

**Universidad del Salvador**

Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación Social  
Licenciatura en Relaciones Públicas



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

# LA COMUNICACIÓN AL SERVICIO DE LA SUSTENTABILIDAD

CASO: MERCADO LIBRE

**Alumno:** María Belén Wimpfheimer

**Director de carrera:** Manuel Montaner

**Tutor:** Constanza Lazazzera

**Lugar y fecha:** Buenos Aires, agosto de 2018

**Mail:** belenwimpfheimer@gmail.com

**Teléfono:** 1544302979

**DNI:** 36.153.940

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>Cap. 1: COMUNICACIÓN INTERNA SUSTENTABLE</b>	<b>7</b>
Relevancia de la sustentabilidad	7
Las bases de la comunicación interna	9
La comunicación interna, competencia de los relacionistas públicos	14
<b>Cap. 2: CULTURA SUSTENTABLE</b>	<b>16</b>
Empoderamiento de las personas	16
El involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social de las empresas como un generador de pertenencia	17
Comunicación Sustentable: la posibilidad de construir sentido con otros	19
<b>Cap. 3: POTENCIAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO</b>	<b>21</b>
Motivación: el pelo de Sansón de la joven generación	21
El colaborador como líder resonante	26
<b>CASO DE ESTUDIO: MERCADO LIBRE</b>	<b>29</b>
Cultura sustentable	37
Comités interdisciplinarios	38
Eficiencia rentable	38
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO</b>	<b>43</b>
Entrevista Magdalena Capatti - Mercado Libre	43
Imágenes de referencia	50
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>54</b>

# INTRODUCCIÓN

En tiempos de cambios complejos donde la tecnología irrumpe quebrando todo tipo de paradigma, donde sobreabunda la información ofrecida en una multiplicidad de medios y donde la comunicación se cristaliza en una paleta de colores difusos, el concepto de sustentabilidad comienza a arraigarse en las generaciones comprometidas con su entorno.

En la actualidad, alrededor de la mitad de la fuerza laboral está conformada por personas de la llamada generación Y -también conocida como *Millennials*-, comunidad caracterizada por la hiperconexión, la inmediatez, la búsqueda de nuevas experiencias, la necesidad de autoexpresión y la fácil adaptación a los cambios.

También descritos como narcisistas, desenfocados, preocupados por medio ambiente y tecnológicos, lo cierto es que la generación Y se mueve por sus anhelos cuestionando los modelos de éxito preestablecidos. De acuerdo a Goleman, Boyatzis y Mckee (2013), a diferencia de las generaciones anteriores, los objetivos de aprendizaje de los millennials no se hallan circunscritos al ámbito estrictamente laboral, sino que son mucho más holísticos.

Son personas que no están dispuestas a hacer los sacrificios que vieron hacer a sus padres, personas que aspiran a una vida más equilibrada y no esperan a que un infarto, un divorcio o la pérdida del trabajo ponga en marcha su vida de relación, su vida espiritual, su responsabilidad social o el cuidado de su salud física. (p. 61)

En el marco de este desafiante panorama, este trabajo busca repensar la comunicación interna y la sustentabilidad para comprender de qué manera se motiva al público interno; a la vez de servirle -a esta ávida generación- como herramienta para desarrollarse personalmente.

De acuerdo al Informe Brundtland -redactado para la Naciones Unidas en 1987- la sustentabilidad se define como “la capacidad de satisfacer necesidades de la generación humana actual sin que esto suponga la anulación de que las generaciones futuras también puedan satisfacer las necesidades propias”.

A la luz de esta mirada, en la organizaciones surge la Responsabilidad Social Empresarial, en adelante RSE, como una tendencia que toma cada vez más fuerza en el ámbito privado y que a su vez es exigida implícita y explícitamente por los consumidores, uno de los principales stakeholders de las empresas.

Asimismo, cabe destacar la relevancia de los temas en donde opera la RSE -también llamada área de Sustentabilidad-, como por ejemplo el manejo del medio ambiente o el mejoramiento de las comunidades donde se sitúan las organizaciones, que han pasado a ser prioridad en una sociedad que crece en concientización y demanda hacia el sector empresario.

Es por ello que se considera pertinente abordar la comunicación interna del área para comprender cómo se desenvuelve en relación a sus públicos internos.

Para abordar dicha temática, se formulan las siguientes preguntas disparadoras:

- ¿Qué actividades se proponen y realizan desde el área de sustentabilidad que involucren al público interno en las empresas?
- ¿Cómo es la comunicación interna en estas organizaciones?
- ¿Los profesionales que practican estas comunicaciones son relacionistas públicos?
- ¿Qué presupuesto se le asignan a estas acciones?
- ¿Cómo se ejerce la comunicación interna de dichas acciones y a través de qué medios/herramientas?

- ¿De qué manera se moviliza al público interno a que participe de las actividades que se llevan a cabo?
- ¿Las actividades propuestas tienen relación con la misión, visión y acción de las empresas?
- ¿Son además proporcionales a su tamaño?
- ¿Quiénes participan de las actividades y con qué frecuencia?
- ¿Qué tipo de esfuerzo se les exige a los colaboradores a la hora de involucrarse en dichas acciones y de qué manera son recompensados?
- ¿Qué lugar ocupan estas acciones en el complejo accionar de una empresa?
- ¿Aportan un valor agregado?
- ¿Cuáles son los efectos de estas acciones que se llevan a cabo?

En primera instancia, este trabajo busca destacar la relevancia de la gestión sustentable así como la visión de aquellas organizaciones que la integran a su modelo de negocio. Además, se aborda una aproximación a la comunicación interna y los desafíos que representa para un profesional de las Relaciones Públicas desarrollarse en esta área.

En sintonía con lo anterior, se realiza una comparación entre la antigua concepción de cultura en las organizaciones y el concepto actual de cultura organizacional. Además, se analiza el involucramiento del colaborador en las actividades de sustentabilidad y el efecto que provoca en las organizaciones.

Por lo mismo, se contemplan algunos factores fundamentales para la generación de una cultura sustentable: se conceptualiza la motivación, entendida tanto desde la perspectiva personal como desde la mirada profesional; y se analizan las características que tiene un líder resonante y el rol que ocupa en los equipos de trabajo.

Por último, se toma a Mercado Libre como caso de estudio y se analizan las campañas de sustentabilidad realizadas en la empresa en el transcurso del año 2017. Para ello se identifica a una colaboradora de la organización, quien se desempeña como Analista de Atención al Cliente, dentro del área de Planeamiento de Atención al Cliente, y se le realiza una entrevista en profundidad.

# Cap. 1: COMUNICACIÓN INTERNA SUSTENTABLE

## Relevancia de la sustentabilidad

Para comenzar a estudiar la sustentabilidad, es pertinente tomar a consideración el documento elaborado por Fuertes, Goyburu y Kosacoff (2006) titulado “La responsabilidad social empresaria: ¿sólo un discurso?”. El escrito fue publicado por las Naciones Unidas y, para su realización, contó con el respaldo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Este trabajo busca, en primer lugar, describir el estado de la RSE en Argentina, identificando tanto posiciones como actores involucrados en su ejercicio. En segunda instancia, se analiza la manera en que el Pacto Global -iniciativa de la Naciones Unidas para aumentar la RSE en las empresas- se ha adoptado en el país. Y por último, recaba los desafíos a futuro de la actividad en todo el territorio.

De acuerdo a los autores, la RSE se ha instalado en la cultura empresarial argentina, no como una tendencia, sino como un modelo de negocio consolidado:

La responsabilidad social empresaria ha llegado para quedarse y para crecer. Más allá de coincidencias o divergencias ha planteado para el mundo de los negocios la tesis de que la acción empresaria no se sostiene únicamente en la búsqueda de ganancia individual. La agenda de las empresas se ha extendido: ahora también deben preocuparse por su entorno, desde el más cercano -sus trabajadores y proveedores- hasta el más lejano -las comunidades vecinas, el medio ambiente y los consumidores-. (p. 29)

Como conclusiones de este trabajo se descubrió que todos los actores vinculados con la RSE coinciden en que esta actividad hace referencia a los vínculos que se construyen con la comunidad; y que debe buscar tanto el desarrollo sostenible como el diálogo para no desperdiciar recursos.

Los autores, sin embargo, sostienen que hay divergencias en cuanto al rol que cada actor debe cumplir y acerca de la manera que se gestiona la RSE. Postulan, por lo tanto, al Pacto Global como la herramienta que puede proporcionar una solución a este panorama, permitiendo un avance rápido y organizado.

La experiencia en Argentina demuestra que son muchas las empresas que se encuentran trabajando responsablemente y en tono con las necesidades de su entorno. Las COPs (Comunicaciones sobre el Progreso Presentadas) recibidas cotidianamente dan muestra de que el sector privado es consciente del rol social del mercado y que buscan a través de sus acciones superar el mero rol económico y también la filantropía. (p. 29)

La investigación se realizó sobre una muestra de 262 empresas que operan en el país. Los autores remarcan que, si bien no parecería ser un número representativo del universo productivo, las compañías seleccionadas concentran alrededor del 25% del PBI. Los investigadores concluyen: "Paulatinamente, cada vez más empresas asumen el compromiso de adaptar la gestión a los principios del Pacto Global". (p. 29)

El mayor aporte de este proyecto reside en que corrobora el panorama especulado hasta el momento. El hecho de que la RSE no sólo está creciendo dentro de las empresas y en todo el sector; sino que está comenzando a verse como un modelo de negocio que no puede, ni debe, escapar a la visión organizacional.

## **Las bases de la comunicación interna**

De acuerdo a los especialistas Brandolini y González Frígoli (2009), se puede entender a la comunicación interna como una herramienta de gestión, una técnica y/o un medio para alcanzar un fin en donde se busca la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes.

En su libro “Comunicación interna: claves para una gestión exitosa”, los autores la definen como “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge de generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (p. 25).

De esta manera, comprendiendo las distintas perspectivas desde las cuales se puede abordar la materia y el público al que se dirige, es pertinente destacar su núcleo de acción.

Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para lo recusus humanos, hacer que el personal se organice y enfoque de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. (p. 25)

Por lo tanto, tomando a dichos autores, se estudia a la comunicación interna como una herramienta esencial para la gestión en las organizaciones, cualquiera sea la naturaleza de su quehacer. El fin de la misma es la eficacia en la comprensión de los mensajes; y el eje que debe estar presente en todo proceso comunicativo es la motivación.

Asimismo, en relación con lo anterior, todo comunicador interno debe contar con ciertas aptitudes o, al menos, intentar desarrollarlas para cumplir bien con su función. Al ser éstas vitales para una buena gestión en la comunicación interna de una empresa u organización, resulta oportuno nombrarlas.

- Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto).
- Tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.
- Habilidad para la redacción y la oratoria.
- Saber escuchar.
- Innovador y creativo.
- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización.
- Habilidad para interpretar la realidad.
- Intuición.
- Perfil de líder.
- Habilidad para formar a otros comunicadores.
- Competencia a nivel gestión de la organización, es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc. (p. 23)

Otra fuente a tener en cuenta es el libro “Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo”, donde el comunicólogo Tessi (2012) postula siete ítems para lograr una gestión efectiva de la comunicación interna. En primera instancia, el autor señala que se debe escuchar antes que nada para después, como segunda recomendación, capitalizar las quejas.

Luego, hace referencia a la importancia de ordenar la emisión de mensajes tanto en cantidad como en calidad; así como dotar de narración a estas emisiones, en una quinta premisa. A su vez, al ser la comunicación una conversación entre dos, el autor sugiere ofrecer la palabra a los trabajadores para que la comunicación interna crezca. Y por último, postula que se deben medir tanto los logros como los resultados, incluso los financieros.

Es de mencionar que el autor ubica la escucha como primer paso a la hora de abordar un plan de comunicación interna. En este acto que a simple vista parece tan sencillo, radica gran parte del proceso de comunicación. Escuchar a los colaboradores es lo primero que debe hacer, según Tessi, una empresa u organización para mejorar su comunicación interna.

Entre las principales acciones que puede realizar una persona para comunicarse con efectividad, escuchar es probablemente la más importante. La destreza en la escucha siempre resulta determinante para el entendimiento, la emisión, la influencia y el intercambio productivo con otras personas. En mi experiencia, he

comprobado en numerosas prácticas que los mejores comunicadores son siempre quienes previamente se destacan por escuchar con un nivel diferencial de efectividad. (p. 65)

El autor señala que la importancia de una escucha atenta radica en su capacidad por determinar el grado de efectividad en el proceso productivo del intercambio comunicacional. Esto vale tanto para un “simple” intercambio entre dos personas como para la comunicación interna una organización de gran tamaño. Aquí, claro, va a jugar un papel radical el presupuesto que se le asigne a esta área, y en relación con ello, la relevancia que le den a la materia.

En este mismo sentido, el sociólogo y filósofo, nacido en Chile, Echeverría (1994) aborda la misma temática en su libro “Ontología del lenguaje” llegando incluso a afirmar que la acción de escuchar es más importante que la de hablar, por ser el eje de las conversaciones.

Si examinamos detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente, no en el hablar sino en el escuchar. El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de comunicación. (p. 138)

Más adelante continúa relatando cómo no se le adjudica al acto de escuchar la importancia que debería tener. Incluso comenta que se cuenta con muy poca bibliografía del tema, prueba de lo poco que se valora este proceso.

Escuchar es un proceso mucho más complejo de lo que aparenta ser, y de lo que se acostumbra hacer. Al no ser conscientes de ello, se convierte por lo tanto, en un factor peligroso para la construcción y el sostenimiento de los vínculos.

Es sorprendente darse cuenta de la poca atención que le hemos prestado al fenómeno del escuchar. Si buscamos literatura sobre éste, encontraremos que es muy escasa. Las pocas cosas que se han escrito son generalmente de dudosa calidad. Durante siglos hemos dado por sentado el escuchar. Normalmente suponemos que para escuchar a otras personas solamente tenemos que exponernos a lo que dicen - debemos estar con ellas, hablarles,

hacerles preguntas. Suponemos que haciendo esto, el escuchar simplemente va a ocurrir. No estamos diciendo que esto no sea importante o necesario. Lo que decimos es que no es suficiente. (p. 138-139)

Asimismo, se toma a consideración el antecedente titulado “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito”, escrito por Álvarez (2007), quien pertenece al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, localizado en México. Este escrito fue publicado en “Razón y Palabra”, revista latinoamericana especializada en comunicación.

En dicho documento se detallan, en primera instancia, los principales errores que se cometen en materia de comunicación interna. Se destacan cuatro: menospreciar este tipo de comunicación, poner a cargo del área a personas que no conocen la organización, reducir la comunicación interna a una revista y, por último, entender el presupuesto del área como un gasto y no como una inversión.

Por este motivo, el autor explica la importancia de este tipo de comunicación organizacional:

Crear en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión. Comunicar, más que una técnica, es una actitud, una parte esencial y primaria de la cultura corporativa. (p. 2)

Otra cuestión tomada en cuenta en este trabajo es la relación personal con los jefes. Álvarez advierte que la comunicación *face to face*, en español cara a cara, que implica presencia física y de manera frontal, sigue siendo la más efectiva. Pese a las nuevas tecnologías que han surgido en las últimas décadas (correo electrónico, intranet, portales, videoconferencias, etc), no hay mejor interacción para la comunicación interna que la que se da, de manera presencial.

Dentro del amplio repertorio de públicos con los que una empresa o institución debe comunicarse para desarrollar su plan estratégico se encuentran los clientes, accionistas, medios informativos, proveedores, las administraciones públicas, los empleados y la sociedad en su conjunto. Un trabajador puede ser, además de proveedor interno de servicios, cliente, accionista y, sobre todo, es el publicista más eficaz de cualquier organización. (p. 3)

Aquí, Álvarez destaca el valor del colaborador al entenderlo como primer vocero de la organización, marcando por tanto un cambio de paradigma. Un público al que no se le daba importancia, ya que se lo consideraba neutro en su accionar y en su influencia directa en la empresa, comienza a cristalizarse en una paleta de colores llamativos para los directivos de las organizaciones.

Además, el autor entiende a la comunicación interna como un medio y no un fin en sí misma. Algunas de sus funciones son: informar, motivar, comprometer, hacer partícipe, integrar y movilizar; procesos esenciales para llevar adelante el accionar de una empresa, independientemente de su modelo de negocio.

## **La comunicación interna, competencia de los relacionistas públicos**

En línea con lo anterior, se considera apropiado contemplar el trabajo “La comunicación interna en las organizaciones” escrito por Newton, licenciada de la carrera de Publicidad de la Universidad del Salvador. La información aportada por la tesista es pertinente por ser ésta de carácter introductorio al tema de comunicación interna.

Esta tesis realiza un abordaje exploratorio sobre la comunicación, explica el comportamiento del hombre en las organizaciones y describe cuáles son las características que tienen las organizaciones que cuentan con un buen ejercicio de la comunicación.

Cabe destacar que el trabajo se aborda con una metodología cuantitativa por medio de la cual se realizaron encuestas, tomando como muestra a diez empresas líderes en el país. Las organizaciones que formaron parte de este estudio son: Banco Galicia, Siemens, YPF, Shell, Bayer, Dupont, Arcor, Cervecería Quilmes, Banco Francés y Phillips.

Un punto interesante a tener en cuenta es el hecho de que, de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación, las funciones de comunicación interna las realizan personas pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos y/o Relaciones Internacionales. Asimismo, estas personas cuentan con formación humanística o, a su vez, comercial. Y, postula la tesista, el número de personas a cargo de esta tarea es bajo en proporción a la dimensión de estas empresas.

Por otro lado, se detalla también el momento histórico en que comenzaron a surgir las prácticas de comunicación interna: entre 1990 y 1997. Sobre el origen de esta función, en un 80% de los casos, se desconoce la causa de su origen. La autora explica:

El surgimiento de la función de comunicación interna es reciente, en la mayor parte de los casos, y no remite a causa o investigación alguna lo cual no se condice con los objetivos que más adelante se detallan. Toda intención de motivar y lograr la cohesión del personal muestra una falencia existente o necesidad de satisfacer, es decir, que existe una causa que no es analizada y explorada. (1997, p. 56)

Aquí, nuevamente, se presenta la motivación como un elemento primordial dentro de las organizaciones al que no se le presta atención. Probablemente por ser un factor importante pero no urgente, la necesidad de motivación del público interno queda nuevamente relegada en las agendas de las organizaciones.

La comunicación aparece como mecanismo integrador dentro de las organizaciones si el punto de partida es promover la participación de todos. Es por esto que cualquier función de Comunicación Interna ha de nacer de la detección de necesidades insatisfechas, y buscando evitar el individualismo y despersonalización, características de la empresa actual. (1997, p. 62)

Los medios y herramientas utilizadas que se registran de ese año son: el correo electrónico, las reuniones, el house organ, las carteleras, entre otros; utilizándose de manera conjunta. A su vez, a la fecha, se consideraba a la función de comunicación interna como en pleno desarrollo y crecimiento.

## Cap. 2: CULTURA SUSTENTABLE

### Empoderamiento de las personas

Un enfoque interesante es el que realiza Formanchuk tanto en su libro “Comunicación interna 2.0: Un desafío cultural” (2010) como en “Branding interno: Una trama inteligente” (2011) donde hace referencia al cambio que se precisa para modificar lo que él llama la personalidad de la organización, es decir, su cultura.

Para ello, para empezar a hablar de una cultura 2.0 que sea realmente innovadora, es necesario comprender las diferencias entre un empleado y un colaborador, donde además ya no se va a hablar más de público interno, sino de actor multidimensional. El famoso recurso humano, en realidad, son personas.

En la cultura 2.0 ya no hay una pelea o disputa por el poder sino que éste se va a rotar, logrando así, empoderar a las personas y alcanzar una descentralización. La competencia va a ser reemplazada por la cooperación y la información, por el diálogo. Además, no se buscará trabajar mucho, sino trabajar mejor; apuntando siempre a una pasión por generar valor y no una obsesión por reducir gasto.

Por otra parte, al vivir en tiempos tan dinámicos, la clave está en reconocer la cultura líquida y adaptarse a ella. A su vez, aquí no manda la jerarquía sino que vence el talento, y en relación a esto, ya no es el cargo el que otorga respeto sino que la capacidad es la que genera admiración. El líder se rodea de los que más saben para formar auténticos equipos de trabajo.

## **El involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social de las empresas como un generador de pertenencia**

Asimismo, otro antecedente que se considera apropiado tener a consideración es la tesis de la ecuatoriana Tovar Quevedo (2014) que para obtener su título de Maestría en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, analizó “El involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social de las empresas como un generador de sentido de pertenencia”, tomando caso de estudio a la empresa Diners Club, sede Ecuador.

Esta investigación tuvo por objetivo confirmar el hecho de que cuando un empleado “participa en proyectos, actividades o temas relacionados a la gestión de la responsabilidad social empresarial se genera un nivel mayor de sentido de pertenencia y por ende se incrementa su nivel de compromiso con la organización a la que pertenece”. (p. 4)

Para llevar a cabo el estudio se utilizó una metodología cuantitativa que se centró en la realización de encuestas a los empleados de Diners; y se sirvió además de una metodología cualitativa a partir de una serie de entrevistas llevadas a cabo a empleados de la compañía.

Como conclusión del trabajo, se logró verificar que el involucramiento de los empleados de Diners Club en las actividades de RSE genera un fuerte sentido de pertenencia, aunque no se pudo determinar en qué medida. No obstante, se evidenció la importancia del ejercicio de la RSE con los públicos internos:

Lo que sí queda claro es que la Responsabilidad Social -RS- no solo repercute en la opinión desde afuera sino también internamente como un elemento estimulante que logra que los colaboradores de Diners se sientan orgullosos de pertenecer a una organización que la practica y que además los involucra. (p. 93)

A su vez se determinó que otros factores como la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso, el engagement, la identidad, la cultura y el clima organizacional afectan en gran medida en el sentido de pertenencia de los colaboradores para con la empresa.

Por otra parte, se corroboró que la motivación no sólo depende del factor económico, es decir, del sueldo que perciben los empleados; sino que también se vale de incentivos intangibles. Algunos de los beneficios que ofrece la sucursal de la empresa en Ecuador son: eventos de integración, alimentación, uniformes, subsidio por antigüedad, préstamos, seguros médicos y regalos; entre otros.

Y, por último, un factor de gran relevancia que se tomó en cuenta para este estudio fue el de nivel de aceptación de los empleados respecto a las actividades que se llevan a cabo desde el área de RS. El resultado que se detectó fue del 86% de aprobación del mismo.

En resumen, se encontró que un sano ejercicio del área de RSE de una empresa no sólo es beneficioso para contribuir a la construcción de una imagen más positiva de la misma, o los productos y/o servicios que ofrecen, sino que además repercute a modo de incentivo en los empleados que trabajan y son parte de la organización.

## **Comunicación Sustentable: la posibilidad de construir sentido con otros**

Para tomar una referencia en el país, es dable mencionar lo expresado por Lattuada (2011) en el artículo “Comunicación Sustentable: la posibilidad de construir sentido con otros”, publicado en la edición número 35 del Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, ubicada en la Ciudad de Buenos Aires.

Allí la profesional manifiesta la importancia y el aporte que brindan los profesionales de las disciplinas de las Relaciones Públicas y la Comunicación a la Responsabilidad Social Empresaria como tarea y como actividad en las organizaciones.

Por lo visto, hoy más que nunca se necesitan profesionales que puedan ocuparse con mayor eficiencia de la gestión de RSE, planteándola desde la función estratégica que se integra en los negocios de la compañía, se aplica y luego se incorpora en los planes comunicacionales. Así, las empresas necesitan cada día más, profesionales de la comunicación mejor formados para que -en la especificidad de la tarea que les corresponda- se logren mejores resultados, se consoliden liderazgos, se superen estándares y se profundice el camino hacia la sustentabilidad del conjunto. (p. 138)

He aquí donde radica la relevancia no sólo del trabajo en equipo sino también la idea de que sustentabilidad debe ser entendida desde una perspectiva global donde todos los empleados se vean atravesados por la política sustentable adoptada por la organización. Y al mismo tiempo vista la empresa como un integrante y pieza clave de la sociedad en su totalidad.

Desde la empresa como eslabón de una sociedad, es la gestión de RSE que tiende a promover un cambio social que agregue valor a la comunidad, realizando un aporte diferencial y la vez, donde esto signifique el incremento de capital social para la organización potenciado por el efecto expansivo de la comunicación, hacia el Público Interno y Externo. (p. 136)

Asimismo Lattuada, en la misma línea de pensamiento que Tovar Quevedo -referenciada anteriormente-, asevera que las acciones de responsabilidad social generan sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa.

También la autora indica que es precisamente la comunicación interna la que tendrá como función informar, motivar y obtener voluntarios que se integren a los proyectos puntuales de sustentabilidad corporativa.

El programa de Comunicación Interna tiene la misión de informar, motivar, generar sentido de pertenencia y lograr adhesión al proyecto corporativo. Estos últimos elementos resultan vitales, si se analiza el rol de la Comunicación de RSE en su inserción en el Programa de Comunicación Interna. Por lo cual, resulta fundamental sostener con consistencia y coherencia la inclusión de la Comunicación de RSE en los Programas de Comunicación Externa e Interna vigentes. (p. 136)

No obstante, refuerza la profesional, la gestión de la comunicación de la RSE no sólo se va a inscribir en el plan de Comunicación Interna, sino que además posee un papel elemental en el programa de Comunicación Externa. La organización se sirve del mismo para “informar, generar percepción positiva en los públicos y consolidar vínculos con los públicos específicos”.

Por lo tanto, se puede afirmar que la gestión y comunicación de la RSE es doblemente beneficiosa para las organizaciones ya que genera sentido de pertenencia en el público interno, y en el público externo, percepción positiva de la misma.

## **Cap. 3: POTENCIAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**

### **Motivación: el pelo de Sansón de la joven generación**

La palabra motivación proviene del latín *movere* que significa mover. La motivación es aquello que le da causa a un movimiento. Según la Real Academia Española (en adelante RAE) la motivación se define como un “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

Por su parte, Chiavenato (2009) comprende la motivación como “un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo” y explica con mayor profundidad la relevancia de este fenómeno:

El hecho es que, hoy en día, la necesidad de motivar a las personas para que alcancen las elevadas normas de desempeño de su organización es indispensable para la supervivencia de las compañías que se encuentran en un mundo empresarial sumamente cambiante y competitivo. La competitividad externa depende, sobre todo de la cooperación y la colaboración internas. (p. 312)

Es por ello que cabe detenerse en este fenómeno para examinar cómo opera en un grupo y a su vez en una organización; además de evaluar qué función cumple la comunicación interna en este escenario y de qué manera influye por tanto la adhesión de los colaboradores a los programas de sustentabilidad de las empresas.

Para ello es preciso recordar lo postulado por Maslow (1943) en el ensayo “A Theory of Human Motivation” donde expone que la motivación se encuentra supeditada a una serie de necesidades que tienen los seres humanos. Además explicita una serie de necesidades comenzando por las más elementales para ir incrementando en importancia hasta llegar a las de máxima aspiración. En la medida en que se satisface un nivel, se puede acceder al que le sigue. Se suele graficar en forma de pirámide para comprender de mejor manera el pensamiento del autor.

Por lo tanto se encuentran en un primer escalón las que el autor denomina como necesidades fisiológicas entre las cuales considera: respirar, dormir, alimentación, salud, homeostasis -según la RAE: conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo- y sexo.

Traducidas en lo que sería la pirámide de necesidades laborales, en la base se ubican la comodidad física, la remuneración, los beneficios, los horarios de trabajo justos y los intervalos para comer y descansar, entre otros.

Continuando con el segundo nivel, aquí se sitúan aquellas necesidades que brindan un sentimiento de seguridad tanto la física como la familiar: de protección, abrigo, el trabajo, los recursos y la propiedad privada. También se encuentran la autonomía, la libertad y la moral.

Algunos autores nombran también la salud visto desde la perspectiva de la seguridad que aporta el estar saludables, en buen estado. Laboralmente, hay una inclinación hacia los trabajos seguros con mínimos riesgos donde se brinde protección al colaborador y se le asegure permanencia en el empleo, factor muy deseado en nuestro país por ser el mismo tan fluctuante.

Ya a mitad de la pirámide el autor ahonda en la dimensión del ser humano como actor inmerso en una sociedad. Denomina a este eslabón como necesidades de afiliación o pertenencia entre las que figuran la amistad, el afecto, la pareja, las raíces, las relaciones sociales y la pertenencia a alguna comunidad o grupo social. Desde esta perspectiva es que se analiza el peso que tiene la comunidad laboral para una persona.

En primer lugar, por la cantidad de tiempo que una persona emplea dentro de una oficina. Haciendo un cálculo aproximado de nueve horas laborales por día, cinco días a la semana, una persona con un trabajo promedio emplea 180 horas -de las

720 que tiene un mes- en su ámbito laboral. Esto significa que el 25% del tiempo de una persona promedio transcurre en su ámbito laboral junto a su compañeros o equipo de trabajo, abocándolo a la organización de la cual es parte.

En segundo lugar, por lo que implica para el ser humano sentirse parte de un conjunto, una comunidad, un grupo de pertenencia. Aquí es donde se disputa la relación con los compañeros, la interacción con los clientes, las capacidades de liderazgo y empatía, y el tan deseado buen clima laboral.

A su vez, en el cuarto peldaño, Maslow destaca las necesidades de estima o reconocimiento, ligadas fuertemente con las nombradas anteriormente ya que la aprobación, la confianza, el respeto, el estatus, los logros y el éxito van a depender en cierta medida de un otro que reconozca y otorgue ese respeto social.

La única característica que depende de cada persona es la de auto-reconocimiento, la cual brinda el soporte para la próxima categoría. Asimismo, en lo que respecta al trabajo se registran las promociones, tanto de puestos como monetarias y los reconocimientos por objetivos alcanzados.

La cúspide la ocupa la necesidad de autorrealización. Esta, advierte el autor, es el objetivo supremo, la máxima aspiración. Aquí se desarrolla la creatividad, la espontaneidad y el liderazgo. Aquí también es donde se adquiere una visión global, se aceptan los hechos y se gestionan los problemas. Es además el espacio para la educación, el crecimiento personal, los pasatiempos y la religión. Desde la óptica laboral hay una búsqueda por descubrir un trabajo desafiante con la autonomía de quien se encuentra autosuficiente y que al mismo tiempo participa de las decisiones relevantes.

Realizando una comparación entre lo que son las distintas dimensiones de la pirámide de Maslow y las redes sociales existentes a la actualidad, aparece una de ellas por cada necesidad. Por nombrar algunas: Airbnb como necesidad fisiológica;

LinkedIn de seguridad; Facebook, Twitter e Instagram responden a las necesidades de pertenencia y estima; y por último Wikipedia como necesidad de autorrealización.

Ahora bien, tal como explican los expertos en psicología Goleman, Boyatzis y Mckee (2013) en su libro “El líder resonante crea más”, la motivación también depende en gran medida de las metas personales que posee cada persona y de la actitud que se toma frente a ellas.

En ese proceso, la imaginación juega un papel fundamental al ser la elegida para activar ese escenario deseado, y a partir de allí la movilización para alcanzarlo. “La activación de la corteza prefrontal izquierda resulta sumamente movilizadora, porque nos permite imaginar lo bien que nos sentiremos el día en el que alcancemos nuestra meta ideal”. (p. 157)

Cuando, por el contrario, la persona -o se puede hablar también de un grupo- se centra en las dificultades que deberá sortear en el corto y mediano plazo para alcanzar esa meta, la imagen se torna borrosa. Como consecuencia se desvanece esa fuerza impulsora hacia la acción impidiendo el éxito sin siquiera haber dado un primer paso. De acuerdo a los autores, este proceso se da al activar la corteza prefrontal derecha.

Es por ello que la función del líder será de vital importancia para conducir a un grupo dentro de un organización hacia un objetivo específico, ya su vez, en la construcción de un camino hacia una meta a largo plazo.

No obstante, es notable lo remarcado por los autores al enunciar que al día de la fecha aún existan programas para el desarrollo del recurso humano en las organizaciones en los que se deja de lado al individuo y sus deseos personales para abocarse únicamente al potenciamiento del aspecto profesional. “El auténtico desarrollo del liderazgo debe asentarse en una visión holística que vaya más allá de la mera planificación de la carrera profesional y tenga en cuenta toda la riqueza de la vida humana”. (p. 160)

Si bien es cierto que marcar un límite entre lo personal y lo privado, o lo que atañe al individuo y lo que compete a la empresa es complejo, no hay que olvidar que el ser humano es una unidad. Lo que potencie a un aspecto de la persona se verá reflejado -a corto o largo plazo- en la totalidad de la misma, y eso a futuro beneficiará a la compañía.

Ese es precisamente el motivo por el cual resulta tan importante que los programas de desarrollo del liderazgo se centren en el descubrimiento del yo ideal. Es lamentable que muchos de esos programas partan de la creencia de que la persona solo quiere mejorar su rendimiento laboral pero, de ese modo, descuidan un aspecto vital y se desentiendan de la búsqueda de la posible vinculación existente entre las metas del aprendizaje y los sueños y aspiraciones del individuo. No deberíamos olvidar que, cuando la distancia existente entre el yo ideal de la persona y el ideal impuesto por el programa de formación es demasiado grande, el resultado es la apatía o la insubordinación. (p. 159)

Si por el contrario, el temor de la empresa -y el factor por el cual no buscan potenciar las habilidades de su público interno- es el hecho de que los jóvenes pertenecientes a la generación millennial no duran en una misma organización por mucho tiempo, en tal caso deberá contemplarse el hecho de que a esa persona se le otorgó elementos que incrementan su empleabilidad; y que aquella persona al emplearse en otra organización y demostrar sus aptitudes, hablará bien de la empresa de la que provenía, mejorando su reputación.

## **El colaborador como líder resonante**

Continuando con los postulados por Goleman, Boyatzis y McKee (2013) se destaca el concepto que los autores desarrollan para definir a un buen líder. Los mismos lo identifican como líder resonante y lo entienden como aquél que “sintoniza con los sentimientos de las personas y los encausa en una dirección emocionalmente positiva” (p. 49).

La empatía entendida como la habilidad fundamental de las personas de saber lo que siente otro en una situación determinada es la raíz y sobre lo que constantemente debe trabajar el líder. No bastará con preguntarle a su equipo cómo se sienten en espacios creados para el intercambio y el diálogo ya que, tal como afirman los autores, rara vez las personas se expresan con palabras.

La mayoría de las veces se utilizan canales de expresión no verbal como expresiones, gestos, miradas, tonos de voz, posturas, movimientos, por nombrar algunos. Un hecho curioso a tener en cuenta es que según el experto en comunicación no verbal, Navarro (2014), no será la cara la que propicie mayor información sobre el estado emocional de una persona, sino sus piernas y pies.

Para que un colaborador pueda llegar a ser una persona empática, primero es necesario que profundice en su autoconocimiento de manera tal que le otorgue la herramienta de la autoconciencia, es decir, la capacidad de reconocer qué es lo que siente en cada momento y aspecto de su vida.

Luego, así, podrá comprender los sentimientos de un otro. “Difícilmente podrá conectar alguien con lo que otra persona está sintiendo si no es consciente de sus propios sentimientos” (p. 66). Este concepto no es novedoso, ya lo había anticipado Sócrates con su famosa frase: “conócete a ti mismo”. Sin embargo, es un mandato que sigue vigente a la fecha.

La autoconciencia -una competencia lamentablemente soslayada en el mundo laboral- constituye el fundamento de las demás competencias de la inteligencia emocional. Si no reconocemos nuestras propias emociones, difícilmente podremos gestionarlas y comprenderlas en los demás. Los líderes conscientes de sí mismos permanecen en contacto con sus señales internas y se dan cuenta el modo en que sus sentimientos les afectan e influyen en su rendimiento laboral. (p. 66)

Para Goleman (1995) es término emoción abarca desde “un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estado psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto a sus combinaciones, variables, mutaciones y matices”. Incluso, aclara el autor, hay tantos matices, variaciones, combinaciones y mutaciones para las emociones que es imposible identificar todas las sutilezas que se desprenden de las mismas.

De acuerdo lo expresado por el autor en su libro “La inteligencia emocional”, la discusión sigue abierta sobre cuáles son las emociones primarias. Sin embargo, el mismo categoriza a las siguientes emociones junto con su correspondientes miembros de familia: la ira, la tristeza, el temor, el placer, el amor, la sorpresa, el disgusto y la vergüenza.

# MERCADO LIBRE



LA TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE LA  
SUSTENTABILIDAD



CULTURA SUSTENTABLE

COMITES INTERDISCIPLINARIOS

EFICIENCIA RENTABLE

CAMPAÑAS 2017

- SEPARACION DE RESIDUOS
- HISTORIAS QUE INSPIRAN
- #ECO FRIDAY
- ACTIVIDAD SOLIDARIA
- DIGITAL HOUSE



## CASO DE ESTUDIO: MERCADO LIBRE

Para conocer cómo se ejerce la comunicación interna de las acciones de sustentabilidad en una organización, que opera en el país en la actualidad, se consideró apropiado abordar el caso de *Mercado Libre*. La misma -también referenciada como *MELI*- es una de las empresas más sustentables de Argentina en 2016, según la Revista Mercado, además de una organización líder en innovación y puntera en tendencias a nivel mundial.

Asimismo, se considera a la empresa como un caso de negocio exitoso: fue fundada por Marcos Galperín en Argentina en 1999 y a la fecha cotiza en la National Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ), la segunda bolsa de valores electrónica y automatizada más grande de Estados Unidos.

Por otra parte, es propicio señalar que se optó por utilizar la entrevista en profundidad como herramienta cualitativa para la obtención de la información y, como destinataria de la misma, se seleccionó a una colaboradora que se desempeña desde más de un año en la organización.

De la entrevista realizada a Magdalena Capatti, Analista en Planeamiento de Atención al Cliente en Mercado Libre Argentina, se obtuvo que la empresa lleva a cabo, en paralelo, una serie de proyectos relacionados a la gestión sustentable. Si bien en la organización existe un área formal de Sustentabilidad, Mercado Libre terceriza todo lo que compete a la separación de residuos en la asociación civil *Más Oxígeno*.

Asimismo, cabe destacar que para cada proyecto que la organización realiza, el área de Sustentabilidad forma un comité que se avoca a esa temática específica. Los comités son equipos de trabajo conformados por colaboradores de distintas áreas que por *motus proprio* -y sin beneficio alguno- desean unirse y aportar desde su propia *expertise*.

La separación de residuos es la acción que impulsa la organización con mayor fuerza. La misma se realiza en todas las oficinas de los seis edificios que posee *MELI* en el país: tres de ellos ubicados en la ciudad de Buenos Aires (sedes Alem, Arias y Güemes), uno en el partido de Vicente López (en el complejo de oficinas Al Río), uno en la provincia de Córdoba y uno en San Luis.

Una vez por mes un miembro de la ONG *Más Oxígeno* visita las oficinas de la empresa para comunicarles a los colaboradores, en una breve charla informal, cómo fue el desempeño de cada oficina en cuanto a la separación de residuos.

Los resultados se representan en valores que muestran cuánto y qué tipo de material se reciclaron, entre otras variables. Asimismo, el vocero de la ONG muestra un mapa de las oficinas resaltadas en colores verdes, amarillas y rojas de acuerdo a qué tan bien se recuperó en cada zona, pesa cada bolsa de basura, entre otras acciones.

Es de mencionar que, de acuerdo a Capatti (2017), no existiría una competencia formal con premiación pero sí se evidencia una competencia implícita entre las oficinas donde el nivel de exigencia es cada vez mayor: se les informa qué oficinas son las que menos recuperan y qué oficinas son la que menos kilos de residuos está generando por persona. “Mi oficina justo está ubicada al lado de la sala de capacitaciones, tenemos uno de los peores índices de reciclaje y es porque la personas que entran se tiene que acostumbrar, capacitar, por lo que no resulta fácil”.  
(p. 47)

Entre otras tareas, *Más Oxígeno* también se ocupa de realizar las mediciones, proveer los tachos de basura, transportar el material reciclable a las distintas cooperativas donde se procesa y termina de separar toda la basura sobre la cual los colaboradores ya habrían realizado una primera separación.

Un ejemplo que dio la entrevistada acerca de la separación de residuos fue que si una persona tira una botella de agua a la basura, esa botella debe estar vacía ya que esa bolsa se lleva luego a una planta de reciclaje. Además, el equipo de *Más Oxígeno* maneja el Facebook de la organización en lo que compete a materia de sustentabilidad.

Los colaboradores de Mercado Libre conocen los resultados de la campaña de reciclado principalmente a través de dos herramientas: el Facebook interno y las denominadas “Dinámicas Flash” donde, con un modelo eficiente de comunicación asertiva, los integrantes de Más Oxígeno reportan al público interno de la empresa -en grupos de 10 personas y en charlas de 15 minutos- las novedades de cada mes.

Cuando se le preguntó a la entrevistada respecto a si se motiva al colaborador a participar de las acciones de reciclado, la misma indicó que:

Se fomenta porque vienen, nos lo dicen, tenemos todos los tachos para separar y sabemos perfectamente si redujimos o no respecto a meses anteriores. Además, fuimos implementando composteras y distintos métodos para reducir residuos. Nosotros en nuestro balcón tenemos una compostera que cuando comemos fruta tiramos los desechos ahí. No te digo que todo lo orgánico termina ahí, pero la gente se va acostumbrando. Vos ves a alguien que tira y a la siguiente vez te acordás y tiras ahí generando un círculo virtuoso. (p. 47)

Si bien la empresa busca generar una cultura organizacional orientada a la gestión sostenible y sustentable de la misma, no habría una clara línea de acción para fomentar esta conciencia sustentable en los colaboradores que ingresan a Mercado Libre. Según Capatti (2017), los colaboradores que ya son parte de la organización deberían cumplir la función de embajadores de la conciencia sustentable, incluso -remarcó la entrevistada- se espera que así sea.

No obstante cabe mencionar que una vez por trimestre Pedro Arnt, Chief Financial Officer (CFO) de Mercado Libre -segundo en la escala después de Marcos Galperin-, brinda una entrevista dirigida a todos los colaboradores donde trata exclusivamente temas de sustentabilidad. La entrevista se transmite en vivo por la herramienta de

Google Hangout -MELI compró la licencia de todo el paquete Google para uso interno- y los mismos colaboradores son quienes previamente formulan las preguntas que luego se le harán en vivo.

En palabras de la entrevistada: “Creo que tienen muy en claro que, por ser Mercado Libre una empresa moderna, del rubro tech, la sustentabilidad es algo a lo que le tienen que prestar atención, como movida estratégica”. (p. 48)

Un punto a destacar, de lo obtenido en la entrevista, es el hecho de que se puede intentar movilizar al público interno para crear o profundizar la conciencia sustentable, pero si no hay interés en los receptores del mensaje o los mismos colaboradores no responden acorde a lo que la empresa propone, se complejiza la generación de una cultura organizacional sustentable.

De todas formas, creo que también está en cada uno. La empresa puede hacer un montón de cosas pero si uno no se suma a cosas tan básicas como prestar atención a qué tacho estás tirando la basura, excede un poco a lo que puede hacer la empresa; y depende más de la persona. Y es todo así en Mercado Libre, la empresa propone pero está en vos adoptar o no la filosofía. Si vos querés meterte y sugerir algo, creo que hay varias chances de que lo puedas hacer. (p. 49)

Aún con la complejidad de depender de un buen feedback para crear esta conciencia sustentable, la entrevistada cree que en Mercado Libre hay una cultura formada y que los nuevos colaboradores, a largo plazo, se terminan adaptando e incorporan las prácticas.

Creo que la conciencia sustentable está bastante inculcada en la cultura organizacional de la empresa. Si bien es una realidad que el recambio de colaboradores hace bastante difícil, sobre todo en mi área, que la gente entienda a qué apunta la empresa cuando se habla de sustentabilidad. Igual, a larga, la misma cultura hace que se vayan *aggiornando* (integrando). (p. 49)

Asimismo, tal vez por ser Mercado Libre una empresa del rubro tech liderada por jóvenes millennials, hay una fuerte cultura colaborativa. En otras palabras, hay una conciencia real de que un buen trabajo se genera a partir de la fusión de voluntades.

Esto también se evidencia en la generación de una cultura sustentable, donde los cursos de acción y las ideas no siempre provienen de los altos mandos o de las personas a cargo del área de Sustentabilidad, sino que también se da lugar todos los colaboradores de la empresa que viven y nutren a la misma.

Nosotros mismos también podemos presentar sugerencias para ver qué podemos hacer para bajar la huella. Por ejemplo, una persona que trabaja conmigo les propuso colocar carteles a la entrada del ascensor que digan: “¿Estás seguro que querés bajar por el ascensor?”. Nosotros estamos divididos en tres pisos y muchas veces llamamos al ascensor para que suba de planta baja hasta el onceavo piso para después bajar hasta el décimo, cuando perfectamente podríamos haber usado la escalera. (p. 47)

Sin embargo es dable mencionar que un factor clave para motivar a cualquier colaborador que trabaja en una organización es el incentivo económico. Consultada Capatti (2017) sobre si Mercado Libre, usa este recurso para fomentar las buenas prácticas sustentables, la misma respondió que no se acostumbra a pagar extra por adoptar la cultura sustentable o pertenecer a algún comité; y que el beneficio que obtiene el colaborador es la exposición dentro de la misma empresa.

Por otro lado, de la entrevista con la profesional se obtuvo que el departamento de Recursos Humanos organizó una actividad solidaria en paralelo con las demás acciones de Sustentabilidad. La misma tuvo por público destinatario al departamento de Atención al Cliente y participaron alrededor de 80 personas.

La actividad consistió en convocar a estos colaboradores para pintar, en el transcurso de un día, un comedor-que también funciona como apoyo escolar- ubicado en Don Torcuato, provincia de Buenos Aires. Allí se pintaron una serie de salas, murales, rayuelas en el patio y juguetes de madera. La elección del comedor parecería ser arbitraria ya que Mercado Libre no posee ninguna oficina en dicha localidad, por lo cual no entraría dentro del marco de una acción con la comunidad.

Para mí, no salió tan bien por eso: porque dejamos varias cosas a medias y porque nos pusieron a nosotros a hacer cosas que por ahí no éramos los más indicados para realizar esa tarea. Y me dio un poco la sensación de cuando hacés algo para sentirte que hiciste algo y no que realmente hiciéramos

demasiada diferencia. Seguro que los chicos cuando fueron al día siguiente y se encontraron todo el patio pintado, se deben haber alegrado. Pero tampoco me gustó mucho el hecho de que no tuvimos nada de contacto con la gente del lugar. Fuimos un día que estaba vacío y lo pintamos. No se respiró un espíritu solidario, fue medio como que nos vinieron a pedir que pintemos y lo hicimos. (p. 46)

No es dato menor que la acción haya sido ejecutada por Recursos Humanos cuando, en muchas ocasiones, en dicha área se desempeñan personas que no son idóneas ya que no han sido preparadas para llevar a cabo proyectos de sustentabilidad. De hecho, la acción no se volvió a repetir.

A mí me resulta mucho más interesante las otras acciones que realiza Mercado Libre que esta actividad que me pareció forzada y no me parece que nos hayamos llevado la idea del impacto que habíamos generado. Pienso que hubiera sido mucho más práctico que compraran unos juguetes lindos que los de madera que nosotros pintamos así sentíamos que habíamos hecho algo. Fue como una necesidad de cumplir con algo. (p. 46)

La empresa a su vez cuenta con un programa de apoyo a emprendedores denominado "*Historias que inspiran*" que surgió a raíz de evidenciar el impacto que genera la plataforma de Mercado Libre en las personas que inician un emprendimiento. Por ello, todos los años se realiza un concurso donde se seleccionan 20 emprendedores que progresaron gracias a la posibilidad de vender sus productos a través de *MELI*. Los seleccionados cuentan sus historias en videos cortos y luego un jurado elige a los ganadores a los que se les brinda un soporte económico para que continúen desarrollando su negocio.

Durante el año se comparten los videos en el Facebook empresarial y en las pantallas de las oficinas con las historias de los emprendedores. A su vez se cuelgan banners y se coloca folletería en los escritorios promocionando el ciclo. Muchas de estas historias corresponden a personas que provienen de entornos humildes y que progresaron gracias al soporte que les dio Mercado Libre, puntapié inicial y sostén para la continuidad de sus negocios.

Estos videos se encuentran a su vez disponibles en el canal de Youtube de la organización, por lo que se puede concluir que la campaña de comunicación fue pensada tanto para el público interno como externo de la organización. “Un poco lo que quiere la empresa es mostrar -con Historias que inspiran- cuántas personas viven gracias a la plataforma que les brinda Mercado Libre, y que la misma termina siendo una herramienta para el desarrollo social”, señaló Capatti. (p. 48)

Por otra parte, la empresa lleva a cabo durante una serie de viernes al año una campaña comercial sustentable enfocada en la venta de productos con impacto social, ambiental y económico denominada #EcoFriday. La misma consiste en la promoción, a través de la plataforma, de productos relacionados con el medio ambiente de emprendedores independientes. Se buscan negocios que usen materiales reciclados o que tengan como mano de obra personas de lugares carenciados. Entre los productos más vendidos se encuentran composteras, mesas y muebles con palos reciclados, termotanques solares, entre otros.

Es de mencionar que para llevar a cabo el lanzamiento del ciclo #EcoFriday se armó un comité específico formado por personas de distintas áreas, que se ofrecieron voluntariamente para llevar a cabo dicha campaña, y desde sus respectivos expertise aportaron lo propio en pos de la acción. Así lo manifestó la profesional: “Para el lanzamiento del #EcoFriday juntaron personas de marketing, de ventas, de comercial; mezclaron, armaron un comité y lanzaron la campaña. Seguramente el núcleo lo lideraba el comité de sustentabilidad”. (p. 45)

Por último, Mercado Libre apoya a Digital House, una academia de formación en codificación y tendencias digitales en donde se imparten cursos cortos específicos en desarrollo de data mining, programación, *UEX (UserExperience)*; entre otros a precios accesibles. Al ser todos estos conocimientos muy demandados en Mercado Libre, se podría hablar de una relación de mutuo beneficio para ambas partes.

Ellos dicen que están cubriendo el gap (distancia o diferencia excesiva que existe entre elementos relacionados entre sí) de todas estas nuevas carreras, estas tendencias que las facultades no llegaron todavía a aggiornarse con esa

demanda. Buscan poner a disposición de la gente aprender lo que son las carreras del futuro y lo que la gente tiene que saber hoy en día. Un experto en UEX o un experto en programación es muy difícil de conseguir con las carreras que uno tiene hoy a disposición. (p. 45)

Por un lado, Digital House se beneficia del aporte que le brinda la empresa en cuanto a capital humano y económico y, por el otro, Mercado Libre busca cubrir los puestos vacantes con las personas que recibieron la instrucción en Digital House.

En síntesis, se puede afirmar que la gestión sustentable es un área y una práctica que en Mercado Libre se encuentra prácticamente en una etapa inicial, donde se da lugar a pruebas con aciertos y errores pero que evidencian su pleno desarrollo; y está íntimamente ligada con el crecimiento mismo de la organización, que desde hace unos años es exponencial.

No obstante, la organización tiene puesta su mirada en el desarrollo de la misma. Tal como expresó la entrevistada: “Creo que tienen muy en claro que, por ser Mercado Libre una empresa moderna, del rubro tech, la sustentabilidad es algo a lo que le tienen que prestar atención, como movida estratégica” (p. 48); hecho que se debe tener en cuenta por ser la misma una de las empresas líderes del país y del mundo, que marca tendencia tanto en el sector privado como en el mercado en general.

Por sobre la totalidad de herramientas y procesos que emplea Mercado Libre para alcanzar sus objetivos en materia de sustentabilidad, se destacan los siguientes elementos que cumplen un rol fundamental.

## **Cultura sustentable**

En Mercado Libre comprenden que cualquier objetivo de gestión sustentable no es factible si primero no se cultiva una cultura sustentable dentro de la empresa. Para ello realizan capacitaciones y motivan al público interno a que sea el mismo un agente transformador del cambio.

Además, la empresa supo ver la importancia de la integridad en el liderazgo. Un ejemplo claro es el de CFO Pedro Arnt que, además de ser la mano derecha de Marcos Galperín -fundador y CEO de Mercado Libre-, se constituye como referente y líder sustentable. Arnt es quien brinda las entrevistas trimestrales, exclusivas sobre sustentabilidad, vía Hangout a todos los colaboradores y comunica los avances sobre la materia que promovió la empresa en dicho tiempo.

## **Comités interdisciplinarios**

Asimismo cabe destacar que, según lo expuesto en cuanto a la metodología de trabajo de los proyectos de sustentabilidad de Mercado Libre -a partir de Comités formados por colaboradores de distintas áreas que voluntariamente se postulan para un proyecto concreto que es a su vez liderado por una persona del equipo de sustentabilidad- dicho *modus operandi* se encuentra en sincronía con lo que Goleman, Boyatzis y Mckee (2013) denominan como conexión emocional ya que comparten el entusiasmo. De acuerdo a los autores:

Pero lo más importante de todo es que la conexión emocional con los demás infunde un significado especial al trabajo. Todos sabemos lo que se siente al compartir el entusiasmo y la satisfacción que acompaña al trabajo bien hecho, sentimientos que llevan a las personas a emprender proyectos que van más allá del alcance de cualquier individuo aislado. (p. 51)

Por lo tanto, aquí ya residirá lo que los autores denominan como efecto movilizador, ya que el grupo se habrá conformado por un deseo interno y no por una obligación externa añadida como otra tarea extra a las que obligaciones laborales que tiene el colaborador de por sí.

## **Eficiencia rentable**

La eficiencia entendida como la capacidad de obtener los mejores resultados en la menor cantidad de tiempo es definitivamente uno de los valores de Mercado Libre. En sintonía con esta filosofía es que se destaca la elección de contratar una consultora especializada en materia de sustentabilidad para dar soporte a toda la estructura empresarial, que como se expuso anteriormente, cuenta con una serie de edificios ubicados en distintas partes de Buenos Aires y del interior del país.

Asimismo, al ser Más Oxígeno una consultora especializada integrada por ingenieros que priorizan la eficiencia se homologan de esta manera con la identidad de la

empresa. Algunas de las herramientas donde se evidencia este método de trabajo es por ejemplo en las auditorías que realiza la ONG sobre el reciclado de basura y las Dinámicas Flash utilizadas para comunicar cubriendo la totalidad de los empleados sin descontarle mucho tiempo de su trabajo.

De esta manera, tanto colaboradores como agentes tercerizados, trabajan mancomunadamente bajo la premisa de la eficiencia en pos de la obtención de resultados tangibles que sirvan al crecimiento integral de la organización.

# CONCLUSIONES

La comunicación interna juega un papel fundamental dentro de las organizaciones por ser parte esencial del ser y el hacer de la empresa, es decir, de su cultura organizacional. Y, en ese proceso, el Relacionista Público juega un papel fundamental e irremplazable.

El fin de la comunicación interna es la eficacia en la comprensión de los mensajes, y el eje que debe estar presente en todo proceso comunicativo es la motivación. Un oportuno ejercicio de la comunicación interna trae como resultado la detección de necesidades insatisfechas.

Además el colaborador, a partir de las piezas de comunicación interna, logra evidenciar los resultados obtenidos por la organización entendida como un todo. Eso es de mayor relevancia para aquellas áreas que dan soporte. Es decir, que tanto Recursos Humanos como Legales, Marketing, Compras, Producción, logran evidenciar, gracias al ejercicio de la comunicación interna, cómo le ha ido a la empresa en el último tiempo.

Esto es visto desde una nueva perspectiva en donde se deja de lado el viejo paradigma empresarial, en el que sólo importaba el cliente, y se reemplaza por aquél que enfatiza la importancia de los públicos internos al ser éstos los primeros proveedores, accionistas, clientes y hasta, incluso, voceros de la empresa.

Por otra parte, se demostró que la motivación es un valor primordial en la dinámica organizacional por ser el motor de los equipos de trabajo y de las personas; y que no sólo depende del factor económico, sino que además se vale de incentivos intangibles como, por ejemplo, el desarrollo del potencial de los colaboradores, que resulta imprescindible en una visión holística de la organización que contempla a las personas en su totalidad.

Por otra parte, se ubicó al Relacionista Público en un lugar protagónico al ubicarlo como pieza esencial en el proceso productivo de la empresa y como puente entre los distintos públicos, por ser quien cuenta con habilidades interpersonales como la de crear relaciones efectivas, la capacidad de escucha activa, intuición y liderazgo resonante, por nombrar algunas.

De igual modo, se registró que uno de los errores más comunes en las empresas es contratar a profesionales que no fueron formados en el campo de las Relaciones Públicas para realizar tareas de sustentabilidad y/o de comunicación interna. Esto da como resultado pobres acciones de comunicación, provocando en el público interno desmotivación y desconcierto.

Para dar un ejemplo concreto, se identificó el caso del voluntariado corporativo organizado por el área de Recursos Humanos en Mercado Libre en donde, en palabras de la entrevistada: “Para mí no salió tan bien porque dejamos varias cosas a medias y porque nos pusieron a nosotros a hacer cosas que por ahí no éramos los más indicados para realizar esa tarea. Y me dio un poco la sensación de cuando hacés algo para sentirte que hiciste algo y no que realmente hiciéramos demasiada diferencia”.

En relación con lo anterior, se concluyó que un correcto ejercicio de la sustentabilidad en la empresa resulta beneficiosa no sólo para la construcción de una imagen positiva, sino que además repercute en los colaboradores que son parte de ella, construyendo y/o incrementando en los mismos un fuerte sentido de pertenencia.

Asimismo, continuando con el caso práctico de Mercado Libre, se encontró que el desarrollo de la sustentabilidad en la empresa es posible gracias a la gestión de una cultura sustentable, la creación de comités interdisciplinarios y la formulación de la eficiencia rentable como valor primario en la compañía.

Por otra parte, de la entrevista con la colaboradora de la organización, se pudo obtener que la empresa comienza a otorgarle, cada vez en mayor medida, un rol más participativo a los empleados. Ya no se impone una manera de hacer las cosas desde arriba hacia abajo, sino que los colaboradores son los que toman la posta y determinan entre ellos cómo es la mejor manera de operar.

Este concepto revela un verdadero cambio de paradigma. Allí se realizó un cambio de perspectiva en cuanto a la concepción de los colaboradores, su rol dentro de la organización y en lo que refiere a los procedimientos productivos.

Se puede presumir que por ser Mercado Libre una organización conformada por una gran mayoría de jóvenes, ahí radica el germen de este distintivo. O bien, se debe al hecho de que, por ser la misma una empresa del rubro de la tecnología -precursora de un nuevo modelo de comercio-, por lo tanto, de allí se desprende esta cultura colaborativa; distintiva de la generación atravesada por internet.

# ANEXO

## Entrevista Magdalena Capatti - Mercado Libre

Para analizar la comunicación interna de Mercado Libre en profundidad, se identificó a la colaboradora Magdalena Capatti Caballero, quien se desempeña desde hace más de un año como Analista de Atención al Cliente, dentro del área de Planeamiento de Atención al Cliente, y se le realizó una entrevista en profundidad.

Capatti, de 27 años de edad, es Ingeniera Industrial recibida de la Universidad Austral. Asimismo, es dable mencionar que la misma cuenta con experiencia previa en otras dos compañías multinacionales de igual envergadura que MELI: SC Johnson, donde trabajó desde 2013 al 2016, y en Sabic, desde 2012 al 2013; en ambas compañías ocupó cargos las áreas de Logística.

- **¿Qué acciones lleva adelante Mercado Libre en cuanto a sustentabilidad? ¿Participaste de alguna de las mismas?**

- Lo más evidente es el tema de la separación de residuos que se hace en todas las oficinas. Mensualmente se informa cuánto material se pudo reciclar, qué tipo de materiales se reciclaron y varios datos más. En cada centro hay una especie de competencia que es sin premios, pero es informativa y nos dicen qué oficinas son las que más están recuperando, qué oficinas son la que menos kilos de residuos está generando por persona. Fuimos implementando composteras y distintos métodos para reducir residuos. Eso es lo más evidente que vemos todos.

- **Me dijiste que no hay premios pero, ¿se motiva de alguna manera?**

- Una vez por mes viene un miembro de Más Oxígeno a contarnos cómo venimos con la separación de residuos, se hace un mapa de la oficina con zonas verdes, amarillas y rojas de acuerdo a qué tan bien recuperaron, se pesa cada bolsa de basura: y cada vez son más exigentes. Por ejemplo, si tirás una botella de agua a la basura esa botella tiene que estar vacía porque eso después se lleva a una planta de reciclaje. Y ahora se está apuntando a reducir el uso de descartables que es uno de los mayores problemas que se tiene en el comedor. Pero se fomenta por qué vienen, nos lo dicen, tenemos todos los tachos para separar y sabemos perfectamente si redujimos o no respecto a meses anteriores.

- **¿Qué sabés de Más Oxígeno?**

- Más Oxígeno son los que le dan soporte a Mercado Libre en todo ese tema. Ellos son los que hacen las mediciones, proveen los tachos, se encargan de toda la logística de llevarse todo lo que sea reciclable a distintas cooperativas donde se procesa y termina de separar toda la basura, sobre la que nosotros ya habíamos hecho una primera división. Eso es lo más evidente para todos los que trabajamos en Mercado Libre.

Después la empresa tiene un programa de apoyo a emprendedores. Hay muchos emprendedores que viven de vender a través de Mercado Libre. Todos los años se hace un concurso que se llama *Historias que inspiran* donde se seleccionan 20 personas que progresaron gracias a la plataforma a que les brinda Mercado Libre para vender sus productos. Ahí cuentan sus historias y luego un jurado elige a algunos candidatos, se les brinda un soporte económico para que puedan potenciar su negocio. Durante el año se comparten los videos en el Facebook empresarial y en las pantallas de las oficinas con las historias de los emprendedores que por lo general provienen de entornos bastante humildes o de una situación más delicada y que progresaron gracias al apoyo de Mercado Libre.

- **¿Cómo sabés que MELI realiza esta acción? ¿Se hacen videos con las historias?**

- Sí, nosotros tenemos un Facebook empresarial donde los vemos publicados y también hay pantallas en las oficinas donde tenemos en repetido esas historias. Además cuelgan banners.

- **¿Sabés quién se encarga de ese tipo de comunicación o si hay un equipo de comunicación interna?**

- Hay un comité de sustentabilidad que tiene gente fija haciendo y sé que hay todo un equipo que hace el diseño del material que nosotros vemos pero no hay un área que centraliza. Por ejemplo, nosotros hacemos comunicaciones internas y tenemos un par de personas que se ocupan de eso.

- **¿Toda la comunicación se realiza a través del Facebook?**

- Sí, todo se comunica por ese medio. La herramienta se contrata de Facebook, es igual a la red social pero es interna de la empresa. Es una especie de intranet pero lookeada.

- **¿Qué otras acciones llevan a cabo?**

- Otra cosa que sé que hacen es el apoyo que les brindan a *Digital House*, que en realidad ahí es una parte Responsabilidad Social Empresarial y la otra beneficio de la empresa. *Digital House* tiene cursos y carreras cortas focalizadas a todo lo que es desarrollo de data mining, programación, UEX (UserExperience); todos puestos muy demandados en Mercado Libre pero son cursos a precios más accesibles. En definitiva lo que buscan es potenciar que haya gente que aprenda lo que se necesita en la organización.

- **¿Es un terciario?**

- Son cursos, no sé bien qué nivel poseen. No creo que la gente salga con un título terciario pero tienen el título de saber algo específico.

- **¿Cuál es la relación entre Mercado Libre y Digital House?**

- Sé que el fundador de Mercado Libre está muy metido. No sé bien cuál es la relación Mercado Libre - *Digital House* pero muchas de la gente que trabaja en Mercado Libre es profesor en esa academia. Y la verdad que tienen cursos de todo. Ellos dicen que están cubriendo el *gap* (distancia o diferencia excesiva que existe entre elementos relacionados entre sí) de todas estas nuevas carreras, estas tendencias que las facultades no llegaron todavía a aggiornarse con esa demanda.

Buscan poner a disposición de la gente aprender lo que son las carreras del futuro y lo que la gente tiene que saber hoy en día. Un experto en UEX o un experto en programación es muy difícil de conseguir con las carreras que uno tiene hoy a disposición.

- **¿Está también la opción de que algún colaborador pueda hacer uno de estos cursos?**

- Hay muchos chicos, sobre todo de *IT* (Information Technology), que hacen cursos ahí y uno como empleado de Mercado Libre tiene un descuento. Incluso los de IT tienen cursos de data mining que se dan en el entorno de la academia pero que son internos para empleados de la empresa. Sé que también hay muchas personas que trabajan en IT de Mercado Libre y son las que, por ejemplo, armaron el programa y el curso que se da en *Digital House*. Osea que es un *win-win* (Una situación beneficiosa para ambas partes). La empresa está buscando formar gente en lo que ellos necesitan que sepan y por otro lado ofrecen cursos que no se dan otros lados. Se retroalimentan entre las dos organizaciones.

- **¿Sabés si está involucrado el Comité de Sustentabilidad en Digital House?**

- No, esto yo creo que debe ser aparte. Esto es más una cosa de IT.

- **¿Cuántas personas forman parte del Comité de Sustentabilidad? ¿Los conocés?**

- No, no lo sé. Y conozco sólo algunos. Y después hay gente que voluntariamente se suma al Comité de Sustentabilidad para alguna acción puntual.

Después hay otra campaña pero que es más de tipo comercial que es el *#EcoFriday* que durante una época determinada se promocionan, dentro de Mercado Libre, productos en general de emprendedores independientes que tengan relación con el cuidado del medio ambiente o con el buen uso del mismo. Y se buscan emprendedores que usen materiales reciclados o tienen mano de obra de personas de lugares carenciados. Obviamente es una campaña para vender en el sitio pero se venden muchas composteras, mesas y muebles con palos reciclados, termotanques solares, entre otros.

- **¿El nombre *#EcoFriday* es porque se hace un viernes?**

- Se hace durante x viernes del año. Y por ejemplo, para el lanzamiento del *#EcoFriday* juntaron personas de distintas áreas que se ofrecieron como voluntarios para el proyecto. Entonces tenías gente de marketing, de ventas, de comercial; mezclaron, armaron un comité y lanzaron la campaña. Seguramente el núcleo lo lideraba el comité de sustentabilidad.

- **¿Y, por ejemplo, si vos hubieras participado de este comité, habrías tenido algún tipo de beneficio?**

- Yo creo que la exposición, después obviamente la gente que participaba era porque tenía alguna relación con lo que se iba a llevar a cabo.

- **¿Pero sumás puntos dentro de Mercado Libre?**

- Sí, obviamente. No creo que hayan tenido un pago extra por el lanzamiento del *#EcoFriday*.

- **¿En qué consistió la actividad que realizaron con la comunidad?**

- La actividad en concreto que hice yo fue ir a un comedor, donde también hacen apoyo escolar, ubicado en Don Torcuato. Fuimos un día todos los del área, que somos alrededor de 80 personas, un día que estaba desocupado el predio porque era feriado escolar. Habían contratado una empresa que se ocupaba de toda la actividad ese día, era una mezcla entre *team building* (trabajo en equipo) y actividad solidaria. Llegamos al lugar y nos dividimos en equipos. Cada uno tenía una tarea distinta que hicimos durante el día. En el medio se mezclaban tareas más recreativas, como juegos, con la actividad propia de mantenimiento del lugar. Pintamos varias salas, unos murales, rayuelas en el patio y unos juguetes de madera. Yo había entrado hace una semana cuando realizamos esa actividad.

Me pareció que estaba buena la intención pero que no estuvo bien llevada a cabo. Ninguno de los chicos sabía pintar y creo que un montón de cosas no quedaron muy bien, también porque no daba el tiempo que teníamos. De hecho, terminamos a medias y le tuvimos que dejar cosas a la gente del lugar para que finalice. Yo creo que al final puede haber terminado saliendo más caro todo el proceso de forzarnos a nosotros a pintar unos juguetitos de madera que no quedaron muy bien y seguro que se podría haber invertido mejor.

Para mí, no salió tan bien por eso: porque dejamos varias cosas a medias y porque nos pusieron a nosotros a hacer cosas que por ahí no éramos los más indicados para realizar esa tarea. Y me dio un poco la sensación de cuando hacés algo para sentirte que hiciste algo y no que realmente hiciéramos demasiada diferencia. Seguro que los chicos cuando fueron al día siguiente y se encontraron todo el patio pintado, se deben haber alegrado. Pero tampoco me gustó mucho el hecho de que no tuvimos nada de contacto con la gente del lugar. Fuimos un día que estaba vacío y lo pintamos. No se respiró un espíritu solidario, fue medio como que nos vinieron a pedir que pintemos y lo hicimos. Hasta pareció un poco todo medio careteado: "Bueno, pintá este cuadradito de acá y sentí que ya cumpliste".

- **¿En ese sentido vos pensás también que no había una motivación de fondo cuando la acción no estaba alineada a la misión de la empresa?**

- Sí, yo no vi la conexión entre lo que estábamos haciendo y el propósito. La acción la organizaron las chicas de Recursos Humanos.

- **¿Esta acción salió de Recursos Humanos?**

- Sí, esta acción en particular la organizaron las chicas de Recursos. Y me pareció que estábamos forzados a hacer esa actividad: fuimos, le pagamos a alguien para que nos organice todo, cosa de nosotros llegar y que nos den todo. A mí me dieron el pincel, el cuadrado que tenía que pintar y yo lo pinté pero después me puse a ayudar. La gente se quedaba sólo en esa tarea porque hacía mucho frío entonces ni bien terminaban de pintar, se iban adentro. Y así fueron quedando las cosas a medias, al rato el entusiasmo se fue, hacía frío y estábamos pintando unas aulas que no sabíamos ni cómo pintarlas.

- **¿Esto que me comentabas del Comité de Sustentabilidad se generó posterior a esta acción?**

- No, ya existía pero esto creo que fue una actividad interna de nuestra área y la organizó Recursos Humanos como algo paralelo. Pasó un año y no lo repitieron, no sé si porque no funcionó o también a veces lo que pasa es que estamos tan a las corridas que no frenamos a realizar ese tipo de acciones. A mí me resulta mucho más interesante las otras acciones que realiza Mercado Libre que esta actividad que me pareció forzada y no me parece que nos hayamos llevado la idea del impacto que habíamos generado. Pienso que hubiera sido mucho más práctico que compraran unos juguetes lindos que los de madera que nosotros pintamos así sentíamos que habíamos hecho algo. Fue como una necesidad de cumplir con algo.

- **¿De qué manera se alienta al público interno para que reciclen?**

- Se fomenta porque vienen, nos lo dicen, tenemos todos los tachos para separar y sabemos perfectamente si redujimos o no respecto a meses anteriores. Además, fuimos implementando composteras y distintos métodos para reducir residuos. Nosotros en nuestro balcón tenemos una compostera que cuando comemos fruta tiramos los deshechos ahí. No te digo que todo lo orgánico termina ahí, pero la gente se va acostumbrando. Vos ves alguien que tira y a la siguiente vez te acordás y tiras ahí generando un círculo virtuoso. Sé que la separación de basura a veces no funciona tan bien. Nosotros tenemos mucha gente nueva. Mi oficina justo está ubicada al lado de la sala de capacitaciones, tenemos uno de los peores índices de reciclaje y es porque la personas que entran se tiene que acostumbrar, capacitar, por lo que no resulta fácil.

- **¿Quién se encarga de capacitar a los nuevos colaboradores? ¿O se espera que las personas que ya trabajan capaciten a los nuevos integrantes?**

- Para mí, los colaboradores deberían ser embajadores de la temática y se espera que así sea. Y como te comentaba, una vez al mes nos visita una persona de Más Oxígeno que nos cuenta un poco las novedades y qué se está haciendo. También cuando tenemos un evento, como la fiesta de fin de año, nos detallan cómo están midiendo la huella de carbono. Se fomenta, por ejemplo, el uso de carpooling. En la última fiesta que tuvimos, se midió la huella y se plantaron árboles para compensar el impacto que generó la fiesta.

Nosotros mismos también podemos presentar sugerencias para ver qué podemos hacer para bajar la huella. Por ejemplo, una persona que trabaja conmigo les propuso colocar carteles a la entrada del ascensor que digan: “¿Estás seguro que querés bajar por el ascensor?”. Nosotros estamos divididos en tres pisos y muchas veces llamamos al ascensor para que suba de planta baja hasta el onceavo piso para después bajar hasta el décimo, cuando perfectamente podríamos haber usado la escalera.

- **¿Cuándo va la persona de Más Oxígeno a las oficinas se juntan todos en una sala de reuniones para que les comunique las novedades?**

- No, él va subiendo piso por piso y se para entre cuatro/ cinco escritorios y dice: “Chicos, ¿tienen un segundo? Les cuento las novedades”. Y dura 15 o 20 minutos como mucho. Nos enteramos de todo lo que están haciendo por medio de ellos y por el Facebook.

- **¿Mercado Libre subcontrata a Más Oxígeno para que se encargue de todo lo que es sustentabilidad?**

- Claro, Mercado Libre terceriza toda la temática en ellos.

- **¿Y ellos tienen contacto con el Comité de Sustentabilidad?**

- Sí, de hecho ellos manejan el Facebook del Comité de Sustentabilidad. También hay gente interna de Mercado Libre que publican pero la mayoría de las cosas las publican ellos.

Después sé que hay algunos programas puntuales de apoyo a ONG's y los colaboradores pueden sugerir organizaciones y una vez no sé cada qué tiempo se selecciona una ONG y se hace una donación –dentro de una serie de donaciones– después de un proceso de postulación y selección. Nunca averigüé demasiado bien cómo era.

- **Bueno, igual a mí me interesan las acciones en las que la empresa busca involucrar al público interno y ver qué tipo de motivación se genera.**

- Sí, de repente hay como muchas cosas y uno como que se pierde en todas las que están haciendo. Por ejemplo, “Historias que inspiran” es como más fuerte porque es un programa anual que te van lanzando. A mí me han dejado un cartel en mi escritorio que decía: ‘Entrá a la página para ver *Historias que inspiran*’ y la verdad que son historias muy interesantes de emprendedores que vendían remeritas a crochet en Mercado Libre y hoy tienen tres empleados.

- **¿Esos videos están en algún canal de Mercado Libre o son internos?**

- Esas en Youtube encontrás seguro. Sí, porque es una campaña interna y externa. Un poco lo que quiere la empresa es mostrar cuántas personas viven de Mercado Libre gracias a la plataforma que les brinda Mercado Libre y que la misma termina siendo una herramienta para el desarrollo social. También por mejorar la imagen de la empresa.

- **Sí, claro. Es que esa es una de las funciones de la comunicación institucional. ¿Y entonces pensás que las acciones que se realizan de sustentabilidad en Mercado Libre son proporcionales al tamaño de la empresa?**

- Creo que Mercado Libre es una empresa que está creciendo y que con los años seguramente vaya unificando el mensaje. Todas las áreas están en proceso de desarrollo porque es una empresa que tiene apenas 18 años y que en todo este tiempo explotó de crecimiento, por lo que todo está un poco subdimensionado. Pero no veo que sea algo a lo que no se da atención, al contrario, hay toda una política de sustentabilidad.

- **¿Al fundador y CEO de la empresa lo ves también que es sustentable?**

- Lo veo más al Chief Financial Officer (CFO) que es Pedro Arnt y está muy alineado con la política de sustentabilidad. De hecho, una vez por trimestre se le hace una entrevista a Pedro en donde se tratan exclusivamente temas de sustentabilidad. La entrevista la vemos en vivo por Hangout y se le hacen preguntas que fueron sugeridas por los mismos colaboradores. Después la grabación la suben también al Facebook. Creo que tienen muy en claro que, por ser Mercado Libre una empresa moderna, del rubro tech, la sustentabilidad es algo a lo que le tienen que prestar atención, como movida estratégica.

Pienso que seguramente sea un área súper desorganizada, como es todo en una empresa que creció tanto que está todo medio desordenado.

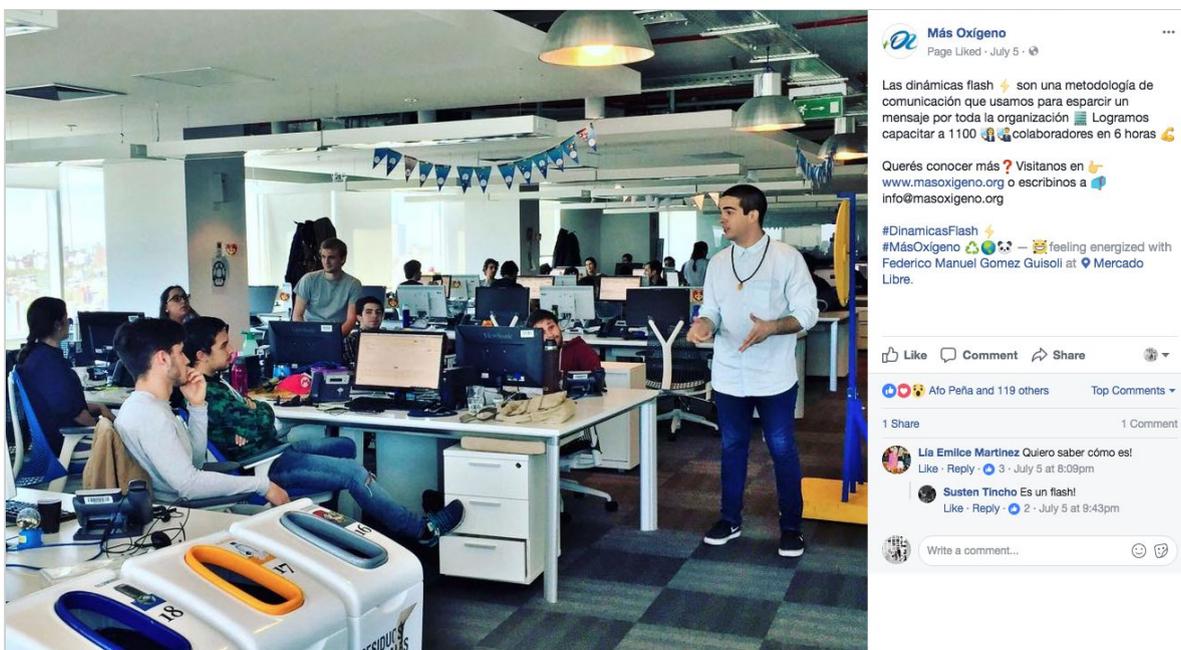
- **Maggie, te hago la última pregunta: Por todo lo extra que uno como colaborador pueda hacer, no es que se le recompense -en cuanto a tiempo y dedicación que le puedas avocar-, sino que es algo que es una filosofía de la empresa y que podés alinearte o no, pero que por lo que te escuché, se vive. ¿No?**

- Creo que la conciencia sustentable está bastante inculcada en la cultura organizacional de la empresa. Si bien es una realidad que el recambio de colaboradores hace bastante difícil, sobre todo en mi área, que la gente entienda a qué apunta la empresa cuando se habla de sustentabilidad. Igual, a larga, la misma cultura hace que se vayan *aggiornando* (integrando). De todas formas, creo que también está en cada uno. La empresa puede hacer un montón de cosas pero si uno no se suma a cosas tan básicas como prestar atención a qué tacho estás tirando la basura, excede un poco a lo que puede hacer la empresa; y depende más de la persona. Y es todo así en Mercado Libre, la empresa propone pero está en vos adoptar o no la filosofía. Si vos querés meterte y sugerir algo, creo que hay varias chances de que lo puedas hacer.

## Imágenes de referencia



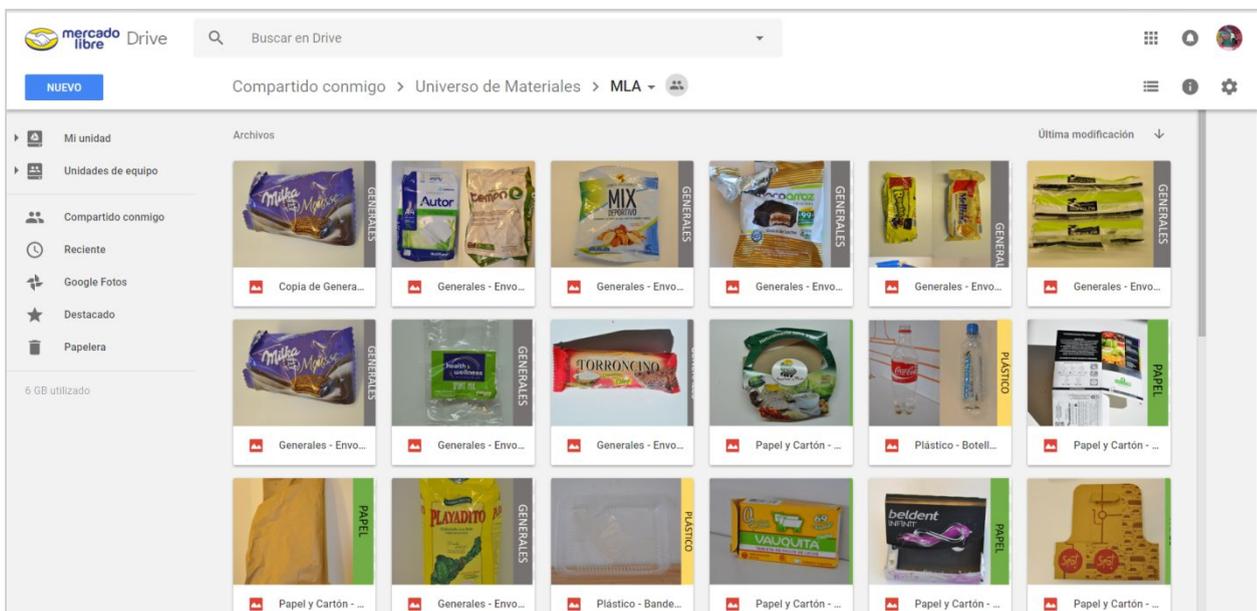
**Publicación realizada en el Facebook de Más Oxígeno en la que muestran parte del proceso de auditoría de Mercado Libre e invitan a sus seguidores a separar los residuos.**



**Publicación realizada en el Facebook de Más Oxígeno donde comunican las dinámicas que utilizar para capacitar al público interno de Mercado Libre en materia de reciclado.**



**Publicación realizada por un miembro de Más Oxígeno en el Facebook de la empresa en la que invita a los colaboradores a ver el balance de reciclado de las distintas oficinas durante mes de abril de 2017.**



**Carpeta de Drive donde los colaboradores pueden acceder para chequear a qué grupo pertenece cada residuo y así realizar una buena separación.**

Busca grupos de MercadoLibre y más

Marianela Prassel y Martin Gamboa Dinardi reaccionaron a esto.

**Martin Lawson** en **MELI news**  
3 de noviembre a las 14:25 ·

No perdamos la conciencia de reciclaje!! vamos que se puede.

Me gusta Comentar Compartir

Micaela Ayelén Zebe, Marianela Prassel y 86 personas más

***Publicación que realizó un colaborador perteneciente al Comité de Sustentabilidad en el Facebook de la empresa.***



**Publicación realizada por un miembro de Más Oxígeno en el Facebook de la empresa en la que invita a los colaboradores a ver el balance de reciclado de las distintas oficinas durante mes de abril de 2017.**



**Imagen perteneciente al reporte de sustentabilidad de la empresa del mes de junio de 2017.**

# BIBLIOGRAFÍA

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2nd ed.). Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.

Chitarroni, H. & Maris Aguirre, E. (2008). *La investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Universidad del Salvador.

Echeverría, R. (1994). *La Ontología del lenguaje*. Santiago: Dolmen Ediciones.

Formanchuk, A. (2011). *Branding interno: Una trama inteligente*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Fuertes, F., Goyburu, M. & Kosacoff, B. (2006). *La responsabilidad social empresaria: ¿sólo un discurso?* (Documento de proyecto). Naciones Unidas.

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional: porque es más importante que el cociente intelectual*.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Debolsillo.

International Institute for Environment and development. (1987). *The Brundtland report*. London.

Lattuada, P. (2011). *Comunicación sustentable: la posibilidad de construir sentido con otros*. Relaciones Públicas, Nuevos Paradigmas ¿Más Dudas Que Certezas?, 35, 135-141. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina.

Maslow, A. (2017). *A Theory of Human Motivation*. Lanham: Dancing Unicorn Books.

Navarro, J., & Karlins, M. (2014). *El cuerpo habla*. Málaga, España: Editorial Sirio.

Newton, J. (1997). *La comunicación interna en las organizaciones*. (Trabajo de grado). Universidad del Salvador.

Olcese Santonja, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica*. Barcelona: Granica.

Tobar Quevedo, C. (2014). *El involucramiento del personal en las actividades de responsabilidad social de las empresas como un generador de sentido de pertenencia. Caso: Empresa Diners Club del Ecuador*. (Trabajo de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar.