¿entendés?. A eso voy, bueno yo le puedo mandar un desayuno a sus casas por ejemplo y nos conectamos y hablamos, no sé, de la vida, no es lo mismo que estar desayunando en la oficina todos juntos, o mismo yendo a un lugar, ¿entendés? A eso voy.

S: Sí.

E: Te limita el espacio, te limita que no sabes la situación de cada uno, que el otro está... o tiene un hijo, o tenés esto, o está tu familia, o tenés que cortar, o estás cansado, creo que esto también tiene que ver con el ambiente, ¿no?

Estás en tu casa, o sea todo el tiempo estás en tu casa, entonces eso no es esparcimiento, hice lo mismo lo único que cambié fue el motivo de la conversación y le sumé tomarme una cerveza, pero en realidad no te cambia, creo que el esparcimiento tiene que ver con conectar con otra cosa desde lo físico, desde lo ambiental, de salir de tu lugar y ver caras nuevas y tener contacto físico con la persona, no pasa.

Lo que nosotros tuvimos la suerte es que pudimos tener ciertas reuniones, nos reunimos acá en el Prado, pensá que brasil hasta ahora no se han visto ¿no? Entonces nosotros tuvimos como esos pequeños momentos de poder encontrarnos y ahora que estamos todos vacunados podríamos hacer algo también.

Creo que sí lo hicimos, pero que no, la respuesta es no logramos suplir, o sea, lo hacemos, pero no lo hacemos bien.

S: Bien, pero igualmente, más allá de esto que vos decís, de que se intentó y quizás no salió como vos hubieras querido, el clima del equipo sigue siendo muy bueno, o sea hubo algo que ustedes hicieron que funcionó.

E: A ver, sí, sí obvio y tiene que ver con... pero creo que ahí entran como otras variables, ¿no?. Esto yo te estaba hablando más de lugar de esparcimiento, para mí el clima de trabajo no tiene solo que ver con los espacios de esparcimiento, ¿no?

Creo que hicimos bien en especializar, en escuchar, en resolver mucho de los temas que generan dolores, en respetar planes de desarrollo, definir objetivos, apostar a la meritocracia con promociones, rotaciones, esas cosas creo que son las que al final del día uno se siente... esto mínimo frente al marco de trabajo de toda la política que diseñó MeLi para pandemia, eh, que tenés asistencia psicológica, que tenés gimnasia, yoga, no sé cuantas, alimentación, nutricionista, mil charlas, mindfulness, tenés un montón de cosas que ta, después está en uno aprovecharlas o no, pero bueno tenés por ejemplo una encuesta que te está preguntando cómo te sentís, para mí ahí como que la empresa nos acompañó muchísimo, ¿no?

Y eso es un sostén, te falta algo y MeLi te da 500 dólares para que te compres algo, ¿quién te da eso? ¿Entendés?. Entonces creo que esas cosas son, o sea, no sé, para mí es como que contienen al equipo.

Después lo que nosotros hacemos para mantener el clima, entra todo lo que es esparcimiento como no, y la integración y la comunicación del equipo y el buen clima, pero, que va acompañado de un montón de estrategias del área, ¿no?

S: Total. Bueno, y hablando un poquito de eso que vos decías de todas las estrategias de MeLi para fomentar el trabajo en el *home office*, ¿en algún momento tuviste alguna reunión, charla, algo de como es mantener un equipo en un entorno virtual? O ¿ya habías tenido experiencia alguna vez haciéndolo?

E: Estoy pensando si tuve, no, a este nivel no, no, nunca lo tuve, eh, sí hay ciclos de charlas que para el liderazgo, para acompañar a los equipos, ¿no? Voy a las que son por ejemplo de resultados de clima, ¿no? Entonces bueno tenés, por ejemplo, *People* que presenta los resultados sobre *la Pulse*, vieron las que mandan, las pulse Covid, bueno sobre el estado de ánimo, cómo se siente, eso si, porque bueno, traen como un resumen. Después hay otras charlas eh, que sí he participado, como la de Facundo Manes, la de este... ¿vos participaste del neurocientífico? Bueno está por... hizo una charla por *streaming* que es excelente, yo lo amo porque me encanta toda la neurociencia y para mí es mi ídolo, además de que es el médico de Susana Giménez, anécdota, pero es un genio, un genio, un genio, y ese tipo de charlas sí las recibí, y está buenísimo porque más que darte *tips* o consejos sobre cómo liderar, te explicaba qué es lo que le estaba pasando a la gente en este momento, desde lo cerebral, desde la neuro-educación, y eh, cómo prepararte frente a eso, entonces eso para mí

es como, no sé, capaz que eran cosas básicas, pero como que viste cuando no te das cuenta que decís: “Claro, sí, es así” o “a mí me pasa esto”, y eso lo que te permite es como generar empatía con el otro, bueno no me voy a poner exigente con tal cosa si sé que está pasando esto, ¿entendés? Como a generar mucho más la empatía, a generar mucho más el trabajo en equipo, a escuchar mucho más al otro, a prestar atención en un momento, en un trabajo que vamos a mil, ¿no?

Entonces como que esas charlas, porque a mí me divierten, después más de escuchar a *People* sobre esos resultados generales, pero después de cómo liderar, igual no hubo ninguna charla tan puntual sobre cómo liderar en pandemia, sino como más de estas cosas de estar prestar atención justamente, porque no sé, hay un centro que no sé, Brasil, que está inundado de casos y que es un caos político, social y demás, entonces como ahí prestar atención o no sé, por ejemplo este... charlas de este... que también son casi todas en Brasil, pero charlas sobre reforzar todos los beneficios que MeLi ofrece en este momento, ¿no? Entonces me acuerdo en un momento donde compartieron la... como compartieron la... la cantidad de casos que había en MeLi y después la cantidad de gente que participó... viste que es todo confidencial pero bueno, hicieron un estimativo de la gente que está en proceso de atención psicológica por duelos, por covid, ta, entonces como que eso te dimensiona un poco: “Wow”, ¿no? Y ese tipo de charlas sí participé.

Después sobre cómo liderar, creo que, va en cada uno, pero que sí que te ayuda a tener más marco teórico sobre qué está pasando y qué políticas la empresa está manejando, y que te sirva como herramientas para poder compartirle al equipo. Bueno, no sé, a alguien se le muere alguien por covid: “Che mirá que podés acudir acá” y me ha pasado de tener esas charlas: “¿Por qué no consultas acá?, esto te puede servir”, o mismo tener yo charlas más de...

S: De contener.

E: Sí, más como confidenciales que en otro momento capaz no las tenía, ¿no? De gente que se desborda, de gente que está y sí eso me ha pasado que quizás antes no lo veía tanto,

S: Total, muy bien

E: No sé si te respondí pero...

S: Sí, sí, sí, perfecto. Esas eran las preguntas, no sé si hay algo que vos me quieras contar que hayas sentido que yo me olvide de preguntarte y que suma...

E: Esto es de comunicación, ¿no?...

S: Sí.

E: Para mí lo que está bueno, de hecho preguntalo si seguís, es... a ver... como, Mercado Libre es una empresa que se vio beneficiada, ¿no?, con este covid, y en un año de pandemia logramos crecer lo que esperábamos crecer en cinco años.

S: Es una locura.

E: Es una locura, y duplicamos la cantidad de gente que somos, entonces, eso, en plena pandemia, tenés por ejemplo gente que no se conoce, ¿entendés?, como que gente que su primer vínculo fue a través de una pantalla, que no entiende del todo cómo es, quién es su jefe. Bueno a mí me pasó, ¿no?, yo a Mer no la conozco.

Y lo importante que esto lo hablo más cross MeLi, ¿no?, pero digo, lo importante, como MeLi le prestó atención y cómo apostó a crecer y a proyectar ese crecimiento, ¿no?, manteniéndose en los primeros puestos de GPTW, porque no salimos nunca de ahí, ¿entendés?

O sea como en plena pandemia, con gente que no se conoce, duplicando la cantidad de gente que tiene, trabajando de su casa, no entendiendo la dinámica de la empresa, no conociendo dónde carajos tiene que trabajar, ni quién es su jefe, ni quienes son sus compañeros, logra un excelente clima de trabajo, eso para mí es sorprendente.

Nosotros en Brasil casi el 50% del equipo es nuevo, entró en pandemia, ¿entendés? Y eh lograr tener un resultado de clima súper positivo me parece que habla de muchas cosas que ya forman parte de la identidad, ¿no? Eso que halábamos del ADN MeLi, eso para mí es como súper significativo, súper significativo, porque podría ser un fracaso total.

La mayoría de las empresas quebraron, porque no sé, no tiene nada que ver pero yo pienso...

S: Pero suma.

E: Pero pienso, la mayoría de las empresas quebraron, cómo aumentó el desempleo, pero más allá de eso, que bueno MeLi porque le fue bien ¿no?

El primer trimestre del 2020 estábamos con un susto bárbaro, pero podría haber sido todo lo contrario, ¿entendés? Porque hay mucha gente, porque por lo general la comunicación en MeLi es mala en el sentido de que hay tanta gente que no lográs, eh, no lográs...

S: Llegarles.

E: Sí, trabajar con otras áreas de manera tan eficiente, porque obviamente somos 20.000 personas, entonces esto de duplicar el personal, de que a su vez se sientan cómodos, habla de una política de comunicación interna, de compensaciones, de cultura, que está muy... muy bien representada y que es de las mejores del mundo, ¿entendés?, porque no lo podés lograr sino.

No sé, pienso, nosotros aun así... por ejemplo, con Plan Ceibal y demás que pudimos tener la educación, ¿no?, a distancia, tiene mil fallas, no lo lograron al 100%, ¿no?, y es gente que está reparada, son docentes y digo, por eso digo, sacando que no se compara, Sabri, pero no

sé si me explico, pero como para mí podría haber sido un fracaso total, y sin embargo fue un éxito rotundo y ahí creo que están las claves del éxito, en como la empresa apuesta mucho a la gente y eso es algo que se ve en MeLi y que ahí vos tenés tus propios testimonios, ¿no?, pero... Eso también te permite crecer como negocio, no solo aumentar las ventas, porque bueno, se te puede ir al carajo todo el clima de trabajo y la gente... es muy difícil gestionar 20.000 personas, a eso voy...

S: Sí, si el clima de trabajo está mal, la gente trabaja mal y vas a terminar pinchando por todos lados.

E: Sin embargo duplicó el personal y el clima lo sigue sosteniendo por encima de 90%, entonces habla de otras cosas mucho más estructurales y del nivel de empresa en el que estamos.

### Entrevista Supervisora Knowledge Management

Site: Uruguay.

Subequipo: Post Compra

S: ¿Te acordás como te enteraste de que tenías que pasar a trabajar en home office en aquel marzo 2020?

F: Estoy pensando... bien, me acuerdo la primera comunicación, en realidad, la hizo nuestra, en ese entonces, o sea nuestra jefa Eli. Vino de ella, vino de ella y después de que ella nos avisó, en Workplace, que es la comunicación oficial, ahí estuvo el posteo donde todos nos enteramos, pero en realidad me enteré primero por mi jefa.

Estoy pensando que igual ya se pronosticaba como un poco que íbamos a ir a home office, o sea, era un sentimiento medio compartido que en los pasillos la gente lo decía: "Bueno, ¿qué pasará? En otros países ya están trabajando remoto. ¿Entonces esto se vendrá para Uruguay?".

Eh, entonces era algo que más o menos nos imaginábamos que iba a pasar, pero primero me enteré por mi jefa y después por el posteo general de todo Mercado Libre.

S: Perfecto, bien, ahora yendo un poquito más hacia lo que es la comunicación en específico. ¿Qué canales de comunicación tenés con tu equipo de Post Compra?

Eh viste, podemos dividir por ejemplo entre los formales, que son esos que son definidos por MeLi u otros informales, que se hayan generado por su propia interacción.

F: Perfecto, de los canales formales, ahí te diré que comunicación permanente, o sea, yo nunca sentí que hayamos perdido de repente el contacto, porque por lo que es canales formales tenemos mail, tenemos Slack, Workchat, eh, bueno, en Workplace, que ahí están todos los posteos más formales desde People y así que por el lado todos esos canales. Y por el lado informal seguimos sí con el grupo de WhatsApp, ta, solo WhatsApp. Pero la comunicación es diaria.

S: Perfecto, ¿y con los chicos de post compra tenés algún WhatsApp entre ustedes o usan más que nada el de E-Commerce?

F: Usamos el de E-Commerce, la verdad, porque no fue necesario.

S: Perfecto, ¿y cómo hacés para mantenerte informada de lo que los chicos hacen y necesitan? Quizás principalmente los chicos de otros países, pero en Uruguay también porque no se ven.

F: Primero... en realidad no, yo por lo menos soy de la teoría de que para mí no tengo que estar arriba de todo, no me gusta hacerlo y no me gusta estar como así al mínimo detalle. Entonces los lunes nos coordinamos, definimos las prioridades de la semana, entonces sí, de esa forma lo que hacemos es siempre... a ver, enfocado a los objetivos generales del área obviamente, a los pilares estratégicos y decir "Bueno, este mes no sé, por ejemplo, Caro está con además de estas capacitaciones tiene como mejora para nuestra gestión diaria, ¿no?, como una mini iniciativa, va a estar enfocada en esto. Agus va a estar enfocado en esto". Eso como prioridad del mes y después semana a semana es ir viendo cada uno en qué va a estar y para mí eso es suficiente.

A ver, cada uno lo completa en una planilla, yo voy mirando ahí las prioridades que tiene semanal y yo ayudo a veces a destrabar o a cuando alguien, no sé, necesita una respuesta de otro lado y a veces demora, como pushear cuando a veces necesitás esa ayuda, pero después confianza plena. O sea no me interesa tampoco estar: "Che, ¿qué estás haciendo Sabri? A ver, ¿a las 9 empezaste o empezaste 9:30?" ¿No?, o sea, para mí ahí es como la confianza y el trabajo a resultados.

S: Perfecto, perfecto, y ¿tenés espacios en los que ellos también te acercan sus dudas, sus inquietudes, inseguridades? Más allá de los temas plenamente laborales.

F: Sí, sí, después tenemos el 1a1, una instancia ¿no?, uno a uno que a ver, la tenemos agendada de media hora semanal, pero por ejemplo ahí algunos *layers* prefieren que no sea semanal, sino quincenal, por ejemplo, los más *Senior* del equipo. Con los más *Junior* sí semanal y con los más *Senior* es quincenal, más o menos, pero siempre nos colgamos tanto que nunca terminan siendo de media hora, a veces de una hora, 45 minutos, eh, y ahí hablamos de todo, no solo de temas estrictamente laborales, sino también: "¿Cómo te está llevando la pandemia?, ¿tu vida personal?, etc.", hasta discusiones que a veces más filosóficas que uno tiene de la vida, de decir: "Ah no sé si esto encararlo para acá o para allá."

S: Que importantes esos espacios, ¿no?

Bien, acá una pregunta quizás más vinculada a los chicos de Uruguay que tenés: ¿notaste un cambio en su vínculo desde que pasaron al home office vs su vínculo presencial?

F: Sí y no, o sea, sí hay un cambio porque la oficina te da esa cercanía de "Ay te quiero abrazar", no sé, te da esa cercanía de que a veces decís "bueno es tu cumpleaños, a ver te

llevo una torta, almorzamos”. Pero por otro lado, siento que nos vemos tanto virtual que para mí, por ejemplo, fue clave que siempre tengamos las cámaras prendidas, ¿no? Que estemos siempre reunidos, que nos veamos todas las semanas, casi todos los días, que siento que por otro lado nos mantenemos re cercanos.

Por lo menos me pasa que me comparo con amigas que hablamos y bueno: “¿Y en tu trabajo como mantenés la cercanía con la gente?” Y me dicen: “No, no, yo trabajo por mi cuenta”, yo como que... que veo que se ve que no es el común denominador. Entonces la respuesta es sí y no.

Creo que la presencialidad es necesaria, pero por otro lado también siento que de esta forma trabajamos bien, los resultados van bien y también la cercanía la logramos, de otra forma pero la logramos.

S: Total. Bien, ahora como cambiando un poquito el tema, ¿sentís que aumentó o que disminuyó la cantidad de reuniones que tenés ahora desde la virtualidad?

F: Aumentó, y en parte entiendo que es debido a que no estamos presencial. Nosotros igual trabajamos en forma regional, entonces vamos a tener necesariamente un montón de reuniones, pero esas reuniones que a veces uno por no tener al lado al compañero le dice: “Che Sabri, ¿tenés 5 minutos? Quiero compartir esto contigo, necesito tu visión”. Eso es una reunión.

Eh, hoy... en la oficina cuando veías un compañero mal y le preguntabas: “Che ¿estás bien? ¿Querés conversar de algo? Bueno, hoy tenés que hacer una reunión para eso, entonces creo que necesariamente nos llevó a tener más reuniones.

S: Total. Bien, acá una pregunta más personal, ¿ya alguna vez habías tenido experiencia en lo que era el manejo de personal?

F: Sí.

S: ¿Y decís que por ser un entorno virtual es más desafiante que en tu experiencia anterior?

F: Vos sabés que nunca me lo había cuestionado, eh, creo que es más desafiante si entrás de una, sin conocer el equipo, en mi caso como ya nos conocíamos todos presencial, eh, después pasar a liderar... pero como ya los conozco, es distinto, pero creo que si alguien entra de cero, y conoce a su equipo virtualmente, ahí podría llegar a ser distinto, en mi caso no me pasó.

S: Bien, ¿y tuviste que crear alguna estrategia para ayudar con la integración regional, cross sites? ¿O sentís que eso se dio natural entre los analistas?

F: Eh, a ver, se dio natural, pero igualmente cuando hicimos el cambio del trabajo local a regional, sí. Al principio dedicamos más instancias a conocer al equipo, hacer un doble click, si bien yo te conozco a vos que trabajás en Colombia, en Argentina, hay cosas que como no estaba tanto, o sea tenía una reunión contigo semanal, ahora paso a verte diariamente,

entonces sí generamos como más instancias de equipo, y también tratando de bueno al ser distintos de distintas culturas, distintos entornos, etc, tratar de bueno, que cada uno pueda dar lo mejor, que cada uno pueda explotar lo mejor.

S: Bien, ahí... ¿tenés instancias o Mercado Libre te comunica algún plan de trabajo frente al home office? O ¿cómo es eso, digamos, la comunicación de Mercado Libre para líderes? Por ejemplo.

F: Bien, em, sí hay, a nivel de líderes no tengo visibilidad, porque en realidad viste que como yo formalmente todavía no estoy... entonces en los canales formales no me entero de todavía esas cosas, sino que me las pasa por fuera después Eli.

Pero no, ah, ahora... no, mentira, hay en Workplace grupos específicos para líderes, así como hay "All MeLi", All no sé, MLU, hay uno de líderes donde ahí comunican algunas cosas, no sé fechas, por ejemplo los ascensos, o cosas así, en que fechas están pactadas, como algunas comunicaciones de People se dan ahí. Yo todavía no tengo acceso a eso, o sea me manda después Eli de forma informal, em, nada, eso.

S: Bien, ¿y hacés uso de esos grupos de Workplace que destina MeLi? Por ejemplo el de Wellbeing, u otros espacios que creó ahora.

F: Ah de esos, no los había tenido en cuenta. Los uso sí y me gustan y me parece la verdad que están buenos, eh, están buenos porque tenés uno de yoga, uno de meditación, también como más de reflexión, espacios de funcional, espacios de cocina, nutrición, ahí hay como para distintos gustos, los he utilizado y me han servido y quedan grabados. Me parece que eso está bueno, eh, y lo otro que ahora me hiciste acordar, que me parece que estuvo bueno, que publicaron, por ejemplo, todo un trabajo de reuniones efectivas, como a raíz de que se han generado tantas reuniones, me parece que están buenos, son como pequeñas comunicaciones que han hecho no solo para líderes, sino que a todo el mundo, ¿no? Abiertos a todo el mundo.

S: Total, bien y ahora como una pregunta más abierta como para cerrar. ¿Sentís que las medidas tomadas por MeLi frente a la pandemia, o sea para con sus empleados, fueron suficientes?

F: Sí, creo que a ver... se comunicó desde un inicio, la comunicación fue clara, o sea, siempre fue a través del canal formal. Y después me pareció, o por lo menos yo lo viví así, de que los líderes estaban informados, que los líderes llegaron a tiempo a comunicar, o sea, por lo menos en mi caso no fue que me enteré por un mensaje publicado: "Che te tenés que ir a remoto", nos sentó en una sala Eli: "Mirá que ahora pasa esto, estas son las medidas". Eh, y creo que después no semanalmente, pero quincenal en su momento cuando nos mandaban el bot, ahora creo que es en forma mensual, no tengo de memoria, pero, creo que siempre preguntándonos de cómo estamos, sumando medidas, ¿no?

Estos canales que conversábamos recién del estar bien, son parte un poco a las necesidades y los pedidos que la gente fue haciendo, lo mismo los tips de reuniones efectivas, son como todos necesidades que la gente fue viendo en el trabajo remoto y que creo que ahí Mercado

Libre siempre estuvo como actualizándose, aggiornándose, aprendiendo juntos digamos, y ¿qué más? Te iba a decir algo más y me olvidé...

Y bueno, que siempre comunicando, en un momento cuando hubo el plan de retorno, creo que los momentos fueron en los acertados, eh se trató de volver en un momento que Uruguay estaba muy bajo en la curva, entonces dijeron: “Bueno, empecemos paulatino y de forma obligatoria”, vieron que no sirvió, la segunda vuelta fue opcional, eh, hubo planes que hubo que marchar para atrás, porque se había dicho: “Eh, el lunes empezamos” y el fin de semana se incrementaron los casos y como que desde mi visión siempre se priorizó la salud, desde mi visión. Podemos opinar distinto, pero me parece por ejemplo en esos casos cuando había un plan para arrancar el lunes, el fin de semana aumentaron los casos y dijeron: “Bueno no, volvemos todo para atrás” y de repente teníamos a gente comunicándonos el domingo de noche: “Mirá que hay que volver para atrás”, y uno sabía que había que estar atento a ese grupo de Workplace donde iban comunicando las novedades, pero yo sentí siempre que fuimos comunicados y siempre con un enfoque de cuidarnos a los empleados.

S: Sí, super importante lo que decís de que siempre se comunicó por el grupo oficial, que no pasó que un empleado llegó a la oficina un día y se enteró de que no iba a ir nadie.

F: Por lo menos, creo que además de ese canal formal, después siempre se dio informalmente que nos avisábamos en el grupo de WhatsApp: “Che, ¿vieron esto?”.

Así que... y después estoy pensando, a ver, qué otras acciones se hicieron. Por ejemplo, el beneficio que tenemos de los \$4000, que al principio una decía: “Ta, cuando iba a la oficina de alguna forma tenía el descuento del almuerzo, ¿no?” Esas cosas, creo que ahí Mercado Libre hizo los cambios que tenía que hacer para que desde nuestra casa pudiéramos acceder a esos mismos beneficios, no tenía porqué. ¿No?

Porque, emm, estoy pensando a ver qué otros como beneficios se extrapolaron a la oficina, yo qué sé, cuando nos dieron una partida para que nos compráramos una silla o nos solventáramos en nuestra casa un espacio para trabajar, eh, ahí la verdad como que siempre sentí que se puso al empleado en el centro y ta y de buscarlo para que estuviéramos trabajando de forma cómoda.

S: Total, total, total, muy bien, esas eran las preguntas. ¿Algo que sientas que no te pregunté, pero me quieras contar?

F: Mmm, a ver, pasamos por toda la comunicación corporativa... estoy pensando, por ejemplo, hoy en día tal vez creo que de lo que no tenemos tanta visibilidad es de cómo va a ser el modelo futuro de trabajo. En un momento se habló de un modelo híbrido en el cual los otros países sí sería 50% y 50%, donde uno podría optar entre tres y dos días ir a la oficina, o tres días en tu casa, dos en la oficina, pero en el caso de Uruguay no aplicaba, por estar en una zona franca. Entonces eh creo que ahí no tenemos tanta visibilidad de qué va a pasar con Uruguay. Creo que a ver, nadie lo sabe tampoco porque por lo último que nos habíamos

enterado, que nos habían comunicado, era que estaban en tratativas con el gobierno, entonces a veces a uno le genera incertidumbre, pero entiendo que tampoco nos pueden comunicar nada, porque no hay nada definido, ¿no? Y si lo están tratando con el gobierno, seguramente demore un tiempo más, entonces nada, de ahí capaz que por ejemplo me hubiera gustado... o que me preguntaran, o que nos preguntaran a los empleados: “Che, para el modelo futuro, ¿cómo te sentís más cómodo? ¿Te sentís más cómodo trabajando en un modelo híbrido? ¿100% remoto en tu casa?”

Emm, algo así, me encantaría tener más visibilidad de cuándo vamos a volver, cómo, en qué formato vamos a volver, pero entiendo que eso no se nos ha comunicado por esto que te comentaba, pero supongo que tal vez en algún momento nos mandan una encuesta para ver cada uno qué es lo que prefiere o de qué forma trabaja más efectiva.

S: Sí.

F: De mi parte a ver, eso Sabri, estoy pensando algo más.

Algo que me parece que también estuvo bueno es que todas las comunicaciones oficiales las lanzaba la misma persona, o sea siempre fue Rafa. Que está bueno porque uno, por lo menos en mi caso yo... no sé, si tenía que estar atenta el fin de semana porque el lunes suponete había que volver a la oficina, lo que sea, uno veía un mensaje de Rafa y decías: “Ah ta, esto yo sé que es importante”, no es que siempre fueron comunicados por personas distintas. Entonces ta, de alguna forma creo que uno eh ahí prioriza, ¿no? Entonces cuando veías ese mensaje enseguida entrabas a ver qué había pasado.

Estoy pensando qué más, después por ejemplo estoy pensando eh, de todos los empleados que no tenían computadoras, o tenían alguna dificultad técnica, a ver no fue mi caso, pero por la información que tengo es que siempre se resolvió, o sea, o por lo menos nosotros también ayudábamos que cada representante pudiera recibir su computadora, al que no la tuviera, ¿no? Como siempre resolver esos inconvenientes.

Eh, sé de gente que de repente, no sé, se mudó y no tenía de mientras hacía la mudanza, no tenía internet y se le dio un modem provisoriamente, se le cargaba, entonces, creo que hay una gestión logística que es bastante compleja, y de alguna forma se solucionó, o sea, más menos una semana, ¿no? No tengo el SLA digamos, que se demoró, pero por lo menos por lo que vi, digo, no me pasó en carne propia, pero de los casos que vi, entiendo que más menos una semana todo se resolvió.

S: Totalmente. Bien, te quería hacer otra pregunta de algo que hablamos hoy y que me olvidé de preguntarte. Dentro de, por ejemplo, lo que es el universo de Slack, que es el canal de comunicación que más se usa, ¿tienen chats para diferentes temas? ¿Tienen un solo canal del equipo? ¿Cómo se manejan?

F: Bien, tenemos las dos, idealmente en realidad Slack está creado para que haya un canal por

tema, nosotros creo que a veces lo utilizamos mal, de que tenemos un canal para todo el equipo, entonces temas generales hablamos por ahí, pero después tenemos algo específico que es contigo, imagínate Sabri, y tenemos otro por ese tema particular que dura el tiempo de ese trabajo puntual.

Entonces hoy tenemos un híbrido de las dos, sé que lo correcto es tener uno por tema, pero también nos facilita tener uno de todo el equipo y sabemos que todos los temas cross los hablamos por ahí.

S: Perfecto, bárbaro Fio, eran esas las preguntas.

### Entrevista Analista Sr Knowledge Management

Site: Uruguay.

Subequipo: Post Compra.

S: ¿Cómo cambió tu rutina diaria con el trabajo virtual vs presencial?

N: Creo que cambió de varias formas, principalmente, este... por ejemplo en la hora de levantada, claramente al no tener que tener el transporte hacia la oficina, este.. a veces puedo dormir un poco más, eh, así que en cuanto a la jornada cambió eso.

Después se incrementaron un montón las reuniones, así que la dinámica de trabajo se modificó bastante.

Em, lo mismo por ejemplo específicamente para KM en las capacitaciones, que a veces estábamos presencialmente, en realidad en sala o en capas en Turno Noche teníamos que estar, este... hasta cualquier hora, por ejemplo, ahí se ganó comodidad desde ese lado así que también, este... hubo cambios desde ahí.

Sí hay quizás menos espacios para eh... intercambios con personas socialmente, eso también como que lo noté bastante, pero un poco también creo que es por la reunión una atrás de la otra para cerrar un montón de cosas que antes se cerraban con conversaciones mucho más rápido.

Creo que algunas tareas aumentaron mucho y algunas tareas disminuyeron mucho en su tiempo, o cambió la configuración completa.

No sé si querías enfocarlo hacia algún área en particular, o así general está bien.

S: No, así general está perfecto. Ahora te voy a hacer más preguntas para profundizar.

Bueno, un poco va de la mano con lo que comentabas antes, ¿Cómo te mantenés vinculado con tu equipo de BU? O sea, cross Latam digamos.

N: Ahí creo que es clave la reu de priorización, porque ahí por lo menos nos obligamos a vernos todos los lunes y planificar la semana. Entonces ahí más o menos la dinámica la tenemos bastante aceitada, entonces sabemos qué es lo que va a tener cada uno en la semana, y ese es como el primer espacio así de contacto.

Después el chat de Slack que chateamos bastante, eh, también es como un canal donde nos comunicamos. No es constante la conversación, como si era cuando éramos por site de repente y estábamos en persona, que te veías todo el tiempo y tenías como... una comunicación mucho más fluida, ahora puede pasar un día o dos días que no hablé con... no, con un compañero por todos los días hablo, pero puede pasar con alguno en particular que de repente en toda la semana no tenga ningún tema de conversación y no hable, vs antes que igualmente charlabas de cualquier cosa.

**S:** Total. Y más allá de esas vías de comunicación formal que vos decís, por ejemplo, quizás, la reunión o el grupo de Slack, ¿tienen otros canales informales, mismo dentro de Slack, en WhatsApp, etc.?

**N:** No, interno de la BU no, este... simplemente los formales de MeLi, este... Slack y las reuniones.

**S:** Bien, y ¿con el equipo de Uruguay cómo te mantenés en contacto?

**N:** Y creo que cambió un montón, antes estábamos mucho más cerca por cuestiones lógicas de como estábamos organizados y ahora, este... bueno con vos y con Leti...

Si yo con gente de la BU puede pasar una semana que no hable, Uruguay puede pasar 15 días, un mes sin que estemos en contacto. Creo que cambió totalmente, o sea, y no tenemos ningún canal formal de comunicación, más que el de KM MLU que es para cosas más administrativas nuestras de Uruguay que cada tanto alguno preguntamos algo. Pero... desde el punto de vista laboral-social, creo que cortamos por lo sano y no... no tenemos mucho espacio.

**S:** Bien... bueno, ahí un poquito vinculado a lo que vos comentabas de la comunicación en la BU, ¿te parecen efectivos los canales de comunicación que tienen hoy en día? ¿Cumplen con su propósito?

**N:** Sí, la reu del inicio de semana creo que es clave para programar la semana. Capaz lo que estaría bueno, no sé si aumentaría mucho la carga horaria de reuniones, pero alguna como de cierre. Yo estoy acostumbrado en las iniciativas a tener el *sprint* de inicio de semana y el *sprint* de cierre y capaz estaría bueno y eso podría hacerlo más efectivo para darle seguimiento a algunas cosas, pero habría que pensarlo bien para que no sea una sobrecarga de reuniones, porque ahora agendamos por todo.

Eso podría llegar a hacerlo más eficiente, eficiente es a su manera, no creo que no seamos eficientes.

Y el canal de chat creo que halamos bastante seguido para temas más micro y también funciona lo más bien, pero... podríamos ser mejor igual.

**S:** ¿Y con el equipo de Uruguay crees que deberías tener algún otro tipo de canales de comunicación? ¿O deberían usarlos diferente?

**N:** No, los formales creo que estamos bien, quizás alguno más para no perder el contacto, que seguramente si retornamos a la presencialidad, lo vamos a tener en dos segundos porque vamos a estar todos los días ahí juntos. Pero... capaz sí deberíamos, no sé cuál eh, porque no se me ocurre.

Creo que en realidad lo que nos pasa es que en el día a día hay tanta cosa para hacer que la mente está en sacar pendientes, sacar pendientes, trabajar, trabajar y todos los espacios de desconexión social, este... o mismo a veces cosas laborales este... como que nos olvidamos y vamos con las prioridades del momento y van quedando cosas postergadas y dentro de esas cosas que quedan postergadas mucho es la comunicación que tenemos con los propios compañeros del site.

**S:** Total. Y, bien, ahora cambiando un poquito, ¿cómo es para vos la comunicación con tu supervisor directo? ¿Notás que disminuyó o aumentó con la virtualidad?

**N:** Eh... creo que aumentó. Este... porque capaz que antes era como más estructurado todo, porque veníamos funcionando de alguna forma y con la ida a la virtualidad tuvimos que repensar la forma de comunicarnos, entonces siento que encontramos más puntos como de conexión para charlar muchas otras cosas. En el chat por ejemplo, hablo diez veces más de lo que hablaba antes, en persona o por chat.

Habría que comparar, cuantificar personalmente cuánto se hablaba y cuánto por chat y como cambió ahora, pero mi percepción es que aumentó, como que es un contacto más cercano. Porque, este... la virtualidad te obliga a algunas cosas que no queden tan en el aire, sino por ejemplo, tener algún archivo para hacer seguimiento de X tema, entonces desde ese lado aumentó un poco el contacto, yo creo que aumentó.

**S:** Y en cuanto a instancias formales, por ejemplo, de *feedback* o de 1a1 ¿se mantuvieron los mismos?

**N:** Sí, para mí eso no cambió, las formales siguen siendo las mismas, este... no... no... ahí no sentí ningún cambio.

**S:** Perfecto, ahora cambiando un poco a lo que comentabas al principio, que es el tema de las reuniones, ¿cuántas, en promedio... de tu hornada de 9 horas, cuántas horas creés que pasás en reuniones por día?

**N:** Seis, más o menos.. jajaja... cinco o seis, creo que estoy en ese promedio.

**S:** Y... medio que ya me lo dijiste, pero te lo voy a preguntar de nuevo, ¿notaste un incremento en la cantidad de horas que pasas en reuniones en la virtualidad?

**N:** Sí, sí, muy grande, antes tenía más como baches entre las reuniones y ahora es como que

es una atrás de la otra. También creo que lógicamente por un tema de que a veces hablando te entendés mejor que chateando y más a veces nosotros que tenemos como diferencias culturales y en las expresiones... es una bobada, pero con Brasil te puede pasar, con Colombia te puede pasar, con Argentina no tanto, una reunión puede ser más efectiva y creo que eso nos llevó a, este... tener más reuniones.

**S:** Perfecto, ¿y notaste un aumento en todos los tipos de reuniones? ¿Tanto iniciativas, como de tu equipo, como con CS, etc? ¿O hay un tipo de reuniones en sí que fue el que se disparó?

**N:** Iniciativas no lo veo, porque por ejemplo cuando yo estaba antes en la presencialidad, por ejemplo, en Capacon teníamos la misma cantidad que tengo ahora en Capacon, que era el *sprint* de inicio de semana y el de cierre, así que ahí como que no cambió mucho. Este... después creo que, no sé, a nivel equipo sí pueden haber aumentado. Pero a nivel iniciativas no.

**S:** Y más allá de que hayan aumentado, ¿considerás que alguno de esos espacios son innecesarios, o todos son igual de necesarios?

**N:** Sí, creo que hay algunos que son innecesarios.

**S:** Bien, ¿y son de alguno de los tipos de categorías previamente listadas, de... iniciativas, con otros equipos de XM, CS, etc.?

**N:** Sí, creo que a veces las que veo que a veces más se vuelven innecesarias son por ejemplo checks periódicos que agregamos de seguimiento de algunas cosas, que ahí creo que lo que nos falta es decir: "Bueno, hoy no tenemos tema para esto lo seguimos por mail". O: "Lo de hoy es muy simple, lo seguimos por mail". Por más mínimo que sea el tiempo, vamos y tenemos la reunión y la reunión después se va el tópico de conversación a otro lado y terminaste el espacio de la reunión gastándolo este... pero creo que es más por eso, por no saber identificar y que uno levante la mano y diga: "Che hoy esta en realidad no la tenemos." Pero son más que nada las reuniones periódicas de inicio y de fin, por ejemplo los *sprint* o cada quince días agregamos una reunión para ver el avance de tal cosa, esas creo que a veces son innecesarias.

**S:** Bien, ¿y hay alguna reunión que vos consideres que sería necesario sumar? Por ejemplo, hoy hablabas de estos espacios más de esparcimiento en el equipo de Uruguay, o algún otro espacio que hoy no exista y debería existir.

**N:** Sí, creo que más informal, los formales creo que se cumplen todos, no hay ninguno que quede por fuera.

Los informales faltan, lo que es una realidad es que a nivel equipo somos muchos y es muy difícil que todos compartan la agenda y sé que, como ahora estoy en la iniciativa de clima, sé que hay equipos con subequipos que han intentado agendar, por ejemplo Brasil tiene un café todos los viernes y no va nadie, está agendado y no van, o sea a veces van personas, pero no

va todo el equipo, es como que como es algo periódico y ya preestablecido es difícil que la gente vaya, porque prioriza de repente trabajar y no ir a algo de esparcimiento social, porque hay muchas cosas, o vida personal, no sé, tengo clase y era a las 19, voy a clase o me voy a tomar una cerveza con mis amigos en vez de sumarme... es como que los espacios sociales es difícil cuando son forzados y son más fáciles cuando son más espontáneos.

**S:** Totalmente, perfecto. Ahora para cerrar, una pregunta un poquito más general y es ¿qué te parecieron las medidas que tomó Mercado Libre frente a la pandemia para con sus empleados?

**N:** Muy buenas, creo que... haber ido todo a la virtualidad estuvo súper bien, este... fue bastante tajante, este... en la medida, tuvimos un intento de volver cuando bajaron los casos y me pareció bien, pero enseguida cuando volvieron a rebrotar de vuelta todos a home office. Así que desde el punto de vista de logística, bárbaro.

Y después este... creo que el subsidio de 500 dólares este también fue algo bastante bueno para todos, que no lo hace cualquier empresa.

Inclusive después, por ejemplo, las encuestas que hacían de ánimo, para ver como estaba cada persona y eso se lo llevaban al líder, como que noté un seguimiento bastante cercano, o sea, son miles de empleados, ¿no? O sea, el seguimiento bastante cercano de Mercado Libre en cuanto a los problemas que puede haber traído la pandemia, tanto logísticos como de enfermedades, si te pasaba algo y te desconectabas no pasaba nada. En ese sentido creo que estuvo todo súper OK, es más, supero mis expectativas.

**S:** Bárbaro, esas eran las preguntas, Nico. No sé si tenés algo más para comentarme que creas que se me escapó y podría estar bueno.

**N:** Creo que... este... lo que charlamos, que se aumentó mucho la carga de reuniones, pero también es como difícil saber como resolverlo, porque es la primera vez que le pasa al mundo, entonces como que, no siento que sea culpa de alguien, sino que es como el momento ¿viste?. Y nadie tiene la respuesta. Entonces creo que estamos como aprendiendo todos a manejar algunas cosas.

Este... y nada, también otra cosa que creo que falta que no sé si está bueno agregarlo es como las empresas deberían de preparar a la gente para volver después, porque creo que ahí es como “¡Se vuelve!” Y ta y volvés, pero tipo, no sé si capaz estaría bueno que haya algún tipo de preparación, este... como para volver a las oficinas, y... reorganizar muchas de las dinámicas que existían.

Ta, ahora no hay como un corto plazo, una proyección del tiempo, pero estaría bueno que lo hagan, no sé.

**S:** Sí, como que el protocolo de regreso no sea solo sanitario, sino que sea también a nivel... OK... de organización de los tiempos y las dinámicas.

**N:** Sí, y mismo cosas de la oficina, no sé, la tarjeta de acceso no sé si me funciona. Un montón de cosas.

**Entrevista Analista Ssr Knowledge Management**

**Site:** Uruguay.

**Subequipo:** Post Compra.

**S:** ¿Cómo cambió tu rutina diaria en general con el trabajo virtual vs como era tu rutina con el trabajo presencial?

**C:** Bien, em, al comienzo de la pandemia cambió en el sentido de que mi organización pasó a ser más espaciada, primero por la adaptación al formato home office.

Lo primero que noté fue como que me sentía más productiva en la oficina de lo que hacíamos después en nuestra casa.

Eh, después en esa poca productividad o priorización del tiempo, por ahí un poco lo que cambié eran mis horarios de corte, en la oficina estaba como bien definido a qué hora llegábamos, a qué hora comíamos y en qué hora nos íbamos y también el estar con otras personas que manejan la misma rutina hace que uno como que respete mucho más esos horarios y al comienzo del cambio a home office costó respetarlos siendo yo sola.

Eh, ahora un año y pico después lo primero que cambió fue como yo me organizo el día, por ejemplo, es como que el comienzo de la jornada que capaz antes estando en la oficina era más de planificación, de qué íbamos a hacer, pasó a ser más de responder contactos offline que llegaron en algún momento de la jornada, como para organizar el día.

También otra cosa que cambió en mis hábitos de trabajo es entender cuáles son... no sé, si me voy por las ramas me decís... entender un poco cuáles son mis momentos productivos y aprovecharlos, más que cortar a las 6 de la tarde. Por ejemplo, si yo sé que tengo que avanzar con algún entregable y son las 17:30 de la tarde y yo noto que estoy siendo muy productiva y que estoy pudiendo enfocarme 100% en eso, aprovecho y sigo la jornada hasta poder terminarlo y después nada, equiparo con el día siguiente si entro un poco más tarde o si aprovecho ese tiempo que lo había destinado para esa tarea para dedicárselo a otra.

Después otra cosa que cambió el home office en mis hábitos tiene que ver con estos momentos de corte, que es empezar a prestar más atención a mi cuerpo.

Sé que esto va orientado a la comunicación igual eh... pero bueno, a entender cuantas horas estoy hablando, si estoy tomando agua o no estoy tomando agua, si llevo 6 horas senada sin moverme y mi cuerpo me está pidiendo que me mueva y yo no lo estoy escuchando, principalmente en eso, como momentos de corte, momentos de productividad, y como esa curva si se quiere, hoy julio 2021 puedo decir que en concreto eso.

**S:** Bárbaro, ahora un poquito más centrado en la comunicación, ¿cómo te mantenés comunicada con tu equipo por BU? ¿De post compra?

C: Tenemos diferentes espacios de comunicación, algunos más formales, otros más informales si se quiere.

Me mantengo comunicada con una reunión semanal, en donde todos nos vemos, todos hablamos, todos participamos, eh, y después eh, *offline* por chat, eh, compartiéndonos cosas, tanto a nivel grupo como individualmente con las personas, compartiéndonos cosas, pasándonos información, y también hay momentos como más de distensión si se quiere, por ejemplo los viernes a la mañana todos mandamos una canción, eh, o no sé, despedimos a alguien del equipo y armamos una merienda, como esos espacios que también son de comunicación, por ahí no temática trabajo específicamente, sino más *team building*, pero básicamente eso, reunión semanal y Slack y bueno, mails pero con mi BU específicamente menos.

S: Bien, y ¿tienen algún canal por fuera de los canales laborales? Por ejemplo , un grupo de *WhatsApp* juntos.

C: No, por suerte no jajaja.

S: Jajaja. Bien, y después otra pregunta vinculada...

C: Lo propusieron, o sea, hoy no tenemos, capaz en un tiempito sí.

S: ¿Y tienen alguna reunión, por ejemplo, exclusiva de esparcimiento? Por ejemplo, ¿se juntan a jugar al tutti fruti, o cosas así?

C: No, no. De esparcimiento no.

S: Perfecto. ¿Y cuáles son tus canales de comunicación con el equipo de Uruguay?

C: Hoy principalmente Slack y *WhatsApp*.

S: ¿No tienen ninguna reunión durante la semana?

C: No.

S: Bien. ¿Y algún otro medio informal? Por ejemplo reuniones personales.

C: No, tampoco. Si puntualmente, pero nada periódico, como definido.

S: ¿Te parecen efectivos los canales con los que contás actualmente para comunicarte con tus dos subequipos? ¿O hay un canal que suprimirías o por el contrario otro que agregarías? Por ejemplo, lo que hablamos de que no tienen grupo de *WhatsApp*.

**C:** Buena pregunta, sumaría un canal que nos permitiera contactarnos por voz, creo que eso es algo que sin ser en los espacios presenciales obviamente se pierde, me gustaría que no fuera un canal personal como es WhatsApp, por ejemplo. Pero, si, si, esa sería la respuesta.

**S:** Perfecto, bien, ahora... dentro de tus 9 horas aproximadas de jornada diaria, ¿cuántas horas considerarías que en promedio pasás en reuniones?

**C:** Yyyy te diría que un 70% si tuviera que promediar, lo paso en reuniones.

**S:** Perfecto, ¿notaste un incremento en la cantidad de reuniones que tenés desde que estas en *home office*?

**C:** Si, primero por el *home office* y después por el trabajo a nivel regional, o sea, no diría que es específicamente por el *homeoffice* el 70% de reuniones que tengo hoy, o sea el 70% del tiempo.

Sí al comienzo sí, sin duda, hubo una mayor cantidad de reuniones, emmm, y sobre todo como que nadie entendía como dar visibilidad de que llegábamos, que nos íbamos, que salíamos a descansar, que estábamos conectados, porque nada, costó como el cambio de paradigma, ¿no?, hasta que todos nos aclimatamos a nivel *home office*, pero no sabíamos muy bien eso, ¿no? Como en su momento mostrar que habíamos llegado a la oficina estando desde casa, por ejemplo.

**S:** Perfecto, ¿hay reuniones de las que tenés por el *home office* que vos creés que deberían ser suprimidas? ¿O entendés que suplantán la interacción en la oficina?

**C:** Eh, no considero que suplante la interacción en la oficina, porque vos en la interacción de una oficina tenés mucha más interacción personal, que las reuniones hacen que sean exclusivamente por trabajo en su mayoría.

Eh, sí, creo que suprimiría algunas, o espaciaría otras, eh, pero a los efectos de organizarme yo personalmente, no porque crea que vaya a modificar la forma en la que nos comunicamos en el equipo.

**S:** Perfecto, bien, ¿considerás que hay algún espacio de reunión que hoy no tengas y que es necesario tener?

**C:** No, creo que no.

**S:** Perfecto, ¿cómo es tu comunicación con tu supervisor directo? ¿Tenés espacios de reunión en el que podés hablar?

**C:** Si, individualmente una reunión cada quince días, y después por Slack. Principalmente por Slack y ahí si por WhatsApp, pero eso a los efectos de los audios, justamente, y como una comunicación un poquito más fluida en ciertos temas, que el canal del chat no te da y que capaz no ameritan una reunión agendada específicamente.

**S:** Bien, ¿sentís que las medidas que tomó MeLi con sus empleados ante la pandemia fueron suficientes?

**C:** Eh, ¿a nivel cómo trabajamos o a nivel cuidado de la salud de los empleados?

**S:** Ambos, primero cómo trabajamos si querés.

**C:** Cómo trabajamos sí, sin duda, creo que los 500 dólares nos ayudaron mucho a poder equipar las oficinas, principalmente para garantizar como... las oficinas... las casas, para garantizar la salud. Desde los monitores, desde las sillas, desde no sé, los teclados, creo que en ese sentido de cómo trabajamos si, también los, por más que yo no haga uso, los espacios de salud mental, los espacios de *mindfulness* al comienzo de la jornada, eh, sirven mucho a los efectos de la productividad, y al mismo tiempo lo vinculo con cómo cuidó a sus empleados a nivel salud, sí, sin dudas.

Para mí la decisión, incluso antes de que la tomara el gobierno, de que nos fuéramos a *home office* me pareció muy buena, también noté en Mercado Libre como la no presión a volver a la presencialidad, eh, que creo que eso también hizo que hubiera mucho más certezas para los empleados de saber que todo iba a ser comunicado, progresivo, y por ahí veía en otras empresas que o tenían dinámicas de trabajo mucho más violentas, no sé si es violenta la palabra, pero de lo que se le llama *micromanagement*, o sea estar como muy encima de los empleados, “te conectaste, no te conectaste, a qué hora, te llamo a cualquier hora”, me parece que en ese sentido Mercado Libre y el área en la que estamos específicamente cuidó mucho eso, de que no se nos fuera de las manos si se quiere todo el trabajo.

A nivel personal me costó adaptar algunas de esas medidas, como por ejemplo esto que te comentaba de la mañana, pero sí, en conclusión y a grandes rasgos me parecieron muy acertadas las medidas, e incluso comparándolas con empresas de rubros similares.

**S:** Perfecto, ¿algo que no te haya preguntado y sientas que suma de lo que recién charlamos?

**C:** Esto es muy la caja negra, “¿Algo que no te pregunté y me querías haber contado?” Me encanta jajajaja.

Emm, no, creo que no, dame un toque que lo pienso, no.

Capaz un tema importante es como a nivel Mercado Libre hubo ciertas dificultades en mantener la comunicación, eh, es decir, cambios que pasaban en otras áreas que por ahí te las enterabas estando en la oficina, en la interacción por los pasillos, y que no, nada, con esto del *home office* como que cada uno está en su universo y trabajando en su universo y pierde un poco de visibilidad de lo que pasa en los otros universos, por llamarlo de una forma, eh, que nada obviamente al ser áreas tan distintas y tan amplias no hay un área que se dedique específicamente a ver como se comunica *IT* con *CS*, con *PF*, emm, y eso, como que redujo mucho más los círculos de comunicación de las personas.

**S:** Total. Perfecto.

## Entrevista Analista Sr Knowledge Management

Site: Uruguay.

Subequipo: Mercado Envíos

**S:** ¿Cómo fue para vos entrar a una empresa en un entorno 100% virtual?

**L:** Fue muy raro, igual obvio que cuando yo entré estábamos con los tercios, que viste que en MeLi hay una semana que vas y dos que no en época de pandemia. Entonces en realidad la primera semana sí fue totalmente virtual, ya la segunda fui a la oficina y después por dos no. Fue raro, eh, porque no sé, uno tiende a ir a la oficina a conocer a la gente, me ahorré ese momento de que te pasean por la oficina y te dicen tipo: “Hola, ella es Leticia” y vos como: “Holaaa”. Esa parte como que me la ahorré.

Algo que no me chocó para nada fue el tema de conocer a la gente, porque bueno es un equipo que habitualmente tiene muchas reuniones, entonces no fue que me pasó de no generar vínculos por entrar en pandemia, que eso por ejemplo a Joaco, mi marido le pasó, de cambiar de trabajo durante la pandemia y nunca llegó a generar vínculos con las personas con las que trabaja, porque no suele tener reuniones con ellos.

Obviamente lo que fue como complicado fue el tema de ajustar horarios, eh, porque ta, creo que va más por como es el ser humano, que si está en la casa cuesta un poquito más cerrar la computadora y respetar esos horarios, no sé, a las 18/18:30 cerrar, o a las 9 estar conectado.

Pero respecto a lo que tiene que ver con la comunicación con el equipo, no me pareció sufrirlo mucho, creo que había como pila de instancias de intercambio que permitieron que igual me pudiera integrar bien.

Obvio que también debe pesar mi personalidad, que soy como bastante extrovertida, pero ta, creo que a todos los que nos pasó de entrar en pandemia no nos costó tanto el tema de la integración.

**S:** Perfecto, y si vos vieras como en retrospectiva, en cuanto a las inducciones que tuviste, ¿crees que hubo algo que te faltó? ¿O alguna inducción que vos sentís que luego no te fue útil?

**L:** No, creo que el proceso de *onboarding* estaba muy bien pensado, eh, fue interesante el hecho de que participábamos personas de todos los países y de todos los equipos en esa primera jornada de MeLi, digamos, y que hubo pila de videos, y no fue que te pusieron a leer y ya, sino que estaba como bien armado, y además vinieron unas personas a exponer y a contar su historia en MeLi y eso estuvo buenísimo.

Después en lo que tiene que ver más con la inducción en el equipo, creo que por un tema de como es la dinámica en mercado libre, te metés de lleno a trabajar, más allá de que hay inducciones y que se juntan contigo y te explican y demás, tipo me acuerdo que la primera

reunión que tuve fue una reunión sobre una métrica nueva que era *First contact resolution* y yo estaba tipo: “¿Qué es esto?”, o sea, hablaban de *FCR* y yo no sabía qué era lo que estaba pasando, pero estuvo buenísimo que tenía gente que me escribía por Slack y me decía: “Che mirá que esto quiere decir esto”, como que nunca hubo una barrera de las personas a explicarme, siempre estuvieron super abiertos y siempre super comprensivos con el hecho de que yo era nueva, que no entendía nada, que venía de un mundo totalmente diferente. Creo que lo que sí podría haber pasado fue que en KM estuviera un poco más organizado el tema de las inducciones, creo que siempre fue como muy *ad hoc* lo que pasa, ¿no?, “Ah bueno juntate un rato con tal que te explica tal cosa, juntate un rato con tal que te explica tal otra”. Pero después de que tenés el *onboarding*, cuando llegas a KM es medio como que a los bifos y bueno creo que también tiene mucho que ver con la cultura de que uno busque a la gente, uno se interiorice y que trate de entender, pero no me hubiese venido nada mal una capacitación como tiene *Customer Service*, ponele, que es un tiempo en el que vos te estás capacitando, fue como más tipo aprendizaje en el campo, directamente.

**S:** Perfecto, perfecto. Y ahí vinculado un poquito a lo que comentabas antes, eh, a nivel personal en cuanto a horarios, ¿cómo cambió tu rutina diaria trabajar presencial en tu trabajo anterior vs ahora virtual?

**L:** Bueno, en primer lugar como te decía, el tema fue que mi trabajo anterior era muy distinto, yo trabajaba en una oficina pública, el horario de trabajo era de 9 a 17 y a las 17 no quedaba ni el mono, o sea, no había nadie, eh, entonces ya de punto de partida fue una hora más de trabajo, ¿no?

Que no me costó adaptarme a eso, creo que en parte también porque estoy en mi casa, entonces no es que tipo tengo que dirigirme a la oficina, volver, y todo ese tiempo como de traslado que a uno le impacta, eh, pero ta.

Creo que también por la dinámica MeLi en sí y porque me gusta mucho lo que hago, me cuesta pila el cerrar la pantalla, el cerrar la compu, eso seguro, es como, como algo que me pesa, pero más allá de eso, hablando con otras personas de otras organizaciones veo que no es algo que nos pasa solo a nosotros, ¿no? Que es algo como más global, que uno está en su casa, la computadora la tiene en el comedor, eh, o en el cuarto, donde sea, y como que convive la oficina con la casa y entonces esa línea de separación en “ahora estoy en tiempo de trabajo” y “ahora estoy en tiempo de mi casa” es como muy flexible. Eh, pero ta, creo que la mayor diferencia fue el tipo de organización en la que estaba, que una era súper burocrática, como con tiempos super lentos, y esta es más de exigir, exigir, exigir y bueno, va en uno el adaptarse o no a eso.

**S:** Perfecto, eh, bien ahora bueno, cambiando un poco más estrictamente a la comunicación, ¿qué vías de comunicación formales o informales identificás con tu BU de Mercado Envíos?

**L:** Bien, con Mercado Envíos... eh... en realidad sabés que me parece que no hay ninguna vía de comunicación informal, tipo, no tenemos ni un grupo de WhatsApp como extra laboral, yo creo.

Tengo agendados los números de teléfono, pero nunca les escribí, que ta, que eso cuando trabajaba directamente con Uruguay sí pasaba, pero creo que es por un tema más cultural, no sé, yo a los chicos... yo ahora soy la única de Uruguay en mi *BU*, después hay dos chicas de Colombia, y chicos de Brasil y la supervisora que es brasilera, entonces tampoco se dan como instancias en las que nos juntemos a tomar algo, eh, es como inviable. No solemos hacer *after office* tipo en la pantalla, porque también está el tema de la diferencia horaria, en Colombia son dos horas antes, entonces tipo si nos juntáramos a hacer un *after office* a las 18, para Colombia es un *in office*, porque no es que están fuera, entonces, si te soy sumamente sincera, como informal en sí mismo, no.

Después obvio hay conversaciones que tienen que ver con lo informal, pero están siempre enmarcadas en un canal formal de la organización, y siempre están muy relacionadas al trabajo y creo que por el tipo de trabajo que tiene MeLi, estas conversaciones que se dan por el chat corporativo tipo por Slack, por Workplace o donde sea, más allá de que no sean instancias planificadas, en cierta forma son planificadas, porque ya te dan la herramienta para que vos esas conversaciones las tengas, es como un gris, entre lo formal y lo informal. Pero, la realidad es que hoy en día todas las conversaciones que tengo con mis compañeros son de trabajo y son en ámbitos de reuniones formales pactadas, reuniones de equipo, reuniones por iniciativas, y no tanto de comunicación informal.

**S:** ¿Y no tienen ninguna instancia en la que simplemente se junten para jugar un juego o para charlar de la semana?

**L:** No, no, la verdad que actualmente no, también es real que no sé, hace que un mes y poquito que somos un equipo, porque nosotros la nueva estructura nos llegó después que al resto de KM, eh, pero sí, eh, hoy en día no, salvo de repente no sé, si alguien viene de las vacaciones en la reunión de equipo se toma un rato para presentar fotos de lo que hizo, pero nunca jugar un juego, no, no, la verdad que en eso no, nada.

**S:** ¿Y hoy en día con el equipo de Uruguay, que instancias o vías de comunicación tenés?

**L:** Eh bueno, en realidad tenemos un grupo de Whatsapp que cada tanto saltan ahí algunas cositas, algunos stickers, o alguna noticia que compartimos, después bueno con algunos de ellos también intercambio no sé, mensajes por Instagram, veo una historia que me hace acordar a ellos y se las mando, o viceversa, eh, ahora hace tiempo que no nos juntamos, pero en algunas instancias también nos juntamos, yo qué sé, vinieron a mi casamiento, eh, como que la relación fluye más, pero creo que es más porque es también como el equipo de mi comienzo, ¿no? Y fue como algo super cercano que ahora mi equipo actual lo noto como mucho más lejano y menos cercano, porque somos de diferentes países, la mitad de mis chistes capaz que no los entienden, entonces es como, es como raro, eh, pero ta con Uruguay si noto que hay eh, más comunicación informal, eh, incluso cuando hay reuniones planificadas y formales, se dan algunos espacios más de charla informal, y mismo me pasa con Argentina también, creo que es algo muy cultural de... al brasilero lo veo más y creo que es más en KM en general y no solamente en mi equipo de ME, lo veo más como que va a la oficina o tiene las reuniones, cierra la pantalla y tiene su vida, capaz que estoy pecando del

desconocimiento, pero... y en Colombia también siento que es medio así, porque aparte la gente que está en Colombia es como gente muy nueva, no queda gente de la estructura anterior casi, entonces también eso de que pasaron a no ser un país y ser *BUs*, entonces eso también creo que pegó un poquito.

**S:** Bien, ¿y ya no tenés instancias formales pactadas con el equipo de Uruguay?

**L:** No, no, salvo no sé, por ejemplo, la otra vez... la semana pasada no, la anterior, tuvimos una reunión para hablar del clima, eso sí, pero ni ahí es la cantidad de reuniones que teníamos antes, que nos juntábamos una vez por semana, eh... no sé, como que se trabajaba de repente más en conjunto, creo que ahora lo de Uruguay está pasando más por lo informal que por lo formal.

**S:** Perfecto, bien, ahora bueno siguiendo con lo que es comunicación e instancias, pero cambiando un poquito... la pregunta es: de las 9 horas que trabajás, en teoría, ¿cuántas crees en promedio que pasás en reuniones?

**L:** ¡Puah! Y yo te diría que por lo menos seis por día, a veces capaz que son cinco y otros días son ocho, pero, yo digo que seis e incluso hay veces que almuerzo en reuniones también, o sea, no es que tipo seis en reunión, una de comer, y dos de estar concentrada yo en mi trabajo, no, que son seis horas y... o sea, después las de estar concentrada en mi trabajo generalmente terminan siendo tipo hasta las ocho de la noche.

**S:** ¿Y crees que de esas seis horas todas son reuniones necesarias, o hay algunas instancias que se deberían suprimir?

**L:** No sé si suprimir, pero sí achicar, creo que podríamos achicar algunas instancias, creo que lo que pasa también es que con esto de que no hay presencialidad las preguntas que uno le hace al compañero que está al lado ya no las puede hacer al compañero que está al lado, ya es o ir al chat o pedir una reunión.

Entonces creo que también tiene mucho que ver con la virtualidad, no sé cómo era antes el tema del peso de las reuniones, eh... pero ta, como que tiene que ver con la virtualidad, tiene que ver con el trabajo entre países, más que nada con esta nueva estructura. Pero ta, hay reuniones que sí de repente no serían necesarias o no sería necesario que estuviera tanta gente reunida en ese momento, como que capaz podríamos trabajar más en *squad* más chiquitos y suprimir algunas reuniones que son como muy protocolares de tipo: “Tenemos esta reunión porque tenemos que tener a una vez por semana” y en realidad capaz no hay nada para comunicar y si se cancela esa reunión no pasaría nada y seríamos un poco más eh, eficientes con el tiempo de reunión, pero ta.

**S:** Bien y ahora en contraposición a la anterior, ¿hay espacios que vos sentís que faltan y hoy no se están teniendo de reunión?

**L:** Eh, no necesariamente, creo que últimamente está habiendo muchas reuniones tipo *workshop*, para ponernos al día de iniciativas que eso por lo menos en mis comienzos no lo había visto, entonces era como un poco difícil saber en qué estaba el resto del equipo.

Creo que faltarían más instancias informales eh, pero por como es la organización que tiende mucho a la cultura y al clima de trabajo y ta, el efecto pandemia obviamente afecta y también es como que uno estuvo todo el día conectado en una *meet* y a las seis de la tarde hacer una reunión por *meet* es como: “Ay ¿en serio?”, o sea, otra vez lo mismo, por más de que te re diviertas y que esté buenísimo, es como seguir en el trabajo, no es que te fuiste a un bar a tomar algo, eh, no sé, a mí no me tonta servirme una cerveza si estoy en una *meet*, por más de que sea una instancia informal, como que no sé, no me parece, eh... pero ta, eso, como que más lo que tiene que ver con el clima capaz que pega, más allá de que el clima es excelente, todo lo que tiene que ver con más instancias informales creo que obviamente faltan sí.

**S:** Perfecto, bien, y ahora también vinculado a las instancias, ¿tenés instancias de conversación con tu supervisor directo durante la semana?

**L:** Sí, tengo pautada una instancia semanal de 45 minutos, que es como un 1a1 con mi supervisora. No necesariamente dura siempre 45 minutos, como que nos ajustamos a lo que tengamos para hablar, porque aparte en el medio tenemos reunión de equipo y vemos resultados y es más como para ver cómo voy yo esa semana, si hay algo que me tiene preocupada o si necesito una mano para priorizar temas, eh, también para como... para más pensando en el desarrollo de uno, pero sí, tengo instancias 1a1 semanales, presenciales, entre comillas, y ta y después obvio que hablo casi todos los días por el chat con ella también.

**S:** ¿Y sentís que en esas instancias se da la apertura de charlar de los temas que se necesiten o hay temas en los que te restringís?

**L:** No, generalmente como que, bueno yo tampoco tengo mucho problema con hablar, eh, no es que... claro... no es que de repente si no se da el espacio no busco el espacio, o sea, si yo estoy sintiendo algo que siento que tengo que mejorar, o si algo me tiene contenta, busco la forma de decirselo, no es que me quedo solo en “Bueno, hice esto, mañana hago aquello, estoy atrasada con esto”, sino que si hay algo que me incomoda le digo “Mirá, la verdad esta semana sentí esto que no me gustó, eh, no estoy muy copada con esta tarea que estoy haciendo, creo que podría aportar más valor en otra cosa”, pero no me ha pasado que haya un choque respecto de eso, ni que las reuniones sean sumamente estructuradas, creo que se adapta a la situación y a la semana que estemos viviendo.

**S:** Bien, perfecto, y ahora para cerrar una pregunta un poco más general, pero bueno ¿Sentís que las medidas que tomó MeLi ante la pandemia para con sus empleados fueron suficientes?

**L:** Yo creo que suficiente nunca es, o sea, además somos uruguayos y siempre vamos a estar buscándole el pelo al huevo, pero sí me pasa que comparándolo con otras organizaciones

siento que estamos en Disney, o sea, de verdad. No sé, el tema de brindarnos dinero para comprarnos equipamiento de escritorio, eh para que estemos cómodos en nuestro lugar de trabajo, que tengamos una silla que funcione, que no nos lastime, que tengamos un monitor para acompañar y no quedarnos ciegos, que nos brinden la computadora. En mi trabajo anterior yo trabajaba con mi propia computadora, en mi *home office*, en mi casa, con mi silla del comedor.

Después todo el tema de la separación en tercios me pareció que estaba buenísimo, eh, porque tenía mucho que ver con qué pasa en 14 días entre que va a alguien a la oficina y que vuelve. También que los tercios se respeten, el tema del protocolo de “los de un piso suben por ascensor, los del otro piso suben por escalera” para no compartir espacios, el tema del uso del tapabocas, eh, algunas fueron como capaz un poco demasiado, el tema del uso del tapabocas estando en el escritorio, creo que en ese momento fue como un tanto incómodo, pero cuando surgió eso igual era como optativo el ir a la oficina, entonces bueno si venís lo tenés que usar, pero si vas a tu casa no pasa nada, o sea, nadie te va a penalizar por quedarte en tu casa en vez de ir a la oficina, eh, entonces sí, creo que sí.

Creo que todo el tema de ajustar los beneficios para que en pandemia nadie dejara de tener beneficios, no sé, descuentos para comprar comida en el supermercado que antes eran descuentos para comprar comida en la oficina, eh, y ta y el cuidarnos entre todos también, ¿no? O sea había alcohol en todos lados, eh en las oficinas de reuniones... en las salas de reuniones, tenías para usar una silla sí y una no, como todo super cuidado.

Y las herramientas de trabajo el tenerlas obvio, hay algunas cosas, no sé, el uso del internet y de la luz, yo desde que estoy en mi casa la luz me subió al triple, eh, pero ta, porque estoy acá, pero tampoco me quejo, o sea, a mí me gusta estar en mi casa, es como que yo soy un bichito de estar en mi casa y más si estoy todo el día conectada en reuniones con gente de otros países, que igual en la oficina voy a estar adentro de una sala de reuniones, entonces ta. Pero que sí, creo que fueron super suficientes, obvio que siempre se puede hacer más, pero creo que estamos muy despegados respecto a otras organizaciones, seguro.

**S:** Total, perfecto, bueno, esas eran las preguntas, no sé si hay algo que vos me quieras contar que te parezca que yo omití preguntarte

**L:** No, en realidad no, creo que así como respecto a lo que es la comunicación dentro del equipo, más allá de tipo cómo es con Uruguay o cómo es con mi BU... eh... me pasa que siento que MeLi, o por lo menos el equipo de KM está muy preocupado en que estemos todos la tanto de la mayor cantidad de cosas posibles, eh, que ta obviamente entre equipos fuera de KM es mucho más complejo, pero, no sé, está Workplace, publicaciones todos los días, qué pasa en tu país, que pasa en otros países, instancias para hacer gimnasia, que son como en vivo, nunca las use, pero me parece que, que estén ahí disponibles está buenísimo, por si alguien las quiere usar.

El newsletter que hay interno en el equipo creo que también suma mucho, tiene mucho para mejorar todavía en cuanto a la selección de las noticias, pero creo que está bueno, eh, los diferentes *afters* que se hacen de vez en cuando con el equipo creo que también están muy

bien pensados para que no sea solo diversión, sino que también se genere un lindo clima y que nos conozcamos más.

Más que nada como que yo estoy super contenta con lo que es la comunicación del equipo, eh, siempre va a haber cosas para mejorar como te decía, pero creo que estamos a años luz de otras organizaciones, capaz que no de organizaciones del mismo tipo, no sé cómo será en Pedidos Ya, o en, no sé, empresas así. En Uruguay no hay tantas, obvio que seguramente con Google estemos a años luz, pero para lo que es Uruguay, o sea, yo lo hablo con mis amigos y es como: “Pah Leti, que increíble MeLi”, así que nada.

Creo que solo el hecho de que hayan pensado en una iniciativa de comunicación interna, creo que dice mucho, cuando hay otras organizaciones que lo que dicen es como: “lo que me importa es que la gente labore y después que sepan lo que tienen que hacer o no, no me importa”, entonces eso es como que me parece algo súper que tiene que ver con el ADN MeLi y creo que le jugó muy a favor a la empresa al pasar a la virtualidad, creo que otras organizaciones empezaron de un punto de partida mucho más atrás y que por eso también les está costando mucho la motivación de los empleados y todo, así que nada.

En realidad hace 9 meses que estoy en la empresa, casi siempre en pandemia, creo que de octubre a diciembre fue el único momento que estuve yendo a la oficina una vez cada tres semanas, eh, pero nunca sentí la falta de compañerismo o la falta de comunicación con el equipo, nunca.

Así que nada, eso.

## **Sondeo de opinión - Supervisores de equipos de Atención al cliente, IT y Comercial.**

### **Sondeo de opinión - Supervisora Atención al Cliente**

- ¿Cuál es tu nombre? (Opcional)  
→ Lucia
- ¿Hace cuánto trabajás en MeLi?  
→ 8 meses
- ¿Ya tenías el rol de supervisor antes de la pandemia?  
→ Trabajaba en otra empresa
- ¿En qué equipo estás?  
→ Customer Experience
- ¿Hace cuánto trabajás en ese equipo?  
→ 8 meses
- ¿Ya trabajabas en este equipo antes de la pandemia?  
→ No
- Si elegiste sí, ¿cómo fue el cambio de un trabajo presencial a un trabajo virtual?  
→ -
- Si elegiste no, ¿cómo fue sumarte a un equipo en un contexto virtual?

- Bastante difícil en términos de cercanía. Creo que la curva de aprendizaje fue más "dolora" por estar en virtualidad. Me recibieron muy bien y con muchos compañeros a disposición para ayudarme, sin embargo me costó incorporarme en las dinámicas de equipo, en integrarme a las dinámicas generales del área. Estando en la oficina creo que eso se hubiese dado más rápido
- ¿Recordás cómo te enteraste de que pasabas a trabajar en home office?
  - Ya lo supe en las entrevistas
- ¿Cómo se lo comunicaste a tu equipo?
  - no tuve que hacerlo
- ¿De cuántas horas es tu jornada laboral?
  - 9
- ¿Cuántas horas por día pasás en reuniones? (En promedio)
  - Entre 6 y 9
- ¿Notaste un aumento o una disminución en la cantidad de reuniones que tenés desde que trabajas en la virtualidad?
  - Un aumento
- ¿Consideras que tenés espacios de reunión innecesarios?
  - Sí
- ¿Considerás que deberías tener espacios de reuniones que hoy faltan?
  - Sí
- ¿Qué vías de comunicación formal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)
  - Chats de equipo (Slack/workchat/Otros), Reuniones de equipo, Emails
- ¿Qué vías de comunicación informal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)
  - Reuniones presenciales
- ¿Fue un desafío para vos mantenerte comunicado con tu equipo en la virtualidad?
 

Siendo 1 “Sí, me fue muy difícil establecer una comunicación continua con ellos” y 5 “No, la comunicación fluyó de forma normal.”

  - 2
- Si querés, podés contarme un poco más de tu respuesta anterior
  - La comunicación con el equipo es difícil en virtualidad sumado a la diferencia de turnos que complica las comunicaciones y el estar todos al tanto de las novedades.
- ¿Cómo hacés para estar al tanto de lo que tu equipo hace y/o necesita?
  - Mucho chat, y minuta de reuniones y eventos por mail.
- ¿Tenés espacios de 1a1 con las personas que tenés a cargo?
  - Sí
- ¿Con qué frecuencia?
  - Semanal
- ¿Mercado Libre te facilitó alguna herramienta/material sobre cómo liderar un equipo en un entorno virtual?
  - Sí
- Si tu respuesta anterior fue afirmativa, ¿me contás cuáles?
  - Taller de liderazgo y biblioteca de recursos

- ¿Sentís que tenés suficientes espacios para comunicarle a tu supervisor directo tus inquietudes? *Siendo 1 “No, no tengo ningún espacio de comunicación.” y 5 “Sí, tengo todos los espacios necesarios.”*  
→ 4
- ¿Sentís que las medidas tomadas por MercadoLibre frente a la pandemia han sido suficientes? *Siendo 1 “No, se deberían haber tomado otras medidas.” y 5 “Sí, se han tomado todas las medidas posibles y necesarias.”*  
→ 5
- ¿Utilizás el grupo de Well-Being?  
→ Nunca
- ¿Algo que no te haya preguntado y me quieras contar?  
→ -

#### Sondeo de opinión - Supervisor Prevención de Fraude - IT

- ¿Cuál es tu nombre? (Opcional)  
→ Diego
- ¿Hace cuánto trabajás en MeLi?  
→ 5 años
- ¿Ya tenías el rol de supervisor antes de la pandemia?  
→ No
- ¿En qué equipo estás?  
→ IT - Infraestructura para equipos de Machine Learning en PF
- ¿Hace cuánto trabajás en ese equipo?  
→ 2 años
- ¿Ya trabajabas en este equipo antes de la pandemia?  
→ Sí
- Si elegiste sí, ¿cómo fue el cambio de un trabajo presencial a un trabajo virtual?  
→ Las dinámicas de trabajo no cambiaron mucho porque somos un equipo distribuido desde que comenzamos, estamos en ARG, UY, BRASIL, MEXICO. Lo que más cambió fue acomodar los espacios de trabajo en las casas y también hacer más dinámicas de equipo por haber perdido el contacto en la oficina
- Si elegiste no, ¿cómo fue sumarte a un equipo en un contexto virtual?  
→ -
- ¿Recordás cómo te enteraste de que pasabas a trabajar en home office?  
→ no me acuerdo
- ¿Cómo se lo comunicaste a tu equipo?  
→ no me acuerdo
- ¿De cuántas horas es tu jornada laboral?  
→ 9
- ¿Cuántas horas por día pasás en reuniones? (En promedio)  
→ Entre 3 y 6

- ¿Notaste un aumento o una disminución en la cantidad de reuniones que tenés desde que trabajas en la virtualidad?  
→ Mantuve la misma cantidad de horas
- ¿Consideras que tenés espacios de reunión innecesarios?  
→ No
- ¿Considerás que deberías tener espacios de reuniones que hoy faltan?  
→ No
- ¿Qué vías de comunicación formal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)  
→ Chats de equipo (Slack/workchat/Otros), Reuniones de equipo, Emails
- ¿Qué vías de comunicación informal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)  
→ Chats informales (Slack/Workchat), Grupo de Whatsapp
- ¿Fue un desafío para vos mantenerte comunicado con tu equipo en la virtualidad?  
*Siendo 1 “Sí, me fue muy difícil establecer una comunicación continua con ellos” y 5 “No, la comunicación fluyó de forma normal.”*  
→ 4
- Si querés, podés contarme un poco más de tu respuesta anterior  
→ tuvimos que adaptar algunas dinámicas de trabajo pero al ser un equipo distribuido ya estábamos en punto medio, por eso no fue tan difícil
- ¿Cómo hacés para estar al tanto de lo que tu equipo hace y/o necesita?  
→ Reuniones de follow up con distintos sub-equipos
- ¿Tenés espacios de 1a1 con las personas que tenés a cargo?  
→ Sí
- ¿Con qué frecuencia?  
→ Semanal
- ¿Mercado Libre te facilitó alguna herramienta/material sobre cómo liderar un equipo en un entorno virtual?  
→ No
- Si tu respuesta anterior fue afirmativa, ¿me contás cuáles?  
→ -
- ¿Sentís que tenés suficientes espacios para comunicarle a tu supervisor directo tus inquietudes? *Siendo 1 “No, no tengo ningún espacio de comunicación.” y 5 “Sí, tengo todos los espacios necesarios.”*  
→ 5
- ¿Sentís que las medidas tomadas por MercadoLibre frente a la pandemia han sido suficientes? *Siendo 1 “No, se deberían haber tomado otras medidas.” y 5 “Sí, se han tomado todas las medidas posibles y necesarias.”*  
→ 3
- ¿Utilizás el grupo de Well-Being?  
→ Nunca
- ¿Algo que no te haya preguntado y me quieras contar?  
→ creo que va a ser más difícil el esquema híbrido que el 100% remoto, porque la forma de trabajo tiene que ser igual en la oficina que fuera de ella. Para que no haya motivos que presionen a la gente a optar por una de ambas opciones. Por ejemplo, si en la oficina no se puede tener calls la gente va a terminar

quedándose en la casa mas que yendo. Por otro lado si en las reuniones quienes no están en la oficina tienen menos participación, vamos a estar obligando al equipo a ir los días que hay reuniones y no es la idea.

### Sondeo de opinión - Supervisor Marketplace - Comercial

- ¿Cuál es tu nombre? (Opcional)  
→ -
- ¿Hace cuánto trabajás en MeLi?  
→ 2 años y medio
- ¿Ya tenías el rol de supervisor antes de la pandemia?  
→ Sí
- ¿En qué equipo estás?  
→ Home - Marketplace
- ¿Hace cuánto trabajás en ese equipo?  
→ 1 año
- ¿Ya trabajabas en este equipo antes de la pandemia?  
→ No
- Si elegiste sí, ¿cómo fue el cambio de un trabajo presencial a un trabajo virtual?  
→ -
- Si elegiste no, ¿cómo fue sumarte a un equipo en un contexto virtual?  
→ Agrega la dificultad de la comunicación. Todo lo que antes era una consulta al pasar hoy es un poco mas complejo. Pero por suerte no fue un impedimento en ningún momento
- ¿Recordás cómo te enteraste de que pasabas a trabajar en home office?  
→ Por workplace
- ¿Cómo se lo comunicaste a tu equipo?  
→ N/A
- ¿De cuántas horas es tu jornada laboral?  
→ 12
- ¿Cuántas horas por día pasás en reuniones? (En promedio)  
→ Entre 1 y 3
- ¿Notaste un aumento o una disminución en la cantidad de reuniones que tenés desde que trabajas en la virtualidad?  
→ Un aumento
- ¿Consideras que tenés espacios de reunión innecesarios?  
→ No
- ¿Considerás que deberías tener espacios de reuniones que hoy faltan?  
→ Sí
- ¿Qué vías de comunicación formal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)  
→ Chats de equipo (Slack/workchat/Otros), Reuniones de equipo
- ¿Qué vías de comunicación informal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)  
→ Chats informales (Slack/Workchat), Grupo de Whatsapp

- ¿Fue un desafío para vos mantenerte comunicado con tu equipo en la virtualidad?  
*Siendo 1 “Sí, me fue muy difícil establecer una comunicación continua con ellos” y 5 “No, la comunicación fluyó de forma normal.”*  
→ 4
- Si querés, podés contarme un poco más de tu respuesta anterior  
→ -
- ¿Cómo hacés para estar al tanto de lo que tu equipo hace y/o necesita?  
→ Preguntando
- ¿Tenés espacios de 1a1 con las personas que tenés a cargo?  
→ Sí
- ¿Con qué frecuencia?  
→ Semanal
- ¿Mercado Libre te facilitó alguna herramienta/material sobre cómo liderar un equipo en un entorno virtual?  
→ Sí
- Si tu respuesta anterior fue afirmativa, ¿me contás cuáles?  
→ -
- ¿Sentís que tenés suficientes espacios para comunicarle a tu supervisor directo tus inquietudes? *Siendo 1 “No, no tengo ningún espacio de comunicación.” y 5 “Sí, tengo todos los espacios necesarios.”*  
→ 4
- ¿Sentís que las medidas tomadas por MercadoLibre frente a la pandemia han sido suficientes? *Siendo 1 “No, se deberían haber tomado otras medidas.” y 5 “Sí, se han tomado todas las medidas posibles y necesarias.”*  
→ 4
- ¿Utilizás el grupo de Well-Being?  
→ Nunca
- ¿Algo que no te haya preguntado y me quieras contar?  
→ No

#### Sondeo de opinión - Supervisor Atención al Cliente

- ¿Cuál es tu nombre? (Opcional)  
→ Bruno
- ¿Hace cuánto trabajás en MeLi?  
→ 8 meses
- ¿Ya tenías el rol de supervisor antes de la pandemia?  
→ Sí
- ¿En qué equipo estás?  
→ Experiencia Impositiva
- ¿Hace cuánto trabajás en ese equipo?  
→ 8 meses
- ¿Ya trabajabas en este equipo antes de la pandemia?  
→ Sí

- Si elegiste sí, ¿cómo fue el cambio de un trabajo presencial a un trabajo virtual?  
→ Entre en pandemia a MELI
- Si elegiste no, ¿cómo fue sumarte a un equipo en un contexto virtual?  
→ Entre en pandemia a MELI - Pero la experiencia de sumarse a MELI en pandemia fue muy buena!
- ¿Recordás cómo te enteraste de que pasabas a trabajar en home office?  
→ N/A
- ¿Cómo se lo comunicaste a tu equipo?  
→ N/A
- ¿De cuántas horas es tu jornada laboral?  
→ 10
- ¿Cuántas horas por día pasás en reuniones? (En promedio)  
→ Entre 6 y 9
- ¿Notaste un aumento o una disminución en la cantidad de reuniones que tenés desde que trabajas en la virtualidad?  
→ Un aumento
- ¿Consideras que tenés espacios de reunión innecesarios?  
→ Sí
- ¿Considerás que deberías tener espacios de reuniones que hoy faltan?  
→ Sí
- ¿Qué vías de comunicación formal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)  
→ Chats de equipo (Slack/workchat/Otros), Reuniones de equipo, Grupo en workplace, Emails
- ¿Qué vías de comunicación informal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)  
→ Reuniones presenciales, Grupo de Whatsapp
- ¿Fue un desafío para vos mantenerte comunicado con tu equipo en la virtualidad?  
*Siendo 1 "Sí, me fue muy difícil establecer una comunicación continua con ellos" y 5 "No, la comunicación fluyó de forma normal."*  
→ 5
- Si querés, podés contarme un poco más de tu respuesta anterior  
→ -
- ¿Cómo hacés para estar al tanto de lo que tu equipo hace y/o necesita?  
→ reus de equipos y comunicación fluida por todos los canales indicados anteriormente
- ¿Tenés espacios de 1a1 con las personas que tenés a cargo?  
→ Sí
- ¿Con qué frecuencia?  
→ Semanal
- ¿Mercado Libre te facilitó alguna herramienta/material sobre cómo liderar un equipo en un entorno virtual?  
→ No
- Si tu respuesta anterior fue afirmativa, ¿me contás cuáles?  
→ -

- ¿Sentís que tenés suficientes espacios para comunicarle a tu supervisor directo tus inquietudes? *Siendo 1 “No, no tengo ningún espacio de comunicación.” y 5 “Sí, tengo todos los espacios necesarios.”*  
→ 5
- ¿Sentís que las medidas tomadas por MercadoLibre frente a la pandemia han sido suficientes? *Siendo 1 “No, se deberían haber tomado otras medidas.” y 5 “Sí, se han tomado todas las medidas posibles y necesarias.”*  
→ 4
- ¿Utilizás el grupo de Well-Being?  
→ Muy poco
- ¿Algo que no te haya preguntado y me quieras contar?  
→ -

### Sondeo de opinión - Supervisor Atención al Cliente

- ¿Cuál es tu nombre? (Opcional)  
→ Matias Benzano
- ¿Hace cuánto trabajás en MeLi?  
→ 5 años
- ¿Ya tenías el rol de supervisor antes de la pandemia?  
→ No
- ¿En qué equipo estás?  
→ Seguridad 360
- ¿Hace cuánto trabajás en ese equipo?  
→ 5 meses
- ¿Ya trabajabas en este equipo antes de la pandemia?  
→ No
- Si elegiste sí, ¿cómo fue el cambio de un trabajo presencial a un trabajo virtual?  
→ -
- Si elegiste no, ¿cómo fue sumarte a un equipo en un contexto virtual?  
→ Super bien, creo que MELI se adaptó muy bien a la modalidad virtual y logró transformar todas sus dinámicas de forma exitosa
- ¿Recordás cómo te enteraste de que pasabas a trabajar en home office?  
→ Me lo comunicó mi gerente
- ¿Cómo se lo comunicaste a tu equipo?  
→ En una reunión
- ¿De cuántas horas es tu jornada laboral?  
→ 9
- ¿Cuántas horas por día pasás en reuniones? (En promedio)  
→ Entre 6 y 9
- ¿Notaste un aumento o una disminución en la cantidad de reuniones que tenés desde que trabajas en la virtualidad?  
→ Un aumento
- ¿Consideras que tenés espacios de reunión innecesarios?

- Sí
- ¿Considerás que deberías tener espacios de reuniones que hoy faltan?
  - No
- ¿Qué vías de comunicación formal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)
  - Chats de equipo (Slack/workchat/Otros), Reuniones de equipo, Emails
- ¿Qué vías de comunicación informal tenés con tu equipo? (Podés elegir varias)
  - Chats informales (Slack/Workchat), Grupo de Whatsapp, Reuniones virtuales, Reuniones presenciales
- ¿Fue un desafío para vos mantenerte comunicado con tu equipo en la virtualidad?
 

*Siendo 1 "Sí, me fue muy difícil establecer una comunicación continua con ellos" y 5 "No, la comunicación fluyó de forma normal."*

  - 4
- Si querés, podés contarme un poco más de tu respuesta anterior
  - -
- ¿Cómo hacés para estar al tanto de lo que tu equipo hace y/o necesita?
  - Instancias grupales (3 reuniones por semana de equipo) + Chat
- ¿Tenés espacios de 1a1 con las personas que tenés a cargo?
  - Sí
- ¿Con qué frecuencia?
  - Semanal
- ¿Mercado Libre te facilitó alguna herramienta/material sobre cómo liderar un equipo en un entorno virtual?
  - Sí
- Si tu respuesta anterior fue afirmativa, ¿me contás cuáles?
  - Tuvimos workshops para lograr aprender
- ¿Sentís que tenés suficientes espacios para comunicarle a tu supervisor directo tus inquietudes? *Siendo 1 "No, no tengo ningún espacio de comunicación." y 5 "Sí, tengo todos los espacios necesarios."*
  - 5
- ¿Sentís que las medidas tomadas por MercadoLibre frente a la pandemia han sido suficientes? *Siendo 1 "No, se deberían haber tomado otras medidas." y 5 "Sí, se han tomado todas las medidas posibles y necesarias."*
  - 5
- ¿Utilizás el grupo de Well-Being?
  - Nunca
- ¿Algo que no te haya preguntado y me quieras contar?
  - -