

“La valoración del capital humano en una empresa digital”

Entrevistado

- **Nombre.** Hernán Jara
- **Cargo.** “People Operatios & Analytics Director” de MercadoLibre

Autoras Alumnas de la Facultad de Cs. Económicas - UNLP (Argentina)

- Fibiger Bernasconi, Melina Iara
- Vallefín, Milagros
- Viña, Agustina Soledad

Coordinadora

- Vanesa Allazina

Seudónimo

- MELI

Fotografía con el entrevistado. Se realizó la reunión en formato virtual.



Propuesta de la entrevista:

Conocer el valor del capital humano en organizaciones como MercadoLibre, donde si bien el personal no se encuentra en contacto directo con los clientes finales, parece ser un eslabón fundamental para lograr un buen servicio. Es por ello, que buscamos entrevistar un perfil como el de Hernán, que nos permita adentrarnos en la gestión interna de la organización en relación a la temática propuesta.

Perfil del entrevistado

Hernán Jara, nacido en Buenos Aires Argentina, es un docente universitario de grado y M¹BA en materias relacionadas con Estrategia de Recursos Humanos, Negociación y Legislación laboral. Actualmente, ocupa el puesto de “People Operations & Analytics Director” en MercadoLibre.

Se destaca su trayectoria ya que hace más de 25 años que desempeña sus funciones en el área de RRHH. Desarrolló prácticas de gestión en RRHH de aplicación internacional. Lideró procesos de transformación cultural en ambientes complejos y altamente sindicalizados. Fue líder de “start up” de negocios en el interior y el exterior del país. Condujo procesos de cambio, fusiones y adquisiciones de empresas locales y multinacionales con grandes dotaciones, entre ellas se mencionan, Hilton, Engridion y Walt Mart.

Perfil de la organización seleccionada: ¿Qué es MercadoLibre?

MercadoLibre es una empresa multinacional de origen argentino dedicada al comercio electrónico en Latinoamérica. A través de su plataforma digital, los usuarios pueden vender y comprar tanto productos nuevos como usados. Además, con el correr del tiempo, ha ido incorporando nuevos servicios entre los que se destacan “MercadoPago” y “MercadoEnvios”. El primero, es una de las plataformas de cobros más grandes de Argentina y con gran presencia en el resto de los países en donde opera. El segundo, es la solución que brinda la empresa para optimizar las entregas.



Su historia comienza en 1999, en un pequeño garaje del barrio de Saavedra, al norte de Buenos Aires, Argentina. Nació como una idea que pretendía revolucionar la forma en que los latinoamericanos compraban por Internet. Uno de los socios que le dio vida a esta empresa fue Marcos Galperin quien buscaba democratizar el mercado: que todos pudieran vender y comprar a través de internet. Y como ellos dicen: *“Así nació MercadoLibre, una empresa que ya recorrió 21 años, opera en 18 países y llegó a cotizar en Nasdaq sin perder nunca su corazón de start up”*².

En la actualidad, MercadoLibre fue nombrada como la compañía más innovadora de Latinoamérica según un ranking hecho por la revista de negocios estadounidense Fast Company ³.

Entrevista

¿Por qué eligió dedicarse al área de Recursos Humanos (RRHH)?

Esta área siempre me apasionó. Dicen que si trabajás de lo que realmente disfrutas, no vas a trabajar nunca en tu vida y así es para mí. Generalmente, se suele acompañar la palabra trabajo con esfuerzo, con sacrificio y la verdad que para mí trabajar en RRHH

¹ MBA: Master in Business Administration

² <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/somos/historia-de-mercado-libre>

³ Fast Company es una revista de negocios estadounidense que se enfoca en tecnología, negocios y diseño.

realmente es un placer. Por supuesto que hay cosas para nada agradables de la gestión, pero son muchas más las satisfacciones que me dio la profesión que las preocupaciones.

¿Cómo se sintió al llegar a un Unicornio⁴ como MercadoLibre?

Me parece un hermoso desafío. Cuando uno mira desde afuera a la organización dice: “es un monstruo”, “es una empresa que crece muchísimo”. Es de las que más creció en los últimos 3 años en latinoamérica, de los pocos unicornios argentinos que llegó tan alto, de las de mayor valorización bursátil.

Si bien la casa central está en Argentina, opera en 18 países de latinoamérica, con lo cual es muy lindo, porque está democratizando el comercio, el comercio electrónico, la financiación, los bancos, entre otros.

¿Cómo se siente trabajando en MercadoLibre?

Empezar a trabajar en MercadoLibre me ayudó a romper estereotipos. Tengo 50 años y estaba convencido de que la empresa, al ser digital, buscaba perfiles más jóvenes exclusivamente, y la verdad que cuando uno empieza a ver la diversidad de pensamiento y de ideas, la forma de trabajo que se plantean en la organización es increíble. Se generan espacios para gente que viene como yo con experiencias diferentes, no del mundo de la tecnología ni del emprendedurismo. Me siento mucho más a gusto que lo que pensé que iba a estar.

¿Cómo fue su proceso de selección y acercamiento a la cultura organizacional?

Fue interesante, puesto que MercadoLibre tiene una función en el proceso de entrevistas donde un ejecutivo senior de los que están más altos en la organización, miran y entrevistan a todas las posiciones.

Ellos, tienen la función de evaluar la adaptación cultural de ese candidato. Es una persona de otra área que no tiene la menor idea de la cuestión técnica, que no va a ser ningún tipo de pregunta relacionada con el puesto. Pero que mide la agilidad, la capacidad para trabajar en equipo, la habilidad para aprender, la forma en la que una persona se podría adaptar a la cultura de la organización. A mí, particularmente, me entrevistó uno de los fundadores.

Tuve la suerte de empezar justo cuando se reanudaba la posibilidad de trabajo presencial, pero prácticamente durante un año y medio todas las incorporaciones eran virtuales ya que las oficinas estuvieron cerradas. Lo cual es un desafío enorme, porque hacer una transmisión cultural, que es en donde se apalanca más fuerte MercadoLibre, con una forma de trabajo 100% virtual es difícilísimo.

¿Con qué situación se encontró cuando usted ingresó a MercadoLibre?

En primer lugar, me parece importante resaltar que en mi rol de Director de operaciones de RRHH y Analytic soy responsable de todo lo que es “Transaccional”. Soy responsable del presupuesto y control de gestión entre otras cuestiones.

⁴ Un unicornio es una empresa emergente, o startup, con una valoración de más de 1.000 millones de USD.

Al ingresar al puesto, tuve que hacer un “assessment”, es decir, una evaluación sobre lo que estaba haciendo el área de RRHH de MercadoLibre y qué era lo que yo podía hacer para contribuir a esa gestión. La mejora pasa por varios lados. Identifiqué que había que consolidar los equipos de trabajo, para lo cual tuve que reforzar algunas posiciones y algunas otras todavía estamos en eso. Además, tuvimos que revisar todos los procesos porque estaban diseñados para una compañía que era mayormente digital.

MercadoLibre creció mucho en los últimos 2 años en el mundo físico, se metió en MercadoEnvíos, en todo lo que es logística y distribución.

En sus primeros 20 años era una empresa 100% digital, pero en los últimos dos se volvió mayormente física o analógica. Entonces, todos los procesos y todo lo que estaba diseñado para el mundo digital, hubo que aceptarlo y empezar con el proceso para adaptarlo.

En conclusión, considero que es necesario hacer foco en las siguientes cuestiones: manejo de la tecnología (para los empleados que trabajan sólo de manera análoga), metodologías, organización, orden y trabajo en equipo.

¿Cuál es el gran desafío que te dio el MercadoLibre?

Por un lado tengo un equipo grande de alrededor de ochenta personas distribuidas en varios países, que es un desafío en sí mismo.

Otro desafío interesante es todo lo que tiene que ver con la tecnología. Para mí es un rubro fascinante pero la mayoría de las empresas en las que trabajé antes, por no decir todas, no eran empresas tecnológicas. Entonces, la tecnología era un medio facilitador para algunas cosas pero que requería inversión.

Es por esto último que me resulta un desafío interesantísimo. Para que se den una idea, todo lo que buscamos hacer ya tiene que ser nativo digital. Lo tengo que pensar a gran escala y para que se pueda replicar en forma automática.

Otro desafío es que nuestros clientes internos no se conforman con una solución más o menos y eso motiva a intentar reinventarse constantemente para ser mejor.

Seguramente me voy a encontrar con más en el camino, pero por ahora esos son.

¿Cómo es la rotación de trabajadores en MercadoLibre?

Yo creo que el mercado de trabajo valora mucho a la gente que pasó por MercadoLibre, mucho más si viene del área de tecnología. En cuanto a la rotación, nosotros sabemos que tenemos una rotación mayor a la que quisiéramos, pero menor a la que tiene el mercado, igual nos pesa.

Generalmente, nos sucede que en tecnología, la gente se va a ocupar posiciones mucho más senior que la que tiene MercadoLibre o a trabajar en otros países.

Terminamos el año 2021 con treinta mil empleados mientras que en el año 2020 eran 15.000, es decir que duplicamos la dotación de personal. Durante todo el año 2022 queremos incorporar catorce mil personas más. El ritmo de crecimiento es muy grande y encontramos mucha gente interesada en trabajar en MercadoLibre.

Para que una persona ingrese a la organización, suelen pasar por varias entrevistas. En las mismas, es sumamente importante la experiencia que tengan esos candidatos aunque no sean seleccionados, ya que muy probablemente son usuarios y/o clientes. Entonces queremos que tengan una muy buena experiencia, que se vayan satisfechos, que el hecho de que no hayan quedado seleccionados no sea un motivo para que se vayan enojados con la compañía y perdamos un usuario.

¿Qué gran desafío posee el área de RRHH con respecto a la selección del personal?

En MercadoLibre, particularmente, trabajan 32.000 personas en toda la región, de ellas aproximadamente 500 somos de RRHH o de PEOPLE como les decimos nosotros. La verdad es que hay un montón de cosas para hacer, uno de los desafíos más grandes y más difíciles es conseguir a los mejores talentos. Cuando uno trabaja en una industria como la nuestra, que es una industria de conocimiento básicamente, lo más importante es tener a los mejores talentos dentro porque son los que realmente marcan la diferencia. Es por ello que la gestión de RRHH tiene el desafío de ofrecer la mejor propuesta laboral para el empleado, para que éste último elija la empresa por sobre la competencia.

¿Qué es para usted “El mejor talento”?

Es gente que tenga la habilidad de trabajar en equipo y para aprender y desaprender (en algunos casos) lo que aprendió. Que le guste competir para ganar, pero competir en equipo para ganar, no competir con el compañero. Que tenga la habilidad o la disponibilidad como para estar creando cosas nuevas un día y operando cosas viejas otro, o sea, que tenga esa versatilidad.

En la actualidad, el foco en el mercado de trabajo es la gente de IT. El desarrollo que hubo en la tecnología durante la pandemia fue muy grande, todo el mundo está buscando desarrolladores y programadores.

Entonces, quienes pueden captar a los mejores talentos en tecnología son quienes tienen las mejores propuestas de valor y la propuesta de valor son: el salario, el beneficio, el clima de trabajo, lo que podés aprender, lo que podés enseñar, lo que se puede disfrutar de un trabajo, entre otras cuestiones.

Es por eso que desde MercadoLibre tratamos de tener la mejor propuesta de valor que existe para atraer a los mejores, en algunos casos pagaremos más y en otros caso no, nosotros queremos que nuestra propuesta sea integral, que va mucho más allá del sueldo.

¿Qué importancia le dan a la experiencia previa a la hora de seleccionar al personal?

La experiencia depende del cargo a cubrir. De todas maneras, uno de nuestros puntos más importantes a la hora de seleccionar personas tiene que ver con la adaptación cultural. Es sumamente importante lo que nosotros llamamos “Learnability” que es la capacidad para desaprender y aprender o para entender cosas nuevas.

¿Qué importancia le dan al liderazgo y la comunicación?

Desde mi punto de vista, tanto el liderazgo como la comunicación son dos palancas gigantescas y super potentes en todo tipo de organización.

Considero que un líder es capaz de mover estructuras, orientar equipos con un propósito, sacando lo mejor de cada persona. Es aquel que está cerca de la “gente”, que escucha las necesidades y que propone metas elevadas ayudando a cumplirlas.

Una de las cosas que más disfruto es poder generar espacio para que haya desarrollo personal, para que haya crecimiento, para que la gente crezca interna o externamente.

La comunicación es el vehículo para que todo eso pase, porque no hay otra manera de liderar un equipo si no hay comunicación.

Considero que la virtualidad (agudizada a causa de la pandemia) nos facilitó y nos permitió generar un montón de cosas. Pero también soy un convencido de que la reunión cara a cara vale un montón y la gente cuando genera esa conexión emocional también forja otros lazos de confianza y compromiso. Hay otra lealtad como equipo y eso vale mucho.

¿Cuáles considera que son los pilares culturales más fuertes?

Uno de ellos es que competimos en equipo para ganar, trabajamos codo a codo, pero queremos ganar. Estamos buscando el resultado. El equipo está por sobre el individuo, eso es algo que pesa mucho.

Otro es que estamos permanentemente queriendo quebrar silos, no nos conformamos, vamos por más y seguimos investigando para ampliar y optimizar la propuesta de valor de la empresa.

También podría destacar la mirada más holística o más comprensiva, otro aspecto de la cultura que es interesantísimo: la compañía está centrada en el usuario, entonces todo lo que se mira, se hace, se desarrolla y se diseña, es para brindar la mejor experiencia posible al usuario. Eso te obliga a hacerlo también hacia adentro porque el cliente interno también es usuario.

Otro pilar fuerte es que decimos que estamos en beta continuo, es decir, que lo que hoy hagas, puede que mañana no lo hagas más y lo que hoy inventes a lo mejor mañana ya deja de ser necesario. Podes probar y te puede ir mal pero lo importante es aprender de ese error.

Ponemos mucho foco en liderar con el ejemplo, la realidad con los hechos.

Hay varios aspectos de la cultura que son lindos de esta compañía. Para mucha gente es una empresa muy exigente, que tiene un ritmo muy vertiginoso. A mi particularmente me encanta, no te aburrís nunca, eso sí, tiene un ritmo intenso.

¿Cómo es la consistencia cultural entre los diferentes lugares donde operan?

En la actualidad, MercadoLibre es una empresa internacional, hay que adaptarse a los lugares a los que uno llega y valorar las diferencias que están en cada uno de ellos. Igualmente, hay ciertas premisas y políticas que tratamos de mantener, tanto de ética, de valores y de cómo hacemos negocios.

Creo que lo interesante cuando trabajas en una compañía que está presente en 18 países es justamente valorar las diferencias.

Más allá de que es una plataforma digital ¿hay oficinas en el MercadoLibre?

Sí, hay oficinas y son enormes. Son 9 pisos y con capacidad para que trabajen entre 1000 y 2000 personas. Eso sí, existieron cambios grandes del espacio físico con el fin de adaptarse al nuevo tipo de organización de trabajo. Por ejemplo, hay muchas mesas de trabajo compartidas de espacios colaborativos donde cada uno se sienta donde quiere.

Hoy lo que estamos realmente viendo es que nos quedamos cortos de salas de reuniones. Están siempre llenas y siempre ocupadas, las reservan enseguida y lo que queda más libre son los espacios de trabajo con escritorio.

Para cerrar, ¿Nos podría brindar algún consejo o reflexión?

Les menciono esta frase que me gusta: Suerte es cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y se fusionan. No estoy muy convencido de la suerte, pero sí estoy convencido de que si uno se prepara, cuando las oportunidades llegan hay más posibilidades de poder aprovecharlas. Creo que estar abierto al aprendizaje, es lo más importante.