



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**PARTICIPACIÓN DEL PROFESIONAL DE PEDAGOGÍA EN LA CREACIÓN DE  
ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA EL EQUIPO DE LOSS PREVENTION  
EN MERCADO LIBRE**

**TESINA  
(RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)**

**QUE PARA LA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA  
GABRIELA JIMÉNEZ SALAS**

**ASESOR  
PROF. SAMUEL UBALDO PÉREZ**

**CIUDAD DE MÉXICO, NOVIEMBRE DE 2025**



Ciudad de México, a 21 de enero de 2026

## DESIGNACIÓN DE JURADO AUTORIZACIÓN DE ASIGNACIÓN DE FECHA DE EXAMEN

La comisión de titulación tiene el agrado de comunicarle que ha sido designado miembro del Jurado del Examen Profesional de la pasante **JIMENEZ SALAS GABRIELA** con matrícula **13198021**, quien presenta el Trabajo Receptacional en la modalidad de **TESINA (RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)** bajo el título: **"PARTICIPACIÓN DEL PROFESIONAL DE PEDAGOGÍA EN LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA EL EQUIPO DE LOSS PREVENTION EN MERCADO LIBRE"**. Para obtener el Título de la **LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

Jurado	Nombre
Presidente	<b>DRA. EVA FRANCISCA AUGUSTA RAUTENBERG Y PETERSEN</b>
Secretario	<b>PROFR. SAMUEL UBALDO PEREZ</b>
Vocal	<b>MTRA. MARIA YOLANDA XELHUANTZI LOPEZ</b>
Suplente 1	<b>DR. MIGUEL RAMIREZ CARBAJAL</b>
Suplente 2	-----

Con fundamento al acuerdo tomado por los sínodos y de la egresada, se determina la fecha de examen para:

**el viernes 20 de febrero de 2026 a las 1:00 pm  
EXAMEN PRESENCIAL**

Atentamente  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

**Georgina Ramírez Dorates**  
RESPONSABLE DE LA LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

Cadena Original:

||1763|2026-01-21 13:22:55|092|13198021|JIMENEZ SALAS GABRIELA|G|LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA|1|F|3|12|PARTICIPACIÓN DEL PROFESIONAL DE PEDAGOGÍA EN LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA EL EQUIPO DE LOSS PREVENTION EN MERCADO LIBRE|DRA.|EVA FRANCISCA AUGUSTA RAUTENBERG Y PETERSEN|PROFR.|SAMUEL UBALDO PEREZ|MTRA.|MARIA YOLANDA XELHUANTZI LOPEZ|DR.|MIGUEL RAMIREZ CARBAJAL|||2026-02-20|13:00|361|0|mav0lj5gtv||

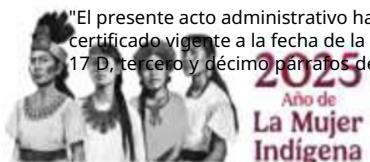
Firma Electrónica:

RXm28tbN9hnM+gAEqW72304QfmczsOSbf86hjjtIPMpaafFG9ZJA7PlnAac3lixtEGVVSrqOEoYRviZWpMVVTpE8t1aWIneHVSaLSj0igYyjsEjZhZB15z8uPNsZDIdx+707G0MaBurfcjssww585SzAhPEhXzSoU1UH0BDWcs6TzTnu2oN/TvzTvcfPOGYHFSCXRVeafjX72fb/ryDLEilagW8bPT1qRCqj0oYLCja91btK78gWWhmKZxoBpB0F13RPerl9z3rP4SGYKhfjVAW3KFR845j0GejfcOGEShj6HjqSecMS9awt2YtP3PEV5KhiOOFpHAsFFt1XvMHjmRxbZ2xaPp0Fn+xFlgfCj+Vec7uWMu8bhQeKeq92oOzCOUHxh1sSEqqs5HcjyOApwKboAhchqMn7ugvSgmhKy6p1gS2LQVxDp2w6IWqemIB/ikWIpaLVwKN+2DmMRGkh5ITlpmfCYWb3ev3GoneP6eQ+TT5X81ZB+ej9BRlk193zEWuz7IiPPsSfNMQbDlQhxqtw3bENJD5j66iFC00OEBr7civ0WpIYRgVliqo1mbNmbKBQVb1e6Op6yXXXNjwWHA5UBgcOZkxOgzsus22zR9E0cxs9fYFHzyh+FtdmBbguWaRTzjOqRrgG444hW+aOVdhCR8MHX2zynvTmNOA/K3U=

Fecha Sello:  
2026-01-21 13:22:55



"El presente acto administrativo ha sido firmado mediante el uso de la firma electrónica avanzada del funcionario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de la resolución, de conformidad con los artículos 38, párrafos primero, fracción IV, tercero, cuarto, quinto y sexto, y 17 D, tercero y décimo párrafos del Código Fiscal de la Federación. De conformidad con lo establecido en los artículos 17-I y 38, quinto y sexto





# Educación

Secretaría de Educación Pública



párrafos del Código Fiscal de la Federación.".



**2025**  
Año de  
La Mujer  
Indígena

Carretera al Ajusco, No. 24 Col. Héroes de Padierna, Alcaldía Tlalpan C.P. 14200, Ciudad de México.  
Tel: (55) 56 30 97 00 [www.upn.mx](http://www.upn.mx)

Esta tesina sistematiza una experiencia profesional de diseño e implementación de estrategias de capacitación para el equipo de Prevención de Pérdidas (Loss Prevention) en Mercado Libre, específicamente en el contexto de Mercado Envíos. Desde la perspectiva de la pedagogía aplicada al ámbito corporativo, el trabajo convierte la práctica cotidiana en conocimiento formal y reflexivo, con el propósito de mejorar procesos formativos y aportar insumos al debate sobre la actualización curricular de la Licenciatura en Pedagogía para escenarios laborales contemporáneos.

El Capítulo I desarrolla el enfoque metodológico de la sistematización de experiencias: sus antecedentes, propósitos, modelo teórico y pasos operativos. Con ello se alinea la expectativa del lector y se fundamenta la narrativa analítica que transforma vivencias profesionales en aprendizajes transferibles. El Capítulo II sitúa la experiencia en su contexto organizacional: describe el origen y la estructura de Mercado Envíos, su cultura y funcionamiento, y los procesos vinculados con Prevención de Pérdidas, Transportación, así como las áreas de Entrenamiento y Comunicación que habilitan la operación diaria.

El Capítulo III documenta la trayectoria formativa y laboral de la autora y detalla el proyecto ejecutado: el levantamiento teórico y el planteamiento del programa de entrenamiento; el mapeo de técnicas empleadas; el desarrollo de sesiones de trabajo y los hallazgos obtenidos; la construcción de materiales formativos; y los retos prácticos enfrentados durante el diseño e implementación. Asimismo, se narran las fases de puesta en marcha del entrenamiento para equipos de Prevención de Pérdidas y de Operaciones, en diálogo con los objetivos del negocio. El análisis enfatiza el impacto del enfoque pedagógico en la estandarización de prácticas, la claridad de roles y la mejora de la colaboración entre áreas, así como en la identificación de condiciones necesarias para la transferencia efectiva del aprendizaje en un entorno de alto dinamismo.

Finalmente, el Capítulo IV ofrece recomendaciones para la práctica profesional centradas en el diseño de sesiones de entrenamiento en ambientes virtuales apoyadas en el método de estudio de casos. Se abordan criterios de preparación del aula, secuencias didácticas, participación de los actores, y pautas para evaluar y retroalimentar el desempeño, proponiendo una mejora concreta que articula teoría pedagógica y requerimientos organizacionales. Las conclusiones subrayan el valor de la sistematización como estrategia para aprender de la práctica, fortalecer la actuación del pedagogo en empresas y generar propuestas replicables que eleven la calidad de la capacitación corporativa.

En conjunto, la obra aporta un puente entre la pedagogía y la gestión del aprendizaje en industrias de logística y comercio electrónico, ofreciendo un marco metodológico, una experiencia documentada y lineamientos accionables para diseñar formación pertinente, medible y alineada al negocio.

Palabras clave: pedagogía aplicada; sistematización de experiencias; capacitación corporativa; Prevención de Pérdidas; Mercado Envíos; estudio de casos; ambientes virtuales de aprendizaje; diseño instruccional; formación profesional; logística y e-commerce.

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ENFOQUE METODOLÓGICO: SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA PROFESIONAL	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Propósito de la sistematización	8
1.3 Modelo teórico de la sistematización de experiencias	9
1.4 Comprensión de la sistematización de experiencias	10
1.5 Cómo sistematizamos	12
CAPÍTULO II. EL CONTEXTO DE MI EXPERIENCIA PROFESIONAL: MERCADO LIBRE	17
2.1 El origen de Mercado Envíos	20
2.2 La cultura de Mercado Envíos	21
2.3 Funcionamiento de Mercado Envíos	23
2.4 Prevención de Pérdidas en Mercado Envíos	25
2.5 Transportación	27
2.6 Entrenamiento y Comunicación	28
CAPÍTULO III MI EXPERIENCIA PROFESIONAL	29
3.1 Mi formación universitaria	29
3.2 Servicio social	32

3.3 Mi primera experiencia en un contexto empresarial privado	34
3.4 Compartimos banco: mi primera experiencia profesional en una empresa multinacional	38
3.5 Mi ingreso a Mercado Libre	42
3.6 Primera etapa: levantamiento de contenido teórico	46
3.6.1 Proceso del planteamiento del programa de entrenamiento	46
3.6.2 Mapeo de las técnicas utilizadas	48
3.6.3 Relato y seguimiento del levantamiento teórico: sesión uno	50
3.6.3.1 Sesión dos: conceptos	51
3.6.3.2 Sesión tres: definiciones	53
3.6.3.3 Sesión final	54
3.6.3.4 Hallazgos en las mesas de trabajo	55
3.7 Desarrollo de materiales	57
3.7.1 Identificación y relato de los retos y complicaciones que se presentaron	59
3.8 Implementación del entrenamiento	72
3.8.1 Equipo de prevención de pérdidas	72
3.8.2 Equipo de operaciones	76
3.8.3 Objetivos del negocio	78
3.9 Mi formación como sustento de este proyecto	80

CAPÍTULO IV. RECOMENDACIONES PARA MI PRÁCTICA PROFESIONAL: SESIONES DE ENTRENAMIENTO EN AMBIENTES VIRTUALES CON ESTUDIOS DE CASO	83
4.1 El estudio de casos como método de enseñanza	85
4.1.1 La preparación del aula	88
4.2 Análisis de la recuperación de la experiencia	90
4.3 Propuesta concreta de mejora con base en el análisis realizado en la experiencia	95
CONCLUSIONES	97
REFERENCIAS	100

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito académico y laboral, la recuperación de experiencia profesional se ha consolidado como una estrategia clave para transformar la práctica en conocimiento formal y reflexivo. Esta metodología permite analizar, registrar y valorar el quehacer cotidiano, convirtiendo las vivencias en fuentes de aprendizaje y mejora continua (Jara, 2018). Al recuperar la experiencia profesional, no solo se rescatan saberes y habilidades adquiridas en la práctica, sino que también se generan insumos valiosos para la construcción colectiva del conocimiento en cada disciplina. El presente trabajo tiene como propósito recuperar y sistematizar mi experiencia profesional, evidenciando los procesos, desafíos y aprendizajes que han sido determinantes en mi trayectoria y que pueden aportar a nuevos enfoques y prácticas dentro del área. La importancia de este tipo de ejercicios en las disciplinas de carácter social radica en el impulso a la creación de conocimientos basados en ejemplos tangibles y en experiencias de prueba y error, que permiten conocer y acercarnos a la diversidad de escenarios presentes en el ámbito laboral. Conscientes de que no existe una respuesta única ni una sola forma de abordar los desafíos profesionales, lo más adecuado es ejercer, recapitular, registrar, analizar, construir y comenzar de nuevo.

Particularmente para mí, hacer una pausa y reflexionar sobre el camino recorrido genera muchas expectativas respecto a los resultados de este trabajo, ya que representa el reflejo de mi aprendizaje y el esfuerzo por ejercer mi papel como pedagoga con calidad. Considero que no todos tenemos esta oportunidad y, con frecuencia, tampoco somos plenamente conscientes de nuestro quehacer profesional. En ocasiones, nos dejamos llevar cuando las cosas marchan “bien” y continuamos aplicando el mismo modelo o metodología que en un principio nos funcionó, aunque cada vez con menos dedicación, pues caemos en la zona de confort. Sistematizar nuestras experiencias exige un esfuerzo adicional para cuestionar nuestro actuar, analizar qué hemos hecho y qué hemos omitido en nuestra labor. Es comprensible que muchas personas teman este tipo de ejercicios; sin embargo, su objetivo no es juzgar ni buscar errores minuciosamente, sino reflejar los aprendizajes que hemos

incorporado de manera inconsciente, mejorarlos y fortalecerlos. Este proceso abrió mi panorama académico, me ha permitido rememorar mis años escolares, recapitular mis aprendizajes y sorprenderme al darme cuenta de que he logrado poner en práctica muchos de ellos. La sistematización de experiencias ofrece una valiosa oportunidad de práctica y aprendizaje significativo para los estudiantes de pedagogía y, una vez realizada, debería convertirse en una práctica constante entre los posgraduados, de modo que retribuyan y contribuyan al proceso formativo de otros pedagogos.

El objetivo central de este trabajo es recuperar, analizar y generar aprendizajes a partir de mi experiencia como analista de entrenamiento en Mercado Libre. Aunque este no fue mi primer empleo después de egresar de la licenciatura, se busca dar a conocer el camino recorrido hasta llegar a este momento, así como identificar la influencia que ha tenido cada experiencia previa en mi desarrollo profesional. Por otro lado, para mí es importante destacar con este trabajo la relevancia del perfil del pedagogo en los nichos laborales relacionados con la capacitación y el entrenamiento, evidenciando que esta práctica es fundamental para el desarrollo de los individuos dentro del ámbito laboral, donde pasan gran parte del día. Esta labor no es menos importante que la del ámbito escolar, por lo cual contar con profesionales que conocen y han estudiado el fenómeno educativo en estos entornos resulta esencial para ofrecer verdaderos espacios de aprendizaje y construcción de conocimiento. Con ello, busco también propagar esta idea y contribuir a repensar y reconstruir el currículo de la licenciatura en pedagogía, con el fin de dotar a los futuros pedagogos de herramientas y experiencias más sólidas para competir en este ámbito profesional.

El proyecto que se presenta corresponde a uno de los primeros asignados durante mi primer año en la compañía Mercado Libre. Esta posición, dentro de las jerarquías comunes del mercado, forma parte de un nivel de seniority que demanda estrategia, diseño y autonomía. Por ello, considero que es un momento clave en mi carrera profesional para realizar la sistematización de esta experiencia.

El documento está conformado por cuatro capítulos, con los que busco acompañar al lector ofreciendo los elementos necesarios para la comprensión del análisis realizado.

El primer capítulo contextualiza la metodología seleccionada para este trabajo, es decir, la sistematización, con el objetivo de alinear las expectativas del ejercicio y aportar elementos teóricos para comprender la estructura de la narrativa.

El segundo capítulo ofrece un contexto sobre la empresa en donde realizo mi práctica profesional, desde sus orígenes hasta su estructura actual, con el fin de situar al lector en el contexto empresarial en el que me he desenvuelto, así como en los lineamientos y la cultura que marcan mis prácticas profesionales. El tercer capítulo responde específicamente al objetivo de dar visibilidad al camino recorrido desde mis años escolares hasta la actualidad, resaltando los retos y oportunidades que me llevaron a alcanzar mis aprendizajes y logros profesionales. Es en este capítulo donde se detalla a profundidad la práctica sistematizada, describiendo cada etapa y actividad realizada en el proyecto, con el propósito de ofrecer el mayor detalle relevante posible sobre esa experiencia vivida. Finalmente, en el cuarto y último capítulo, analizo con soporte teórico el ejercicio realizado, resaltando las buenas prácticas y los aspectos de mejora, con la esperanza de que este trabajo contribuya al logro de los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO I. ENFOQUE METODOLÓGICO: SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

En este capítulo se describen las bases del enfoque de sistematización de experiencia que sustentaron el proceso de recuperación de mi práctica profesional a lo largo de un año. Se busca describir y delimitar de manera práctica los elementos teóricos que definieron el objetivo y reflexiones de todo este trabajo, el cual se convierte en una clara demostración de la importancia de la sistematización de experiencias en distintos espacios educativos, para con ello, alcanzar una complementación efectiva y sana entre la ejecución continua en un aula y la relevancia de la investigación.

En primer momento, se presentan antecedentes relevantes que permitan exponer la relevancia que tiene este modelo de indagación para mi práctica profesional, posteriormente se define la concepción de sistematización para el presente trabajo de acuerdo con el planteamiento de los propósitos de la perspectiva seleccionada y su fundamento teórico para proceder a explicar los elementos, planteamientos, objetivos y escenarios de la sistematización.

### **1.1 Antecedentes**

El camino histórico de la sistematización pasa por momentos importantes: el origen de una necesidad en un contexto específico socio histórico latinoamericano, sus principios de aplicabilidad y la construcción de la teoría, es interesante ya que su misma historia conduce a una sistematización de la práctica que fue consolidándose como instrumento de investigación y construcción de conocimiento.

Para comprender el origen de la sistematización, es clave reconocer su herencia del pensamiento estadounidense surgido tras la Segunda Guerra Mundial y de los procesos de modernización industrial de las décadas de 1950 y 1960. Estas corrientes introdujeron en la práctica social, especialmente en Chile, la noción de un *metodologismo aséptico*.

El término *metodologismo aséptico* afirma que el servicio social debe actuar con una perspectiva neutral y descomprometida buscando mayor cientificismo (Kisnerman, s.f.) esto se convirtió en la base para la búsqueda de la profesionalización de esta disciplina.

A principios de los años sesenta el contexto social de Latinoamérica conlleva a una transformación completa de identidad, regulación e intervención por parte de la política transitoria que se vivía en esos momentos tras la revolución cubana y su influencia socialista tras derrocar el control colonialista estadounidense (CNDH, s.f.)

Óscar Jara señala que este contexto enfrentó a los trabajos de promoción, educativos e investigativos a una intensa interpretación de los cambios sociales y políticos (2018) lo que provocó en sí una revaloración de las prácticas (metodologismo aséptico) y promovió una revolución enfocada y contextualizada a la nueva realidad.

Tras la llegada del llamado Desarrollismo se promueve la idea de que el subdesarrollo era una etapa de transición de la que se podría salir con el aporte del capital y tecnología (Kisnerman, s.f.) concepción desarrollada y aplicada en contexto norteamericano sin una conciencia de la diferencia de contextos sociales.

Es entonces cuando, a través de la práctica consciente y crítica, nace en 1965 el movimiento de *Reconceptualización*, el cual rechaza los procesos de dependencia y busca restaurar la práctica social desde un enfoque anclado en la realidad latinoamericana. El surgimiento del concepto de *sistematización* se presenta a partir del triunfo de este movimiento, al rechazar que los asistentes sociales se concibieran exclusivamente como agentes técnicos ejecutores de políticas sociales (Jara, 2018).

Mediante la promoción de un equilibrio entre la formación científica y la práctica para un mejor entendimiento e interpretación de la realidad, dándole valor a través de una sistematización consciente y crítica para con ello, explica Jara, se extraiga conocimientos de situaciones particulares con el fin de generalizarlas para fundamentar la intervención profesional.

Sin duda, es el campo del trabajo social el que profundiza y consolida a la práctica de sistematizar con un valor científico y metodológico que enriquece y plantea una visión real ante los escenarios que proyectaba el continente y tras ser cortada abruptamente por los procesos dictatoriales en los países de Cono Sur, la cual fue ampliamente proyectada en otros países gracias a la influencia de trabajadores sociales que tuvieron que refugiarse en ellos (Jara, 2018).

A la llegada de la década de los ochentas, la educación popular ganaba posicionamiento en el territorio latinoamericano, se percibía como una herramienta poderosa para la democratización del sistema político (Verger, s.f.) y es en estos escenarios donde los mismos educadores populares comienzan la práctica de sistematización trazando como señala Jara, dos caminos continuos bajo la ruta marcada por el trabajo social:

- a. El de la educación de adultos
- b. El de la educación popular. (Jara, 2018)

Por un lado, la educación de adultos suma gran relevancia a partir de la perspectiva del *desarrollo de la comunidad* corriente de promoción social en los años sesenta y setenta lo que conlleva a incrementar las prácticas no formales de educación fomentando la diversidad de experiencias y motivando esfuerzos de investigación de campo, estos esfuerzos de investigación se centran en recopilar, clasificar, catalogar y organizar repertorios de experiencias, tarea que recibe el nombre de sistematización (Jara, 2018).

Por el lado de la educación popular paralelamente se va introduciendo una gran influencia, por parte de lo que en su inicio se llamó *pedagogía de la liberación*, noción educativa en la que Paulo Freire promueve una orientación al cambio y a la mejora social, esta se describe como:

Una praxis crítica y reflexiva sobre la realidad social y sobre los cambios sociales a afrontar, que se crea no solo a través de la formación, sino a través de la revisión de

las vidas de unos sujetos que deben convertirse en protagonistas de los procesos de cambio que se pretenden afrontar (Jimena, 2021).

Por la naturaleza de la filosofía de la nueva educación popular, la sistematización de experiencias se convierte en una herramienta que acompaña la práctica reflexiva y la innovación introduciéndola en campos informales ya que Freire presentaba una gran preocupación por no marcar esta práctica sobre la educación popular aislada o demarcada por lo extraescolar (Jimena, 2021).

La gran influencia de la educación popular a lo largo de América Latina popularizó la práctica en búsqueda de conocer, analizar, caracterizar y debatir en torno a ella encaminando el enfoque de la investigación hacia la educación de adultos o educación popular y también hacia la reflexión sobre la misma práctica y vivencia de los educadores populares (Jara, 2018).

En este sentido, la sistematización de experiencias se convierte en un instrumento privilegiado para la investigación y acercamiento a la visión de métodos ortodoxos. (Jara, 2018) y se redefine la forma de abordar y recuperar la sistematización implementando una nueva forma de vincular la teoría y la práctica convirtiendo ahora a la sistematización de la práctica en el punto de partida para la construcción de la teoría y no al revés (Martinic y Walker, 1984).

A partir de este momento la sistematización da pie a la búsqueda de su formalización y definición como parte de un nuevo paradigma epistemológico (Jara, 2018).

Es en 1977 se inicia la constitución del Consejo Latinoamericano de Educación de Adultos (CEAAL) institución clave en el desarrollo teórico y en la definición de espacios de discusión y reflexión sobre la práctica de recuperación de experiencias. Como en toda disciplina se fueron definiendo diferentes perspectivas y consideraciones sobre la modalidad de sistematización, identificándola como un instrumento o método, cada perspectiva se alimentó de corrientes teóricas como las que se presentaron anteriormente que revolucionaron la práctica y el contacto social desde su ámbito, en algunos puntos se tenían acuerdos y en algunos otros había una discordia en relación al acercamiento e interpretación de la realidad latinoamericana; si bien en los años 90s

el especialista Diego Palma realizó un estudio sobre lo que ocurría en el campo de la sistematización de experiencias de educación popular a encargo del CEAAL y logra realizar algunas definiciones importantes como que la sistematización es una práctica específica que merece su nombre propio y engloba a todas las propuestas de sistematización a una expresión opositiva con la orientación positivista (Jara, 2018).

Es importante resaltar que las definiciones y corrientes de la práctica de sistematización siguen vigentes y continuas, su historia ha definido varios caminos alternos hacia su destino y enfoque, pero para efectos de este trabajo delimitamos los propósitos que acompañarán la práctica reflejando el resultado propio de mi experiencia profesional.

## **1.2 Propósito de la sistematización**

Partiendo de una contextualización histórico social del surgimiento de la sistematización como práctica de la investigación educativa nos es más fácil entender el propósito de esta, dejando de lado las corrientes o vertientes que hoy en día están presentes y de las que dependerá el enfoque mismo.

Como toda práctica investigativa, la sistematización busca en sí la obtención de conocimiento; realizar definiciones sólidas a partir de la remembranza de aquellos que viven el fenómeno propio. La sistematización se define como un instrumento de interpretación crítica necesario para construir experiencias que se visibilicen (Revista internacional magisterio, 2008) y apoyen la transformación social.

A partir de lo anterior, podemos afirmar que la aceptación del saber social demanda reflexionar, leer, escribir, documentar y reescribir para rescatarlo y así dar orden y claridad a esos conocimientos adquiridos, de modo que se vuelvan accesibles y de gran utilidad para otros en un mismo o parecido escenario. De esta forma, se establece un punto de partida para la siguiente evolución del saber práctico, que parte de una nueva sistematización.

De igual forma, la sistematización permite al mismo sujeto protagonista apropiarse de sus conocimientos y aprendizajes, comprendiéndolos teóricamente y orientándolos hacia una perspectiva de transformación (Jara,2011).

Por último, es importante reforzar que la sistematización no se limita a la narración de acontecimientos, escribir memorias u ordenar datos, si bien son parte fundamental de la práctica la sistematización propia depende de la interpretación crítica de lo recabado y registrado para con ello concretar; en saberes que puedan ser valorados y sustentados.

### **1.3 Modelo teórico de la sistematización de experiencias**

Con el paso del tiempo se han definido diversos modelos de sistematización de experiencias los cuales apuntan a diferentes objetivos de acuerdo con la necesidad que origine la intención de sistematización. A partir de este planeamiento, se puede identificar en la literatura que ha registrado la práctica de la sistematización seis enfoques que han asumido el compromiso de la definición del uso de la sistematización dentro de su modelo teórico de acuerdo con sus metas particulares: histórico-dialéctico, dialógico-interactivo, deconstructivo, reflexivo y constructor de la experiencia, hermenéutico, e histórico hermenéutico (Barbosa y Barbosa, 2015). En el planteamiento Dialógico Interactivo y en el Reflexivo se puede identificar la propuesta metodológica para la sistematización de Óscar Jara el cual concentra sus definiciones en la práctica educativa y enfatiza la participación de los actores involucrados; también, de acuerdo con su enfoque dialógico, fomenta un intercambio continuo de ideas y la construcción compartida de significados (Jara,2018). De igual forma, fomenta con enfoque reflexivo la crítica de las prácticas para concluir en propuestas de mejora para acciones futuras convirtiendo las experiencias en conocimiento aplicable promoviendo cambios tanto a nivel personal como organizacional e institucional (Jara 2018).

Para efectos de este trabajo, se considera el enfoque de Jara el más adecuado para la práctica deseada, por lo cual a continuación se describen los elementos del modelo que sustentan la sistematización de experiencias de mi práctica profesional.

#### **1.4 Comprensión de la sistematización de experiencias**

Para comprender el enfoque de Jara sobre la sistematización de experiencias, es importante, en primer lugar, definir qué es la sistematización, tal como él lo define:

Aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica y el sentido del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. (Jara, 2018).

Dentro de esta perspectiva entendemos que la sistematización es una interpretación que nos va a permitir la reconstrucción en un sentido lógico dando relevancia a las interacciones y los porqués de cada una de ellas, lo que nos permite lograr obtener conocimientos y aprendizajes originales, pues son producto de una compresión ubicada en ese contexto determinado (Jara, 2018). En particular dentro de mi experiencia profesional, recuperar requiere un modelo que se adecue y me permita destacar las interrelaciones que vivo día con día dentro de un escenario específico para con ello identificar y clarificar las relaciones y logros de esa interconexión profesional.

Es importante resaltar que este modelo centra la sistematización como una herramienta de aprendizaje organizacional y de transformación social, acorde a sus orígenes históricos, y que, aunque al igual que para otros teóricos la transformación social es relevante para Jara, en este caso la prioridad recae en los procesos para lograr el aprendizaje y en cómo estos pueden apoyar en el futuro la construcción de la teoría; por lo tanto, es un esfuerzo intencionado de producción de conocimiento.

Otra afirmación importante de este modelo es que a partir de la sistematización podemos reafirmar y fundamentar nuestra práctica ya que nos ofrece argumentos

sólidos y con sentido. Como profesional de la educación, es importante dar visibilidad de mi experiencia de una forma tangible, ordenada y efectiva, de tal forma que, con un ejercicio reflexivo y crítico, pueda dar cuenta de la aplicación de los conocimientos obtenidos en mi formación como profesional. Ellos reflejan lo que ha funcionado y lo que no, apoyando mi práctica dentro de una institución laboral, mejorar mi capacidad resolutiva, y proveer herramientas que me permitan entender mejor una situación y reconocer mis fortalezas y debilidades; lo cual empodera mi práctica profesional y pone en valor mis conocimientos adquiridos.

La sistematización se convierte en la forma en la que puedo visibilizar los aprendizajes significativos obtenidos a partir de la conexión de los conocimientos académicos y mis prácticas profesionales, ya que limitar una de la otra sería difícil describir y poder explicar los logros alcanzados a lo largo de este tiempo y principalmente me posibilita crear una propuesta transformadora al contexto que vivo todos los días.

Jara (2018) define que hay cinco grandes campos en los que los resultados de la sistematización concentran su funcionalidad:

1. Para comprender a fondo nuestras experiencias y así mejorarlas.
2. Para intercambiar y compartir nuestros aprendizajes.
3. Para contribuir a la reflexión teórica con conocimientos surgidos directamente de la experiencia.
4. Para retroalimentar orientaciones y directrices de proyectos o instituciones grandes a partir de los aprendizajes concretos que vienen de las diversas experiencias particulares.
5. Para fortalecer la identidad colectiva de una institución u organización.

En este sentido, sistematizar mi experiencia me permite contribuir a la universidad en la que me formé y la institución en la que ejerzo mi profesión, al mejorar y contribuir al teorizar mi práctica ya que la sistematización, como actividad productora de conocimiento a partir de la práctica enriquece el conocimiento teórico existente convirtiéndolo en una herramienta práctica para la realidad (Taller de Sistematización

Permanente, 1991); disminuyendo la distancia entre práctica y teoría enriqueciendo el debate teórico.

La sistematización de igual forma me permite descubrir el sustento de planteamientos conceptuales que están inmersos en mi práctica, que después de años de haber egresado he perdido de vista y es necesario reanimar para mi valoración como profesional.

En resumen, optar por el modelo de sistematización de experiencias de Oscar Jara me permite transformar la experiencia en conocimiento significativo. Este método no solo recupera y valora el conocimiento implícito en las prácticas cotidianas, sino también fomenta un entendimiento más integral de las dinámicas y los contextos de acción. Al sistematizar, se facilitan procesos de reflexión y análisis que pueden conducir a mejoras concretas en las prácticas y a la construcción de teorías emergentes adaptadas a la realidad y encaminadas a la de otros. Además, su aplicación potencia la democratización del conocimiento al involucrarme en el proceso de reflexión, garantizando que mis lecciones sean específicas y aplicables a mi contexto, este ejercicio me empodera y empodera a mis compañeros pedagogos reconociendo el valor de la práctica fuera del aula, además de promover cambios sostenibles basados en la reflexión colectiva.

## **1.5 Cómo sistematizamos**

A continuación, se parte de la propuesta metodológica de Jara (2011) para estructurar el camino de la recuperación realizada en este trabajo.

Jara (2011) plantea 5 tiempos importantes para el proceso de recuperación de experiencias, cada uno con un enfoque específico para la comprensión y mejora de mi práctica profesional.

1. El punto de partida
2. Las preguntas Iniciales
3. Recuperación del proceso vivido

4. La reflexión de fondo: ¿Por qué pasó lo que pasó?
5. Los puntos de llegada.

En este capítulo se definen a continuación los puntos de partida y las preguntas iniciales que nos permitirán delimitar el objetivo del ejercicio y en los capítulos siguientes detallaré el ejercicio al asumir la propuesta metodológica.

En primer momento Jara refiere la importancia de identificar y definir la experiencia que se desea sistematizar, se precisa determinar cuál es el objetivo de la sistematización y quiénes serán los participantes del proceso.

La experiencia que sistematizamos en este documento es mi trayectoria laboral en la empresa Mercado Libre en el puesto como Analista Sr en el equipo de Capacitación de Prevención de pérdidas. El objetivo es identificar cuáles son los elementos de mi trabajo que reflejan cómo he puesto en práctica mis aprendizajes obtenidos en la licenciatura de pedagogía y cómo estos han intervenido en mi ejercicio profesional en el entorno en el que me he desenvuelto. De igual forma, busco identificar aspectos de mejora con respecto a mis rutinas diarias y guiar la comprensión y teoría del papel de un pedagogo en los equipos de entrenamiento de una institución privada.

Es importante también resaltar que este camino de sistematización ayuda a identificar la efectividad dentro del camino de formación de los pedagogos de acuerdo con la oferta laboral y se consoliden estas posiciones con una preparación enfocada y efectiva que contribuya para que el profesional de la educación sume en los escenarios multidisciplinarios a los que se incorpora en el ambiente profesional.

Para definir a los participantes, Jara (2018) menciona que deben ser las personas directamente involucradas en el proceso que se está analizando, esto incluye a protagonistas directos, beneficiarios y/o colaboradores. En este sentido, los participantes pueden definirse como mis compañeros de equipo que comparten mis actividades, los colaboradores que hacen uso de los servicios que ofrezco desde mi posición y yo, quien desarrolla en primera persona este trabajo.

Para adentrarnos en los elementos de la práctica de sistematización, Jara (2018) define como preguntas iniciales o claves aquellas que nos ayudarán a concretar y delimitar el objetivo, precisar un eje del trabajo, las fuentes y procedimientos.

Planteando de esta forma lo siguiente:

*¿Para qué queremos sistematizar?*

Esta sistematización se plantea como el camino a una construcción de conocimiento tangible y funcional en primera persona que me permita, en primer momento, realinear mi práctica como profesional de la educación, recapitular y concientizar sobre todos los elementos que a lo largo de mis años de práctica profesional se han vuelto rutinarios y que quizás en el camino he perdido de vista elementos trascendentales en mi carrera que a través de este ejercicio pueda revalorizar y ajustar para ofrecer de manera más consciente elementos efectivos para mi contexto laboral y para colegas que se puedan enfrentar a escenarios parecidos. Puede afirmarse que dar un paso atrás y revisar cuánto de lo aprendido en el aula se ha aplicado es una responsabilidad con el presente y con quienes se están formando, pues la propia perspectiva y el acercamiento en los distintos escenarios de trabajo pedagógico permiten confrontar los elementos teóricos y redescubrir la necesidad de evolucionar conforme a las oportunidades que se abren o que puedan abrirse en beneficio de quienes inician.

*¿Para quién sistematizamos?*

Principalmente para mí, para fomentar la investigación y reevaluar y fortalecer mi práctica; también podría ser útil para mis compañeros pedagogos, quienes podrían aprender de mis errores y aciertos. Abro mi experiencia para la comparación, buscando ser cada vez más efectivos y coherentes con la formación del profesional. Finalmente, para los colaboradores de la institución en la que laboro, ya que al ser parte de un equipo de servicio, evaluar y reestructurar los productos que ofrezco para ellos podría venir bien para la evolución de su trayectoria en el puesto.

*¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar?*

Con el fin de delimitar los esfuerzos de esta sistematización me enfoco en la recapitulación del desarrollo de los módulos de entrenamiento del programa *Buyer Protection Program*, esto por su relevancia para la institución en la que se lleva a cabo la práctica y la participación e involucramiento de los diferentes equipos considerando que es un indicador transversal y son diferentes áreas las que aportaron para este tema y dos equipos principales recibieron el entrenamiento, el equipo de Prevención de Pérdidas y los Líderes de operaciones.

*¿Qué fuentes de información vamos a utilizar?*

Principalmente abordaremos todo el contenido institucional que está disponible en la biblioteca interna de la empresa Mercado Libre, de igual forma se respetarán los materiales desarrollados a lo largo de la creación de los módulos de entrenamiento, las transcripciones o grabaciones de las reuniones realizadas con los diferentes especialistas, entrevistas y bitácoras de cumplimiento a lo largo de la implementación.

Es importante considerar que algunos de estos recursos por temas de privacidad no podrán ser reflejados de manera textual en el presente trabajo por su confidencialidad y trascendencia para la empresa, sin embargo, se buscará describir lo más fielmente posible para aprovechar su funcionalidad dentro de esta sistematización.

*¿Qué procedimientos vamos a seguir?*

Por ser un trabajo excepcional, la sistematización parte de la recapitulación de las actividades realizadas, enfocándonos en primer momento en contextualizar de tal forma que se pueda evidenciar la relevancia del ejercicio y con ello partir de la narrativa y evidencia de cada una de las etapas vividas y analizar cada recurso con el fin de extraer un análisis de cada tarea realizada por mi parte, la forma en la que contribuí y cuáles fueron los resultados de esto.

Por ser una actividad que se realiza en pasado no se considera un cronograma, sin embargo, en sustitución a ello se planteó un mapeo de actividades realizadas:

- a. Proceso del planteamiento del programa de entrenamiento
- b. Mapeo de las técnicas utilizadas
- c. Relato y seguimiento del levantamiento teórico
- d. Descripción del proceso para la selección de técnicas didácticas para el desarrollo de materiales
- e. Identificación y relato de los retos y complicaciones que se presentaron
- f. Identificación y planteamiento de los lineamientos
- g. Descripción de la estrategia de implementación
- h. Relato de las experiencias de implementación
- i. Identificación y planteamiento de los desafíos enfrentados en la implementación
- j. Mapeo de los resultados e impacto en el negocio
- k. Conclusiones e interpretaciones teóricas.

Con la delimitación realizada pasaremos al siguiente paso: damos continuidad a este documento con el objetivo de cumplir de una forma secuencial y ordenada con las etapas metodológicas de la sistematización.

## **CAPÍTULO II. EL CONTEXTO DE MI EXPERIENCIA PROFESIONAL: MERCADO LIBRE**

A continuación se describen los eventos más relevantes de la historia de Mercado Libre, institución en la que actualmente laboro y en la que se realiza la sistematización de experiencia profesional, con el objetivo de esclarecer las condiciones en las que la estructura y los objetivos de la compañía fueron definidos y por consecuente encaminaron la cultura de Mercado Libre con la que contamos hoy en día. El contexto social y económico en el que ocurren los eventos nos ayudan a comprender necesidades y condiciones particulares que en esta ocasión definen las prioridades por lo cual es importante tener esta información para identificar la relevancia de la práctica realizada en esta institución.

Mercado Libre es una empresa de comercio electrónico de origen argentino que ofrece servicios orientados a la compra y venta de productos. Su presencia se extiende actualmente en dieciocho países en América Latina; el liderazgo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela. (Mercado Libre, s.f.).

En el año de 1999, Marcos Galperín, estudiante de la universidad de Stanford junto con un número de emprendedores, comenzaron a trabajar en lo que se convertiría en Mercado Libre, el propósito fue acercar los servicios financieros y de comercio a los rincones de las comunidades latinoamericanas.

El fundador de Mercado Libre explica en comunicados a la prensa la relevancia de que el sector privado ofrezca productos funcionales para las comunidades que carecen de estos servicios y orientación económica, como se muestra en la cita siguiente:

Hablábamos de la importancia del sector privado en el desarrollo de productos y servicios, en la innovación, en la generación de trabajo genuino y en la inclusión en múltiples planos. Hablábamos de abrir puertas, de bajar barreras, de achicar la desigualdad. (Mercado Libre, s.f.)

Mercado Libre inició como un sitio de subastas de productos usados en internet (Mercado Libre, s.f.); con el apoyo financiero de 7.6 millones de dólares de diferentes inversores, entre los cuales se encontraba la compañía financiera JP Morgan, la cual en el año 2023 nombró a la firma como una de las mejores opciones del momento para invertir en negocios tecnológicos (La Nación, 2023). Esto nos habla de la gran estabilidad en su apoyo financiero desde sus inicios de operación.

Con la misma estrategia de buscar aliados fuertes en el giro para el crecimiento y posicionamiento, en el 2001, Mercado Libre firma un acuerdo con eBay, una empresa con sitio web dedicado a la subasta y venta de productos, el cual definió a este último como uno de los principales accionistas:

Este trato se dio cuando Mercado Libre adquirió iBazar Com Ltda., la subsidiaria brasileña de iBazar S.A., que había sido comprada previamente por eBay. A cambio de la compra de la compañía brasileña, eBay recibió una participación en la propiedad de Mercado Libre (Pulso, 2016).

Con el crecimiento acelerado de las iniciativas “.com” llamadas así por el auge del comercio por internet, al inicio del presente siglo, el mercado de la tecnología vivió la explosión de la burbuja de internet (Parque Industrial General Deheza, 2022) tras el optimismo de los inversores que inyectaban una gran cantidad de dinero, lo que provocó que el valor de las acciones creciera sin tener un sustento real, lo que probó la depreciación repentina de todas las iniciativas de comercio electrónico (Expansión, 2023).

La época del estallido de la burbuja fue una de las más difíciles para Mercado Libre, ya que estuvo a punto de cerrar: El CEO de Mercado Libre comentaba a medios de comunicación que en la época del estallido de la burbuja se media constantemente cuánto efectivo se gastaba por mes, para ver cuánto tiempo de vida quedaba. Le llevó 6 años salir de esta crisis lográndolo principalmente por la sostenibilidad del tipo de negocio (PIGD, 2022).

Tras superar esta crisis, la empresa comenzó a diversificar su oferta ganando la confiabilidad y aceptación de los clientes por lo cual para 2003 decidió lanzar Mercado Pago, buscando asegurar una experiencia segura y práctica en la dinámica de pago en el Marketplace de Mercado Libre logrando ser un servicio confiable y efectivo:

Este servicio de pagos en línea se convirtió en un elemento fundamental para la confianza de los usuarios y la facilitación de transacciones en la plataforma. Uno de los principales miedos de los usuarios de América Latina era ser víctimas de estafas al realizar compras por internet (InfoPymes, 2024).

Mercado Pago se convirtió en la cara confiable de interacción financiera con Mercado Libre y hasta hoy se refleja como un eslabón fuerte del grupo de ofertas comerciales que conforman el ecosistema de Mercado Libre.

Paralelamente, con el apoyo de eBay, Mercado Libre se sintió con la confianza de seguir apostando al crecimiento y adoptar retos con el competidor en territorio americano, es por ello que, en 2008, anunció la adquisición de las operaciones de DeRemate.com, en Argentina, Colombia, Chile y México, (Diario Financiero, 2008) empresa fundada por el argentino Alejandro Oxenford en el año de 1999 (Casino, 2019), una de sus adquisiciones más importantes y prometedoras en su historia. Mercado Libre fue creciendo paulatinamente y como fue su cometido desde el inicio del proyecto “impulsó la evolución del comercio electrónico en América Latina, contribuyendo significativamente a cambiar los hábitos de compra de la población y fomentando la confianza en las transacciones en línea” (InfoPymes, 2024).

La evolución de la empresa Mercado Libre se fue segmentando en dos grandes unidades de negocio: el ecommerce y las fintech:

La unidad de negocio de comercio electrónico o también llamada ecommerce se enfoca en abordar y trabajar las transacciones comerciales electrónicas buscando mejorar la experiencia y beneficios de los clientes, mientras que la unidad fintech se enfoca en las actividades que buscan la innovación y desarrollo tecnológico para la oferta de productos y servicios financieros (CNMV, s.f.).

Para el año 2022 Mercado Libre es considerada una de las 100 marcas más valiosas del mundo, de igual forma la única empresa latinoamericana considerada en este pequeño grupo (Expansión, 2022).

## **2.1 El origen de Mercado Envíos**

En los inicios de Mercado Libre, no se realizaba ningún servicio logístico, se firmaban acuerdos comerciales para que fueran los mismos vendedores quienes usaran los servicios de paquetería (Juárez, 2021).

Tras la consolidación de la empresa y el gran camino que abrió Mercado Pago llegó en 2013 Mercado Envíos para mejorar la experiencia a millones de vendedores y compradores que utilizaban ya el Marketplace de Mercado Libre (Mercado Libre, s.f.). Se buscaba implementar una estrategia logística a largo plazo que asegurara la llegada a tiempo y en forma de todos los productos procesados en la red (MG Intelligence, 2021).

El primer paso fue MeliNet, la red logística que mandaba camionetas propias de Mercado Libre a recolectar las ventas diarias las cuales se concentraban en un centro de distribución propio de la empresa para repartirlos a los diferentes prestadores de servicio con los que se estableció un acuerdo comercial por su eficiencia y capacidad (Juárez, 2021).

Cuando el volumen por cada vendedor comenzó a incrementar, se implementó el modelo full-fillment que consiste en resguardar los productos de los vendedores con mayor venta lo que incrementó aún más la demanda. En los primeros años de Mercado Envíos se consolidaron los primeros almacenes en Argentina, Brasil y México (Mello, 2019).

En el año 2018 se contaban con tres Cross Docking bodegas destinadas a la recolección y consolidación de los paquetes recolectados de cada vendedor para el armado de rutas y dos Fulfillment almacenes de gran extensión enfocados al

resguardo de los productos de vendedores más consolidados y con mayor afluencia de venta.

Debemos recordar que a inicios del año 2020 el mundo atravesaba una crisis sanitaria por la pandemia por COVID-19 (INAI, s.f.) lo que cambió la realidad del sector comercial. Al inicio de este hito histórico, las compras en Mercado Libre se redujeron al mínimo, pero no tardó mucho tiempo para recuperarse y pronto superaron las ventas de un año anterior, llegando a un porcentaje de incremento del 90 por ciento (Bloomberg, 2021).

El crecimiento que se tuvo se proyectaba de tres a cinco años y los planes que se tenían tuvieron que acelerarse improvisando y atendiendo las incidencias conforme iban sucediendo, esto definió el futuro de la compañía. Para el año 2022 el personal de Mercado Libre rondaba los 39 000 lo que significó un crecimiento acelerado no proyectado (Mercado Libre, 2022).

## 2.2 La cultura de Mercado Envíos

El propósito definido, hoy en día para Mercado Libre es “democratizar el comercio y los servicios financieros para transformar la vida de millones de personas en América Latina” (Mercado libre, s.f.). Para ello, se maneja una cultura basada en principios (ver imagen 1), los cuales son la base de todo lo que se piensa y hace en esta compañía:

- Ejecutamos con excelencia
- Emprendemos tomando riesgos
- Estamos en Beta Continua
- Creamos valor para el usuario
- Competimos en equipo para ganar
- Damos el máximo y nos divertimos

Imagen 1  
Principios de Mercado Libre



Fuente: Workplace, Mercado Libre 2024

Mercado Libre es una empresa de servicios por lo cual su prioridad es satisfacer las expectativas de sus tres principales clientes: el comprador, el vendedor y los conductores, lo que pone en el centro de reconocimiento a la innovación y actualización de todos los procesos que puedan originar la mejora en la experiencia de los clientes o una reducción de riesgo o pérdida en la cadena logística.

Se maneja un esquema de trabajo con base a resultados, es decir al inicio de año cada colaborador define objetivos alineados a las metas del área que a su vez están alineadas a las del negocio; de igual forma se debe plantear un plan de desarrollo que propicie la adquisición de nuevas habilidades y competencias enfocadas al rol de cada persona.

En coherencia con lo anterior se ofrece una biblioteca de recursos virtual, así como programas de coaching y mentoría a los que cualquier colaborador puede tener acceso para enfocar su plan de formación.

El ambiente y estructura de trabajo en Mercado Libre se enfoca en la meritocracia la cual se entiende como la idea de que se recibirá una contribución alineada al esfuerzo o mérito empleado (Castillo, 2019). Por lo cual, crear espacios de crecimiento y desarrollo es muy importante para la compañía propiciar el autoaprendizaje.

## 2.3 Funcionamiento de Mercado Envíos

Es importante entender la estructura y funcionamiento del segmento de Mercado Envíos, para identificar las estructuras de cada área. Esta área se divide en seis direcciones: Operaciones, Transportación, Red, Precios y análisis, Logística Full, Planeación y Prevención de Pérdidas. (Mercado Libre, s.f.). Cada una de ellas se encarga de cuidar un segmento o aspecto del proceso logístico que conlleva la recolecta y entrega de paquetes, ya que dentro del mismo existen diferentes escenarios que hacen posible la gran oferta o accesibilidad que caracteriza a Mercado Libre tanto para la persona que vende en la plataforma como para el comprador, entendamos cómo funciona:

El vendedor publica su producto en el marketplace de Mercado libre, para aquellos vendedores que cuenta con una capacidad de producción alta o un stock significativo, Mercado Envíos les ofrece el servicio de almacenamiento en sus Fulfillment. Actualmente se cuenta con veinte bodegas en América Latina, de las cuales ocho están en México. (Mercado Libre s.f.). Al definir y aceptar el costo por el resguardo de su mercancía se le presentan dos opciones al Vendedor para el traslado de esta: que sea él mismo quien lleve su producto o una camioneta acuda a su domicilio, negocio o almacén para su traslado.

Al llegar el producto al almacén se le da un código de identificación y ubicación estratégica a la espera de que el comprador realice la adquisición de este a través del marketplace.

Existen otros tipos de vendedores medianos y/o pequeños que no cuentan con esa capacidad de stock o que simplemente prefieren resguardar los productos en su propio almacén; para ellos Mercado Envíos proporciona rutas diarias de colecta que les permite movilizar sus ventas continuamente, adicional a ello, existe un programa llamado Places el cual consiste en suscribir un pequeño o mediano negocio que cuente con las características de resguardo, seguridad y ventanas de atención requeridas

para recibir y entregar paquetes, esta alternativa principalmente se ocupa en zonas populares o de difícil alcance por cuestiones socio demográficas.

Ya recolectados los paquetes, Mercado Libre comienza todo un proceso de segmentación y redirección a través de dos operaciones importantes: Cross Docking y Service Center, ambas bodegas dedicadas únicamente a la distribución y consolidación de productos destinados a hacer llegar el paquete a las manos del Comprador.

Con base en este gran proceso Mercado Envíos también llamado Shipping se segmenta en dos grandes bloques:

1. Fulfilment, el cual prioriza el almacenaje, cuidado e identificación de productos, y
2. Logistics: cadenas logísticas que a su vez se dividen en dos: Under the Roof (UTR) por sus siglas en inglés, “bajo techo”, que refiere a todas las operaciones de Cross Docking y Service Center y por otro lado On the Route (OTR) “en la ruta”, que atiende todo lo que ocurre en el traslado, es decir, fuera de cualquier site de Mercado envíos que se segmenta en Primera Milla (FM), Media Milla (MM) y Última Milla (LM). (Wow, 2023)

Actualmente, se cuentan con más de ciento noventa sitios entre Cross Docking y Service Center entre todo México, Argentina, Chile, Colombia, Uruguay y Brasil (Portal WOW s.f.).

Mercado Libre se caracteriza por la definición de un staff regional, que permite estandarizar los procesos en todos los países donde se tenga presencia. El equipo regional de cada dirección está compuesto por un director al que le reportan. El Managers Sr atiende operaciones específicas como, por ejemplo: Fulfillment o Transportation. Puede variar dependiendo de la necesidad y complejidad del área. Posteriormente a estos Managers Sr le reportan Managers con el mismo nivel de seniority, pero que se concentran en algún país o en otro segmento operativo dentro del mismo, a partir de ahí puede surgir otra línea de reporte de managers o puede

comenzar una línea de supervisión, esto dependerá del nivel de complejidad y tamaño de la operación.

A partir de esta línea se van a segmentar los Analistas Sr regionales y los Analistas Sr locales, que como anteriormente se explicó, el primero cumple la función de la estandarización y estrategia de los procesos y el local se concentrará en el segmento asignado en su país.

De ahí vienen los analistas Ssr que estos ya tienen una función local o específica en la mayoría de los casos.

Hasta aquí, todos los puestos son directivo-estratégicos y deberán guiar y acompañar a todo personal operativo los cuales inician con posiciones como Site Líder, que son coordinadores de las estaciones en las que operan, los Team Leaders, supervisan y apoyan el funcionamiento operativo por turnos y posterior a ello viene una amplia clasificación dependiendo del tiempo, experiencia y responsabilidad de los Auxiliares y Representantes de envíos que son las manos que operan para que todo el flujo funcione.

Es importante mencionar que cada operación se rige con programas que van rotando sus indicadores de medición, principalmente de eficiencia y productividad, y dentro de cada dirección el equipo regional define estrategias de soporte que apoyan a cada equipo en el cumplimiento de estas mediciones; una de ellas y de las más relevantes para la compañía es Prevención de Pérdidas.

## **2.4 Prevención de Pérdidas en Mercado Envíos**

El área de prevención de pérdidas o Loss Prevention como se le conoce internamente, es el área encargada de asesorar y orientar en la toma de decisiones a la operación en busca de la mayor rentabilidad para el negocio, evitando pérdidas tanto en activos como vulnerabilidades para las personas.

El área de prevención de pérdidas nace en el año 2019, para atender las necesidades que surgieron a partir del crecimiento acelerado que trajo consigo la pandemia. Al

exceder la capacidad operativa se presentaron escenarios de fraude y robo que no sucedían antes como el robo de carga por parte de conductores, fraude de venta de productos inexistentes, reclamos de compras falsas, etc. La forma de atender esta situación en un primer momento fue poner representantes del área de Loss Prevention en cada sitio que se encargaría de verificar y evitar, en medida de lo posible, estos eventos, posterior a ello comenzaron a definirse procesos que detuvieran en cierta medida las malas prácticas en cada uno de los segmentos.

Conforme los ajustes en cobertura fueron atendidos después del crecimiento acelerado que trajo la pandemia, vinieron tiempos de consolidación, sin embargo era importante redefinir la estructura del equipo, ya que, las necesidades que se presentaron debido a la gran urgencia de la demanda cambiaron conforme en la marcha se fueron redefiniendo prácticas más efectivas y con mayor valor, sin embargo, era importante cuidar los grandes frutos que el equipo de prevención aseguró en estos tiempos cuidando la rentabilidad de empresa.

Prevención de Pérdidas es una dirección que si bien le reporta a la vicepresidencia de Mercado Envíos su gestión y organización se define de manera diferente al segmento operativo.

La gerencia de Fulfillment y Transportación de este equipo se encarga de atender los aspectos diarios operativos que se llegan a presentar en materia de robos, investigación, retrasos operativos, cumplimiento de indicadores etc., ellos tienen equipos locales que se encargan de atender las particularidades de cada país, pero, bajo la lógica de la estructura de Mercado Envíos, también cuentan con equipos regionales que se encargan de los estándares, definiendo códigos, políticas y proceso que rigen la práctica diaria de los equipos locales.

## **2.5 Transportación**

Este equipo cuenta con una plantilla de doscientas cincuenta personas, que está conformada de Managers, Supervisores, Analistas y Auxiliares con diferentes

responsabilidades y actividades que comulgan con un principal objetivo: evitar pérdida de dinero para la empresa. En las operaciones *Under the Roof* (UTR) y *On the Route* (OTR), la forma en la que ellos miden la presencia de pérdidas es a través de los indicadores *Buyer Protection Program* (BPP) y *Full Protection Program* (FPP) los cuales miden la salida de dinero (cash out) debido a tres causas principales: robo, fraude y error operativo. El FPP proyecta cuánto dinero se paga en el tramo operativo de Fulfillment, es decir, cuando por alguna cuestión la mercancía de un cliente es dañada o perdida esta deberá ser reembolsada al vendedor. Por otro lado, el BPP mide todos los pagos que principalmente se emiten al Comprador por alguna cuestión de retraso, daño, pérdida o fraude en su contra, en estricto sentido, el BPP es controlado y gestionado por el equipo de Transportación esto a través de tres prácticas principales:

1. Definición de controles diarios operativos
2. Investigaciones y definiciones para comprador, conductor, vendedor y personal operativo.
3. Estrategias de contingencia y previsión.

Para realizar estas prácticas, el equipo de transportación requiere conocer cómo funciona la operación de cada bodega y también los posibles escenarios de acuerdo con las condiciones de cada país, región y ubicación.

A través de las investigaciones, análisis, controles y auditorías el equipo de transportación puede detener una práctica ilícita o descubrir fallas operativas que estén generando daños y por lo tanto pérdidas a la compañía.

## **2.6 Entrenamiento y comunicación**

Por ser una dirección, el equipo de Prevención de Pérdidas cuenta con su propio personal de entrenamiento y comunicación el cual forma parte del segmento regional de soporte para ambas gerencias: Fulfillment y Transportation.

Por su carácter regional el personal está conformado por hablantes hispanos y portugueses para una atención más focalizada. El puesto que yo desempeñé en este equipo es el de Analista Sr de Training Transportation ya que como área de servicio mi función era atender las necesidades del equipo de Transportación de todos los países.

Las principales funciones de este puesto estaban basadas en el mapeo de las funciones y responsabilidades de cada rol y con base en ello diagnosticar necesidades de capacitación que promuevan la correcta implementación de estas y de igual forma el desarrollo y crecimiento de cada persona dentro de la compañía, ya que de acuerdo con la filosofía de Mercado Libre el fomento al desarrollo de cada persona propicia el cumplimiento de metas que es lo que hace posible el crecimiento de una empresa (Mercado Libre, 2022).

## **CAPÍTULO III MI EXPERIENCIA PROFESIONAL**

En este capítulo presento un recorrido, a manera de línea del tiempo, por los hitos que han dado forma a mi trayectoria profesional, con el objetivo de contextualizar y armonizar el camino de aprendizaje que me llevó a la generación de este proyecto de sistematización.

El relato comienza en 2013, cuando inicié mi formación en la Universidad Pedagógica Nacional, donde consolidé bases teóricas, metodológicas y didácticas. En 2017, al culminar mis estudios, comencé el servicio social en la Dirección de Centros de Formación para el Trabajo, donde me adentré en el diagnóstico y el diseño curricular. Al finalizar mi servicio, en 2018 ingresé a Fuller Cosmetics, donde estructuré planes y experiencias de capacitación y obtuve mi primer ascenso. De 2019 a 2021, en Gentera (Compartamos Banco), pasé de coordinar contenidos a liderar equipos de capacitación a nivel nacional, codiseñando el viraje a un modelo virtual 70:20:10, derivado de las condiciones y transformaciones que demandó la pandemia a partir de 2020. Por último, describo mi trayectoria y funciones en la posición de Analista Senior de Entrenamiento para el equipo de Prevención de Pérdidas en Mercado Libre, donde inicio la sistematización de mi experiencia profesional, desde mis primeros pasos en la empresa hasta el análisis e implementación del programa de entrenamiento enfocado en uno de sus indicadores más importantes.

En cada una de estas etapas, que marcaron aspectos clave de mi maduración profesional, me doy a la tarea de resaltar los proyectos, asignaciones y retos más significativos, así como los aprendizajes simbólicos que de ellos se derivaron.

### **3.1. Mi formación universitaria**

En el año 2013 comencé mis estudios en la licenciatura de Pedagogía en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad Ajusco en la Ciudad de México. Mis expectativas al estudiar esta carrera se enfocaron en obtener los conocimientos necesarios para contribuir de manera oportuna y efectiva en la formación de individuos ayudando a proporcionar herramientas útiles para su vida.

A continuación, resaltaré los elementos y conceptos que destaco de mi formación académica los cuales considero me apoyaron en enfrentar la realidad en mi práctica profesional hasta ahora.

De forma contextual fue en primer semestre en la materia Introducción a la Pedagogía donde me situé de manera histórica y filosófica en el lugar que ha ocupado el pedagogo en las diferentes dimensiones sociales las cuales contemplan una variedad de intervenciones que, para ser sincera no tenía en mi panorama al elegir la licenciatura que quería estudiar. Para llegar a este análisis tuve que dimensionar a la pedagogía como una disciplina, con un objeto de estudio específico: la educación, lo cual me permitió delimitar y al mismo tiempo entender los alcances que tiene un profesional que se enfoca en estudiar y comprender el acto de educación en todos los ámbitos posibles dentro de una realidad social, lo que así mismo abre una ventana a la comprensión de las intervenciones que recibe de otras disciplinas lo que la convierte en una práctica multidisciplinaria lo que en mi reflexión ocurre con todo fenómeno tangible y humano hasta el momento.

Para este análisis, la materia de Ciencia y Sociedad, perteneciente a la línea formativa de investigación, resultó clave, pues despertó en mí interrogantes iniciales sobre mis saberes y quehaceres como estudiante, llevándome a interesarme por la consolidación de un saber en cada sujeto y por cómo la experiencia, el ambiente y sus carencias contribuyen a ello.

Para segundo semestre en diferentes asignaturas, pero principalmente en, Desarrollo aprendizaje y educación, tuve acercamiento a la teoría del psicólogo pedagogo David Ausubel del cual, me concentro en la teoría que afirma que para lograr un aprendizaje significativo es necesario considerar el conocimiento previo así como que exista una motivación del estudiante. Para efectos prácticos me encamino a la reflexión sobre lo que un sujeto, no importando la “edad” puede lograr a partir del conocimiento adquirido de manera voluntaria y qué tan importante es esa motivación e interés para que la construcción de aprendizaje sea encaminada de manera correcta y productiva, algo que más adelante dará todo el sentido.

Aunque en un principio era difícil imaginar en qué ámbito podría utilizar los conocimientos estadísticos en mi práctica profesional fue una gran sorpresa lo valioso que ahora es el entendimiento de un análisis de datos, aunque prioritariamente estuve enfocado a la investigación, mi conocimiento en estadística me ha ayudado a transformar la realidad en datos que permiten encontrar tendencias, valores atípicos o datos especiales y con base en ello tomar mejores decisiones sobre algún enfoque o práctica, ya que con el tiempo es importante entender que los eventos están sujetos a variables dependientes o independientes que determinarán patrones que pueden ser considerados para lograr el resultado esperado.

Para cuarto semestre mi visión se convierte más panorámica y me permite percibir la formación que recibí de una forma más transversal, dejando de lado los límites de una asignatura ya que a mi percepción es difícil identificar las prácticas pedagógicas de manera aislada; aplicando una relación más integral puedo resaltar mi transición por los elementos de teoría curricular, didácticas y sobre orientación educativa los más significativos por lo que considero, han sido los elementos más sólidos que me han permitido contribuir de una manera sustentada y lógica en mis propuestas, estrategias y tareas a las que me he enfrentado en mis diferentes responsabilidades en equipos de formación.

Buscando dar una visión general y detallar más adelante con ejemplos de mi experiencia profesional, puedo enunciar prácticas como el acercamiento y análisis de mallas curriculares y programas escolares de la mano de teóricos del currículo como Díaz Barriga y William Pinar por enunciar algunos, quienes asumen la construcción del currículo como un compromiso hacia las necesidades del sujeto permitiendo espacios intelectuales de construcción del conocimiento en ambas directrices (docente-estudiante).

Por otro lado, la didáctica se convirtió en una aliada clave, pues me permitió consolidar estrategias de aprendizaje de manera efectiva, que pude ensayar en mis propios espacios de formación junto con mis compañeros. Ahora comprendo la importancia de planear y diseñar con cuidado cada detalle que conforma un momento de aprendizaje.

A modo de conclusión, puedo afirmar que mi formación como pedagoga impulsó y respaldó un enfoque que puede aplicar en mis distintos ámbitos de trabajo, dejando siempre lugar para cada etapa en la construcción de los caminos de aprendizaje de cada sujeto.

### **3.2 Servicio Social**

En el 2017 aceptaron mi solicitud para realizar mi servicio social en la Dirección de Centros de Formación para el Trabajo, institución gubernamental que se encarga de la administración de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATIs) en los que adultos de todas las edades pueden acceder para formarse en una carrera técnica, oficio o idioma en cualquiera de los 199 planteles a nivel nacional (CECATI 165, s.f.) que les permita mejorar su desempeño en el trabajo o incluso les amplíen sus oportunidades para adquirir un puesto que les retribuya mejor.

Mis funciones principales eran apoyar a las especialistas que tenían a su cargo un segmento de carreras técnicas y se encargaban de revisar, actualizar y mejorar el programa de estas de acuerdo con el contexto social y demandas que por parte de la dirección les definiera. Sin embargo, por la falta de personal me fue asignada la revisión y análisis de tres especialidades: inglés, lenguas originarias y mecánica automotriz, planes ya activos, pero se habían solicitado su actualización debido a la antigüedad con la que contaban. Para realizar las actualizaciones me permitieron estar cerca y trabajar en conjunto con los expertos que marcaban los conocimientos elementales en cada nivel.

Inicialmente, realicé un diagnóstico de la oferta educativa de estas especialidades en el país, de igual forma investigué el valor de la oferta en el mercado, es decir, en dónde podrán desempeñarse, qué tanto se paga a las personas que cuentan con un estudio técnico en esta materia y qué contenidos y habilidades son valiosos en esta práctica.

Al realizar este trabajo los conocimientos adquiridos en la línea de formación socio histórica de mis estudios me ayudaron a entender cómo ha ido evolucionando el enfoque técnico en la educación del país, información importante para un profesional

de la educación, como se describe en el perfil de egreso del programa de pedagogía en la UPN:

Profesionales capaces de analizar la problemática educativa y de intervenir de manera creativa en la resolución de la misma mediante el dominio de las políticas, la organización y los programas del sistema educativo mexicano, del conocimiento de las bases teórico-metodológicas de la pedagogía, de sus instrumentos y procedimientos técnicos (UPN, 2024).

Ya con el diagnóstico realizado, comencé la elaboración de la malla curricular de las especialidades *en Inglés, Lenguas Originarias y Mecánica*. Para ello realicé entrevistas con los expertos contratados de cada una entendiendo cuáles eran las principales actividades que realizaban y cómo eran los procesos paso a paso, conocimientos conceptuales básicos y técnicas que requerían de práctica constante para su aprendizaje.

Toda la información obtenida del diagnóstico, entrevistas y mi propia observación me permitieron entender y definir el objetivo de cada especialidad. Cuando se cursan en la universidad las asignaturas orientadas en el diseño curricular se reafirma constantemente la importante de la sensibilización de la realidad social:

La educación toma relevancia por ser un proyecto que apunta hacia la formación de sujetos que han de encargarse del futuro, le queda también conferida la responsabilidad de proponer las mejores vías para acometer los desafíos del porvenir y continuar construyéndose (Plazola, 2009).

Fue una etapa de gran aprendizaje y trabajo minucioso con el cual puse a prueba los instrumentos de la observación, grupos de discusión, análisis, entrevistas, investigación y práctica para el levantamiento de la información necesaria para la creación de esos programas, por lo cual, considero que durante mi práctica social realice actividades de investigación educativa, intervención, orientación educativa y desarrollo curricular lo cual me dejó una gran satisfacción de aplicar diferentes conocimientos educativos y llevarlos a la práctica.

Los programas tuvieron dos revisiones parciales de mi supervisora y tuve una presentación final en el Encuentro Nacional de la Dirección de CECATIs que se llevó a cabo en Pachuca de Soto el 30 de agosto del 2017, en donde se me permitió compartir el camino recorrido en la construcción de las propuestas curriculares y discutir mis conclusiones, fue una experiencia profesional y muy motivante en ese tiempo como recién egresada de la licenciatura.

### **3.3 Mi primera experiencia en un contexto empresarial privado**

Desde antes de terminar mi servicio social comencé con la búsqueda de empleo formal y tuve la gran oportunidad de participar en una vacante de trainee (puesto de aprendizaje) en Fuller Cosmetics y pocos meses después de haber terminado mi servicio social en el 2018 fui contratada como Trainee de Capacitación y Desarrollo Organización. Entre otras actividades tenía la responsabilidad de diseñar el plan de capacitación, llevar a cabo los entrenamientos correspondientes a este y de igual forma trabajar en el programa de *engagement* de los colaboradores.

Al ingresar a la compañía, mi primera tarea fue organizar los registros de capacitación de la compañía, ya que, a pesar de ser una marca con más de 100 años de historia y un corporativo maduro en temas de capacitación, su registro y seguimiento era insuficiente y esa fue una de las razones por las que se creó la posición que estaba ocupando.

Realicé la identificación de cada colaborador y, con base en su antigüedad en la empresa, verifiqué los entrenamientos cursados y los pendientes según su puesto, de acuerdo con las políticas vigentes de planes de desarrollo y de seguridad e higiene.

Ingresé en febrero del 2018, durante un periodo de evaluación de desempeño anual de la empresa por lo que en paralelo al mapeo general de los colaboradores se me solicitó crear un curso para apoyar a los colaboradores a desarrollar su plan de desarrollo a trabajar en el año que estaba iniciando, para ello, primero revisé el formato que se utilizaba y la metodología para entender qué era lo que los colaboradores

necesitaban saber o aprender para realizar su plan de la forma en la que se esperaba; al realizar entrevistas con los líderes y generalistas de recursos humanos puede diagnosticar que la complicación se centraba en la definición de “objetivos SMART” una metodología que ayuda a definir metas alcanzables asegurando que cada objetivo sea específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo o duración determinado (Rankmi, s.f.).

Por lo cual preparé un curso llamado “Define tus objetivos “SMART”, en el que preparé dinámicas en las que llevarán en práctica la metodología y fuera algo más familiar y cotidiano en su día a día.

A partir de este primer paso comencé a realizar cursos enfocados a las necesidades detectadas de los colaboradores alineando con ello el plan de capacitación y las proyecciones a corto y mediano plazo que tenía la empresa.

Conforme fueron surgiendo necesidades específicas y generales, el plan de capacitación anual fue tomando forma y algunos cursos quedaron fijos y otros se quedaban en la biblioteca en caso de que el diagnóstico que se realizaría periódicamente nos dijera que era necesaria su aplicación.

Para crear cada curso fue necesario en primer momento hacer un análisis del perfil del colaborador, es decir datos estadísticos que me permitiera saber cuál era el rango de edad al que principalmente los contenidos estarían enfocados, qué estrategias de aprendizaje debía utilizar de acuerdo con los estilos de aprendizaje demostrados por los colaboradores y sus profesiones. Con esta información podría seleccionar mejor los instrumentos didácticos que utilizaría en cada aula o curso. Con relación a los instructores el presupuesto que tenía destinado anualmente era muy limitado, contaba con diez mil pesos anuales para temas de entrenamiento y desarrollo organizacional por lo que ese presupuesto lo enfocaba en los materiales (material didáctico, coffee break etc.) y para contratar instructores en temas muy específicos o técnicos, para los temas de habilidades blandas o relacionados con el negocio yo era quien impartía los cursos o me apoyaba de los colaboradores a quienes les impartía un Train the

Trainers, sesión en la que me enfocaba en compartir estrategias de impartición de cursos o detalles prácticos para el manejo del aula o del material.

Al cumplir diez meses en el puesto mis calificaciones de desempeño eran sobresalientes, mi superior valoró mucho la construcción que le estaba dando al área de capacitación lo que me llevó a recibir el reconocimiento anual llamado “Soñar en grande” que se otorga a los colaboradores que tuvieron o participaron en proyectos de gran valor para toda la compañía. Este reconocimiento trajo consigo mi primer ascenso a Analista de Capacitación lo cual hizo que pusieran bajo mi tutela becarios que me apoyaran en el desarrollo de mis actividades lo que me permitió abarcar más en temas de entrenamiento.

Durante mi carrera en Fuller tuve grandes proyectos que me aportaron mucho valor como profesional, pero fueron dos de ellos los que marcaron mi aprendizaje:

**Hola Fuller:** La inducción de cada nuevo colaborador, buscaba asegurar una buena experiencia en la que estructuré los contenidos temáticos en un taller didáctico que consistió en preparar integralmente el entorno de capacitación: seleccionar el espacio físico, montar el mobiliario, disponer los materiales, y configurar los equipos y herramientas digitales a utilizar. Fue entonces cuando entendí la relación conceptual entre los contenidos abordados en mis clases de didáctica en la universidad, la tecnología educativa y el diseño curricular. Diseñar una experiencia de aprendizaje va más allá de los contenidos y los materiales a utilizar; en ese momento debía buscar la forma en que todos los elementos se complementaran y permitieran a la persona sentirse cómoda y en un ambiente apto para adquirir lo que en ese momento era relevante para ella y para la compañía, reiterando la teoría bajo las condiciones necesarias para lograr un aprendizaje significativo.

**Desarrollo de Líderes:** La empresa me dio la gran oportunidad de asistir a talleres de gamificación en una empresa llamada Explayrience en la que conocí diferentes enfoques de la gamificación, un método de aprendizaje que requiere integrar distintos elementos del juego en el contexto educativo, los cuales pueden ser un motivador muy fuerte para los estudiantes (Torres, 2022). Nos mostraron algunos juegos que ellos

mismos habían desarrollado y uno de ellos me pareció muy pertinente para una actividad que se me había solicitado, un diagnóstico del tipo de liderazgo y estilos de aprendizaje de cada líder de la compañía. Lo que hice fue adecuar el juego de mesa para introducir a los colaboradores en un ambiente de colaboración fuera del ambiente o temas laborales. Elaboré una guía de observación con diversos escenarios en el juego, enfocados a identificar estilos de aprendizaje y prácticas o tendencias de liderazgo de cada persona, apoyándome en el modelo de liderazgo situacional, un instrumento diseñado para evaluar la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos de este: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo (Sánchez, 2019).

A partir de este ejercicio realicé planes de entrenamiento personalizados para cada líder.

Mi experiencia profesional en Fuller Cosmetics fue muy gratificante, pienso que somos pocos los recién egresados a quienes les abren las puertas de tal forma para poner en práctica lo aprendido durante sus estudios universitarios y es, desde mi experiencia, pieza clave para fortalecer la autoconfianza y rescatar de manera tangible los conocimientos adquiridos durante cuatro años. Para mí significó un escalón grande y fuerte para las siguientes etapas de mi desarrollo.

### **3.4 Compartamos Banco: mi primera experiencia profesional en una empresa multinacional.**

Al ganar experiencia con los distintos proyectos y avances en mi puesto como Analista de Capacitación en Fuller, me sentí con la confianza de postularme para una vacante en una institución privada más grande y con un giro muy diferente y complejo: el sector financiero. Afortunadamente, en noviembre del 2019 fui aceptada y contratada en el grupo Gentera como Coordinadora de Contenidos de Capacitación. Gentera es un grupo de empresas que ofrece productos financieros en México, Perú y Guatemala en

busca de propiciar en sus clientes un impacto positivo en su desarrollo económico y emprendedor (Gentera 2020).

Mis funciones y responsabilidades se basaban principalmente en desarrollar programas y contenidos de entrenamiento para uno de los perfiles que conformaban a la fuerza de ventas del banco, se me asignó el perfil del Asesor Comercial, quien es encargado de levantar las solicitudes de créditos individuales que van desde los 25 mil hasta los 500 mil pesos para personas que cuenten con un negocio y busquen hacer una inversión en activo fijo y/o capital. Los asesores a través de un instrumento contable realizan una evaluación cuantitativa y cualitativa del negocio, así como de la situación sociodemográfica del prospecto, con ello, presentan el crédito a un comité evaluador y defienden el mismo, si es aprobado, el asesor recibe diferentes comisiones asociadas al manejo de su cartera de clientes, nivel de adeudo o mora de los mismo y cantidad de créditos colocados entre otras variables. El perfil de contratación de un asesor es de un profesional de licenciatura afín al ámbito contable, mayor de 20 años y de preferencia que tenga experiencia como promotor o gestor de créditos.

Mis primeros tres meses estuvieron enfocados en conocer el producto a fondo, salir a campo y entender bien el proceso que se llevaba a cabo para la colocación de créditos, cuáles eran las competencias que un asesor requería para atender todas sus actividades y gestionar a las personas de una manera eficiente y ética.

Hasta el año 2020, todas las prácticas en la empresa eran 100% presenciales, nuestros cursos de inducción se realizaban en hoteles con ubicaciones geográficas clave para la consolidación de las personas de nuevo ingreso a nivel nacional, compañeros formadores se trasladaban constantemente a las diferentes oficinas de servicio para atender de manera particular las necesidades de capacitación y los coordinadores y líderes asistíamos tres días a la semana a las oficinas corporativas. Fue en el mes de febrero de ese año que todo cambió por completo, inició la emergencia sanitaria por COVID 19 e inmediatamente nos mandaron a todos a trabajar desde casa:

Desde finales del año 2019 el COVID-19, el nuevo coronavirus, se ha extendido por todo el mundo. El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró que el COVID-19 podía ser caracterizado como una pandemia. Para evitar su propagación, la mayoría de los países han implementado restricciones sin precedentes tales como el cierre de las fronteras nacionales, la limitación a las reuniones públicas y el cierre de universidades, escuelas, tiendas y restaurantes (Bullemore, 2021).

Esto nos demandó ajustar las prácticas de manera inmediata, pues los ingresos de colaboradores a cada oficina de servicio no se detenían y tuvimos que desarrollar una alternativa práctica y eficiente.

Fue entonces cuando se creó un equipo dedicado a plantear un nuevo modelo de entrenamiento virtual que asegurara la asimilación de contenidos y prácticas de los colaboradores de tal forma que no impactara su desempeño y experiencia de aprendizaje. Fui parte de ese comité y creamos el modelo basado en la metodología 70:20:10:

El modelo de aprendizaje 70:20:10 afirma que la formación más efectiva se produce cuando la persona dedica el 10% del tiempo a cursos formativos presenciales u online (educación formal estructurada); el 20% a aprender de otras personas como compañeras y compañeros, integrantes de un equipo, mentores u otros profesionales (aprendizaje social); y el 70% del tiempo en el transcurso del trabajo (aprendizaje experimental) (Fundación factor humá, 2018).

Se plantearon las diferentes etapas y recursos por las que el colaborador debía cursar por lo que segmentamos la malla de cada perfil en tres etapas:

**Conceptual:** Se abordan los aspectos teóricos relevantes del producto que iba a manejar basado en las guías que el equipo a cargo desarrolla para su implementación en donde se detalla de inicio a fin los pasos, parámetros y cláusulas a seguir para la colocación, evaluación y cobranza de un crédito de acuerdo con el tipo de este y que por ser una institución bancaria toda práctica financiera relacionada a préstamos y

ahorro de una institución debe ser regulada y vigilada por La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) (Secretaría de Hacienda y Crédito Público s.f.).

**Práctica:** Despues de cada bloque de adquisición de conocimientos teóricos a través de los diferentes recursos que utilizábamos (infografías, videos, microlearning, lecturas etc.) se pasa a la etapa de aplicación en donde tendrían que poner en práctica esos contenidos en ejercicios como relación de columnas, completar texto, casos prácticos, simulación de escenarios, etc. Esto iba dosificado de acuerdo con el nivel en el que se encontraba cada colaborador:

Para nivel Básico se considera de cero días a tres meses, nivel intermedio de tres a seis meses, avanzado seis meses a nueve meses y experto de nueve meses a un año.

**Refuerzo:** En esta etapa, a través de juegos se consolida el conocimiento para poder llevarlo a la práctica en el contexto real.

Para que estas tres etapas fueran posibles era necesario que cada perfil y en cada uno de sus niveles se desarrollaría la estrategia específica y los materiales correspondientes. Para ello, se crearon manuales de trabajo electrónicos los cuales podrían ser utilizados desde cualquier dispositivo electrónico de una manera autogestora, cada manual contiene la explicación del modelo de aprendizaje y guia al lector en cada ejercicio. Para el caso de las prácticas recopilamos escenarios reales del banco con los cuales se crearon “simuladores” que nos apoyaron en acercar en la etapa de práctica a los asesores con escenarios apegados a la realidad. Se grabaron videos dramatizados, entrevistas y formatos de crédito que podrían ser consultados en cualquier momento.

Todos los materiales fueron desarrollados por cada coordinador de contenidos de acuerdo con el perfil asignado y eran los formadores quienes daban seguimientos remotos de tareas y actividades.

Una parte importante del modelo fueron las sesiones de *Workteam*. en las que cada formador después de terminar un ciclo de etapas (conceptual, aplicación y refuerzo)

tenía sesiones de trabajo en donde se abrían grupos de discusión e interacción buscando hacer complementario el aprendizaje con los otros, como afirma Meneses:

Los entornos de aprendizaje deben permitir no sólo el trabajo individual en el que se produce una interacción con el material de aprendizaje y con el medio empleado, sino que, también, deben facilitar el trabajo en colaboración con otros alumnos y profesores que pueden estar situados en espacios y tiempos diferentes y pueden tener un nivel de competencia diferente (Meneses, 2007).

Para hacer posible el fácil acceso a todos del programa correspondiente a cada perfil se creó la “Universidad Compartamos” una plataforma digital la cual se segmenta por facultades y niveles para hacer más intuitivo el acceso a los recursos. Adicional a ello se puso a disposición de los colaboradores una plataforma de gamificación en la que podrían acceder en todo momento a los diferentes juegos enfocados a cada tema del plan.

Esta implementación fue un éxito para la compañía ya que se tradujo en eficiencia y productividad lo que ayudó bastante para el momento que estábamos viviendo mundialmente. La nueva metodología se volvió permanente para el área de capacitación y meses después de que el modelo se iba adoptando se me dio el puesto de Líder de Capacitación, lo que hizo que mis responsabilidades ahora se enfocarán en la gestión de mi equipo de trabajo y orientación de proyectos ya no solo enfocados a un producto en particular, aunque seguía siendo representante del producto “Crédito Individual”.

Ser líder me permitió ver el panorama completo de los elementos que componen una experiencia de aprendizaje en un ambiente corporativo: el aula, los contenidos, evaluaciones y contribuciones al desarrollo de cada persona. En esta posición tenía que revisar no solo el desarrollo de los contenidos del plan, también tenía que evaluar las condiciones en las que se llevarían a cabo los entrenamientos, medir la inversión por tiempo y recursos sobre el impacto en cada uno de los colaboradores y como se traduciría eso para la compañía.

### **3.5 Mi ingreso a Mercado Libre**

En el año 2022 ingresé a laborar a Mercado Libre como Analista *Senior* de Training para el equipo de Prevención de Pérdidas. Fui contratada para cumplir con tres funciones principalmente:

1. Diseñar y dar seguimiento al cumplimiento del plan de estudios del equipo de Prevención de Pérdidas de transportación.
2. Diagnosticar necesidades de capacitación enfocados al logro de objetivos para el negocio.
3. Implementar estrategias que aporten al desarrollo de los colaboradores en sus respectivas funciones y responsabilidades.

Al ingresar a esta institución, mis principales tareas fueron conocer a detalle la operación, entender la misión y visión de la empresa y, particularmente, los objetivos y prácticas del equipo de Prevención de Pérdidas. El segmento de logística es complejo por el lenguaje y las directrices que lo componen, por lo cual me llevó aproximadamente dos meses entender, de manera general, el sistema de la empresa; sin embargo, debo ser sincera: comprender el negocio a mayor profundidad me tomó entre seis y ocho meses, solo para asimilar las particularidades del grupo de trabajo en el que me encontraba.

Al mismo tiempo, fui interactuando con los colaboradores y conociendo cuáles eran sus actividades principales. Con este contexto general, pude adentrarme e identificar sus necesidades en aspectos de conocimiento teórico, técnico y de habilidades generales. Para ello, comencé a leer todas sus instrucciones de trabajo, las cuales son documentos oficiales de la empresa que determinan el paso a paso de cada proceso, contienen los lineamientos a seguir y las consideraciones para cada escenario. Con estos instrumentos, los colaboradores pueden medir si se está ejecutando de manera adecuada un proceso.

Por otro lado, el área de Prevención de Pérdidas dentro de Mercado Envíos es un área de servicio, lo cual afronta a los colaboradores que conforman este equipo a dos ámbitos de conocimiento importantes: el del negocio general —es decir, el dominio de cómo operan, cuáles son sus metas e indicadores— y el del equipo en particular, que demanda una visión panorámica de las funciones de cada puesto.

Es importante considerar que Mercado Envíos tenía apenas tres años operando al momento de mi ingreso y mi equipo tenía año y medio de haberse conformado, lo que nos situaba en una época de definiciones y estructuración.

Al llegar al área, se contaba con un plan de capacitación inicial para el colaborador que se dividía en dos elementos principales:

1. Conocimiento general de la operación de los diferentes centros
2. Funciones y responsabilidades del área de Prevención de Pérdidas dentro de estos centros: Seguridad Física, Investigación y Control de Pérdidas.

Con respecto a este plan inicial, tuve que revisarlo y actualizarlo conforme a los cambios efectuados. La metodología de implementación de este programa de inducción era sincrónica; es decir, un formador creaba aulas en tiempo real para llevar a cabo los entrenamientos de manera expositiva. Por el crecimiento tan acelerado de los equipos, este modelo de capacitación dejó de ser rentable, por lo que fue necesario convertir estos entrenamientos a un modelo asincrónico, de modo que los colaboradores pudieran consultar los materiales de manera autónoma y en el tiempo disponible en sus agendas iniciales. Por ello, se depuraron y prepararon los entrenamientos para que un proveedor los convirtiera en versión electrónica y poder cargarlos en la plataforma de *Learning Management System* (LMS), la cual nos permite administrar los cursos que ofertamos a los colaboradores.

Al mismo tiempo que transformaba los materiales a una versión digital para consulta asincrónica, tenía que armar el plan de capacitación continua, el cual debía cubrir las principales necesidades de capacitación detectadas.

Es importante señalar que el hecho de que mi figura formal no existiera antes de mi ingreso no detenía la práctica de capacitar a las personas, ya que la necesidad de incorporarlas a los procesos de nueva creación o adecuación era constante; por lo cual existía un banco de materiales realizados por colaboradores con diferentes puestos, que abordaban la descripción del proceso, así como algunos puntos clave a considerar para emplearlo en un aula de entrenamiento.

Al revisar este banco de entrenamientos, pude identificar que, si bien cumplían con el requisito de describir cada elemento de algún proceso en particular, la forma en la que fueron elaborados complicaba su utilización y, por consiguiente, su efectividad para cumplir el objetivo definido: que las personas asimilaran la información y la llevaran a la práctica en su rol diario.

Por lo anterior, me di a la tarea de revisar cada material creado y encontrar el punto en común en función de sus objetivos y contenidos. Para ello, tuve que observar el proceso en vivo de la operación y empatar con las instrucciones de trabajo de las que se rescató cada proceso.

Al revisar y adentrarme en la práctica diaria del equipo, pude identificar que cada entrenamiento realizado y las necesidades se enfocaban en una cuestión en común: entender cómo se origina un BPP que, como se explicó en el capítulo anterior, es el indicador más importante para el equipo de Prevención de Pérdidas, pues proyecta la cantidad de dinero perdido por causa de algún robo, daño o pérdida de un producto procesado en la red logística.

Con esta identificación, comencé a realizar un programa de entrenamiento en el cual se pudiera demostrar y enseñar a los colaboradores cómo se efectuaba el BPP, cuáles eran todos los posibles escenarios que terminaban en un impacto de pago de BPP, qué tendencias e instrumentos podrían identificarse y/o aplicarse para detectar malas prácticas que generaban un BPP y cómo podríamos prevenir y controlar su originación.

Al autorizarme el proyecto, realicé una propuesta conformada por tres etapas:

Etapa 1: Levantamiento y grupos de discusión. En esta etapa, seleccioné a un representante de cada área involucrada en el manejo del BPP, creando un grupo multidisciplinario en el cual yo fungiría como orientadora educativa. Al finalizar, y con base en lo planteado en cada mesa de trabajo, recolectaría y definiría la mejor estrategia para la creación del programa.

Etapa 2: Desarrollo del programa. Se estructuró cada proceso y elemento conceptual, acompañado de la definición de la metodología y la herramienta didáctica, así como el lugar que ocuparía dentro del plan de capacitación del colaborador, de acuerdo con su perfil.

Etapa 3: Implementación. Con el material creado, se definió la estrategia y el alcance que tendría cada módulo, así como los momentos y estilos de aula que se abrirían para su implementación.

En lo personal, este proyecto, si bien no considero que haya sido el más grande e importante de mi carrera profesional, puede reflejar de manera concreta el camino que recorrió durante mis años escolares y profesionales para llegar a una práctica tangible, procedural y sustentada de lo que una pedagoga puede ofrecer en un contexto social donde se ejerza una práctica educativa.

A continuación, me doy a la tarea de sistematizar el proceso de creación del programa de entrenamiento del BPP, con base a los objetivos y planteamientos realizados en el primer capítulo de este documento. La estructura de esta sistematización se delimita a partir de las tareas realizadas en este proyecto; sin embargo, se pueden identificar tres etapas importantes en todo el proceso:

- Levantamiento de contenidos teóricos
- Desarrollo de materiales
- Implementación y análisis de impacto para el negocio

Por lo cual, se enmarca el listado de tareas definidas en estas tres etapas con el objetivo de ofrecer un orden cronológico al lector.

### **3.6 Primera etapa: levantamiento de contenido teórico**

#### **3.6.1 Proceso del planteamiento del programa de entrenamiento**

En abril del 2023 asistí a una reunión de priorización de objetivos del año con respecto a las metas de desarrollo para el equipo de Prevención de pérdidas la cual asistieron los *managers* de cada país de los equipos de transportación y mi supervisora, en conjunto se plantearon varios objetivos. Para esta sesión mi supervisora solicitó que presentara propuestas que pudieran tener una justificación y plan de acción en función al diagnóstico y reconocimiento de la operación, una de estas propuestas fue la elaboración de un taller compuesto por dos módulos que permitieran al equipo tener un conocimiento detallado de qué es el *BPP*, cómo se mide, cuáles son los principales indicadores que lo impactan y qué prácticas son necesarias para mitigar el impacto al mismo.

Los *managers* afirmaron que era una necesidad latente y relevante para el momento que estaban viviendo, pero, que no solo era importante para el equipo de prevención de pérdidas, sino que también era importante formar a los líderes de la operación, ya que, de acuerdo con la actualización anual del Programa de excelencia, comenzarían a evaluar a los equipos en este rubro del indicador.

Inicialmente se formuló un plan de trabajo de dos meses, sin embargo, por cuestiones de tiempos de agenda de los involucrados se extendieron los tiempos de desarrollo un poco más.

Dentro de las definiciones se seleccionaron a las personas que contribuirían con los elementos teóricos del entrenamiento, para ello se eligieron a cuatro expertos del equipo de Prevención de pérdidas. En segundo lugar, se consideró a los expertos del *BPP* de todo el equipo de transportación y por último a un supervisor y/o líder operativo por país que pudiera contribuir con el contexto específico de cada uno.

A partir de estas definiciones se crearon las convocatorias virtuales una vez por semana para todos los involucrados. En estas sesiones mi responsabilidad fue guiar y mediar a los participantes en el planteamiento de conceptos y recursos para la creación del programa.

El calendario operativo de Mercado Envíos incluye dos temporadas clave debido al volumen de ventas, conocidas como "*peak season*". La primera corresponde al periodo de ventas del *Hot Sale*, que se aplica solo en México, Argentina y Chile. La segunda temporada se da durante el Buen Fin y las festividades decembrinas, siendo esta última la más intensa del año y aplicando a todos los países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay.

Cada proyecto de capacitación debe estar respaldado por objetivos y definiciones comerciales claros, que nos permitan evaluar su impacto y comparar el estado del negocio antes y después de su implementación. En este caso, dado que la estrategia fue planteada con antelación al *peak season* de fin de año, se estableció como objetivo medir el impacto en los resultados relacionados con paquetes perdidos y dañados al inicio y al cierre de este periodo.

Aunque no es posible medir de manera precisa cómo beneficia exclusivamente la implementación de programas de capacitación, este programa formó parte del plan estratégico de la empresa para prepararse para esta temporada. Además, permitiría evaluar los resultados e identificar áreas de oportunidad, contribuyendo a un proceso de mejora continua.

Los objetivos planteados particulares para el equipo de *training* de Prevención de pérdidas fueron los siguientes:

- Entrenamiento de BPP (Módulo 1): Completar el desarrollo y la entrega del entrenamiento del Módulo 1 de BPP antes del 29 de julio de 2023.
- Adherencia en el entrenamiento (Equipo de Prevención de Pérdidas): Lograr que el 80% del equipo de Prevención de Pérdidas complete el entrenamiento de BPP antes del 31 de agosto de 2023.
- Adherencia en el entrenamiento (Líderes de Operaciones): Alcanzar que al menos el 60% de los líderes de operaciones finalicen el entrenamiento de BPP antes del 31 de agosto de 2023.
- Conocimiento del proceso (Líderes de Operaciones): Durante el *peak season*, demostrar que al menos el 60% de los líderes de operaciones conocen y aplican

efectivamente el proceso de marcaje de paquetes dañados, medido a través de indicadores específicos de rendimiento.

- Reducción de paquetes perdidos: Disminuir el número de paquetes perdidos en la estación en un mínimo del 10% durante el peak season en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Con estos requerimientos y acuerdos comenzamos a generar las agendas para las personas seleccionadas.

### **3.6.2 Mapeo de las técnicas utilizadas**

Previo a la sesión planteé las técnicas que se utilizarían para el levantamiento de la información en las mesas, para ello en primer momento preparé cinco preguntas eje que nos ayudarán a delimitar y enfocar las participaciones de cada convocado:

- ¿Qué es BPP para Mercado Libre y cuál es su importancia?
- ¿Cómo lo medimos?
- ¿Cuándo se impacta el BPP?
- ¿Por qué ocurren los escenarios que impactan el BPP?
- ¿Cómo podemos evitar el impacto del BPP?

Además de lo anterior, para acercar a los participantes a una herramienta familiar en el ámbito de procesos, adapté la técnica de los cinco porqués, metodología que ayuda a identificar la causa raíz de un problema, con el fin de que, en esta ocasión, nos ayudara a desglosar cada evento y proceso de la operación que puede generar un impacto en el BPP. Como se detallará más adelante, esta estrategia nos permitió no solo generar los recursos necesarios para la creación del programa, sino que planteó el escenario ideal para un involucramiento activo y la generación de un proceso de aprendizaje inconsciente, como propone la metodología de aprendizaje basado en proyectos (Perez, 2012), ya que al plantear situaciones reales en contextos tangibles promovimos la discusión y el diálogo para encontrar y acordar juntos la mejor solución. Cada integrante al llegar a la siguiente mesa, traía una información nueva que había investigado o rastreado con base en los planteamientos realizados en la mesa anterior.

Implementamos recursos como mapas mentales, tablas de clasificación de datos que nos permitieron sintetizar y enfocar los contenidos en respuesta a las preguntas ejes definidas al inicio de la sesión, sin desechar las salas de trabajo para crear materiales de enseñanza fueron por sí mismas aulas de aprendizaje.

La forma de aplicar la metodología de los cinco porqués es repetir cinco veces la pregunta “¿por qué?” ante cada respuesta que se da para explicar el fenómeno o situación que estamos analizando, para el objetivo de las mesas, lo que se buscaba lograr era comprender por qué sucedían los impactos al indicador logrando descubrir la causa raíz para con ello detallar qué actividades se debían realizar o no para la prevención de este impacto y cuáles debían ser las precauciones y acciones de monitoreo que las personas debían asegurar dentro de su práctica diaria ya que si bien, las personas que formaban parte de las mesas eran expertos en el tema, en ciertos eventos solo ellos comprendía el proceso y no era claro para otras personas las responsabilidades o formas en las que esto podría prevenirse. Para mi era importante otorgar al participante del entrenamiento conocimientos valiosos que le permitieran comprender de forma simple los errores o cuidados que debíamos considerar a la hora de realizar las actividades diarias pero pensando en cuidar los impactos al BPP. La metodología seleccionada nos ayudaría a llegar al origen del problema buscando la eficiencia y estrategia a la hora de enfocar nuestros esfuerzos.

### **3.6.3 Relato y seguimiento del levantamiento teórico: sesión uno**

Por ser la primera sesión se explicó a los participantes el objetivo de las mesas de trabajo, el por qué estaban considerados en las mismas y el cronograma planteado. De igual forma se les presentaron las cinco preguntas guía que definirían los contenidos.

Iniciamos con la pregunta inicial ¿Qué es el BPP? Para ello cada uno estuvo de acuerdo en la definición que estaba planteada dentro del glosario de Mercado Libre:

El *Buyer Protection Program* (BPP) es un plan de protección al comprador que lo cubre en caso de que no reciba el producto y que cubre al vendedor en caso de que lo haya despachado y el producto se pierda en el camino. (Meli Glosary, 2024).

A partir de este concepto se reflexionó y se definió la importancia de este plan, los especialistas del programa de BPP de transportación plantearon su importancia a partir de la satisfacción del cliente, por otro lado el equipo de especialistas del BPP afirmaron lo comentado, sin embargo complementaron que era importante considerar que a partir de esta medición podemos identificar cuánto dinero sale del negocio lo que se conoce como “cash out”, lo que refleja un parámetro de rentabilidad operativa. Afianzando estos dos elementos pregunté para ellos cómo se mide en términos técnicos por lo cual se planteó la siguiente fórmula:

$\text{Cash out} / \text{GMV (Gross Merchandise Volumen)}$  Valor total negociado por Meli= Ratio BPP (% Bruto del BPP)

A partir de esta fórmula, pregunté qué significaba para ellos cada elemento para entender mejor su composición por lo cual me explicaron que el cash out es el total en dinero que pagamos de BPP ya sea al comprador o vendedor y el Gross Merchandise Volumen es el valor de la mercancía el cual se calcula multiplicando el número de transacciones por el porcentaje del valor de la orden.

Hasta aquí se llevó la primera sesión ya que faltaron 4 personas de los convocados y todos estuvieron de acuerdo que para comenzar a mapear el resto de los temas era necesario contar con todos los participantes.

### **3.6.3.1 Sesión dos: conceptos**

Para la siguiente sesión tuvimos mayor participación de colaboradores brasileños por lo que el idioma provocó que la sesión se desarrollara más lenta ya que tenía que traducir para los hispanos lo que no habían entendido de lo que habían hablado los brasileños y viceversa. De igual forma las variables comenzaron a complejizarse debido a los enfoques y particularidades de cada país.

Para iniciar la sesión, recapitulamos un poco sobre lo revisado en la sesión anterior y planteamos la tercera pregunta, ¿Cómo se impacta el BPP?. Uno de los expertos explicó que tenemos dos formas de impactarlo, simple y doble. Explicó que cuando es un BPP simple el dinero que habíamos ganado por la transacción en el marketplace del comprador con el vendedor se perdía debido a que se tenía que efectuar una devolución, sin embargo, cuando el paquete había sido dañado, perdido o robado es decir no teníamos forma de entregar o recuperar ese producto ni cobrarlo a ningún responsable entonces se aplicaba un BPP doble, debido a que estábamos perdiendo lo ganado por la compra y además pagando el dinero al vendedor por haber perdido su producto.

Posteriormente, otro especialista de Brasil comentó que para entender cómo se generaban estos escenarios era importante entender el resto de indicadores de pérdida de un paquete en el proceso operativo:

- Dañado (en camino, en la estación o en ruta)
- Perdido (en camino, en la estación o en ruta)
- Robado (en ruta)
- Demorado
- Fraude por caja vacía
- Fraude por producto no entregado

Todos estos estatus tienen causas que los originan ya sea por errores operativos o malas prácticas.

Todos estaban de acuerdo hasta aquí, posterior a ello comenzaron las discusiones sobre los tiempos que define un paquete demorado o perdido, se preguntaban cuánto tiempo debe pasar para que la operación pueda buscar y recuperar un paquete y cómo impactaba el hecho de que no fuera homologado en todos los países y la causa de ellos, considerando las particularidades sociales de cada cultura.

Por otro lado se fueron compartiendo diferentes acciones que los equipos realizan para evitar la demora y pérdida de los paquetes en los diferentes tramos operativos, pude

percatarme que las personas responsables del cuidado del programa de BPP desconocen algunas de las estrategias presentadas así como algunos escenarios que salen de las manos de los propios líderes.

Para este momento la sesión se fue complicando debido a que se comenzaron a desviar del tema y a presentar propuestas de análisis y seguimiento. Por lo cual les propuse mapear la vida del paquete, y con ello ir identificando los momentos críticos y posibles escenarios.

Todos estuvieron de acuerdo, por lo que comenzamos a mapear desde que el paquete salía del almacén o era recolectado en el domicilio del vendedor hasta su entrega en ruta.

Poco a poco el diagrama se fue haciendo cada vez más grande y complejo debido a todos los posibles escenarios y las diferencias que ocurrían en cada país.

Por lo que les propuse que yo me llevaría la tarea de hacer un mapeo general de manera individual y presentarlos para la siguiente sesión. Todos afirmaron y dos personas se ofrecieron para ayudarme, uno de ellos era brasileño y eso ayudó para realizar la redacción de manera correcta en portugués debido a que yo aun no dominaba cien por ciento el idioma.

### **3.6.3.2 Sesión tres: Definiciones**

Para la tercera sesión se presentó el diagrama que generé con lo que me habían compartido y comencé a preguntarles sección por sección los siguientes interrogantes para llegar al detalle de cada etapa: ¿Cuáles son las principales causas de que se roben un paquete? ¿Qué errores comete la operación que ocasiona el daño o pérdida de un paquete? ¿Cómo identificamos esto?, apoyándome de la metodología planteada: los cinco porqués, se profundizó en cada interrogante buscando llegar a la causa raíz, para ello, comenzamos a revisar tableros de resultados en los que podríamos ver tendencias y ellos traían datos particulares de eventos o almacenes en donde se podría identificar el error o la omisión, sinceramente me preocupaba que el hecho de que yo trajera el esquema de la vida del paquete armado limitara la

participación de la mesa, sin embargo para mi sorpresa, algunas personas trajeron algunos elementos que complementaron y corrigieron algunos puntos que habíamos definido anteriormente, así como información más tangible de algunos eventos y casos de éxito ocurridos en la operación.

Esto ayudó a levantar mucha información, en algún momento fue difícil para mi ya que trataba de escribir todo lo que comentaban cambiando de un idioma a otro y controlando de igual forma la discusión de los puntos de vista en donde no exista un acuerdo.

Otro punto importante a considerar es que las figuras que participaban en el aula eran supervisores y líderes con mucho conocimiento y experiencia a compartir pero en ocasiones podía percatarme que estructurar la información para aterrizar una idea era complejo para ellos ya que su visión era panorámica y para ellos era difícil pensar en las personas que aún tenían un conocimiento básico en el proceso operativo y en el indicador BPP.

Después de esta sesión logré llenar dos cuartillas de apuntes sobre este tema de manera desorganizada por lo cual para la última sesión les propuse ir estructurando el material de acuerdo con todo lo que me habían comentado y presentarles un primer borrador.

Imagen 2  
Diagrama del proceso operativo

## Proceso operativo



### 3.6.3.3 Sesión final

Para esta sesión asistieron menos personas, por temas operativos, la sesión se tuvo que reprogramar varias ocasiones y eso impactó en la convocatoria sin embargo los participantes aún estaban entusiasmados con el resultado de lo trabajado anteriormente, detallamos algunos puntos de manera más específica y cerramos la sesión, definimos algunos acuerdos en los que ellos compartirían conmigo algunas imágenes, ejemplos reales como material para hacer más didáctico el programa.

Aunque la idea inicial era tener solo las aulas con el equipo de Prevención de perdidas tengo que aceptar que las aulas con más participantes fueron muy productivas y se generaron muy buenos resultados. Si bien, la discusión y planteamiento inicial con los convocados fue complejo por la diferencia en experiencias y puntos de vista, la estructura y generación de contenido se realizó de manera efectiva con personas que mostraban un conocimiento específico y distinto a los demás y que demostraron la posibilidad de seguir aprendiendo aun cuando el objetivo es generar conocimiento para otros.

Participar y gestionar estas reuniones fue un gran paso y logro para mí ya que era muy nueva en el puesto y con esta interacción con personas con diferentes conocimiento y experiencia me abrió un camino de aliados para comprender las necesidades y

prioridades en el equipo. Por otro lado el acercamiento constante con personas con otro idioma me forzó a mejorar el dominio del mismo, hoy en día no considero que puedo hablar al cien por ciento el portugués pero puedo comprender y comunicarme de una manera efectiva lo que me permitió ser más cercana con las personas que laboran en Mercado Libre en este país y comprender las particularidades de sus condiciones de trabajo ya que aunque sea la misma empresa, la cultura y contexto son muy diferentes y generar otro tipo de realidades.

Por último y más importante, puede guiar un espacio de aprendizaje vivo y real para adultos que se encontraban en un contexto muy importante, su trabajo, fue una experiencia diferente a la que normalmente comprendemos como “capacitación” ya que ellos no sentían que estaban en una sala de aula o que iban a ser evaluados al final con un examen al contestar una evaluación específica con preguntas específicas no había respuestas cien por ciento correctas ni respuestas erróneas, solo existía la posibilidad de generar conocimiento el percetarme de eso y guiar esta experiencia para los liderazgos fue muy simbólico para mi.

### **3.6.3.4 Hallazgos de las mesas de trabajo**

Considero importante resaltar que aunque el objetivo de las mesas de trabajo era la obtención de insumos e información para la creación de contenido la interactividad entre personas con diferentes responsabilidades, puestos y perspectivas trajo aprendizajes significativos.

A medida que las sesiones avanzaban, se evidenció una mejora en la dinámica e interacción de grupo. Las primeras reuniones estuvieron marcadas por un enfoque más individualista, donde cada persona planteaba sus puntos sin un hilo conductor claro. Sin embargo, con el tiempo, los participantes comenzaron a entender la importancia de enlazar ideas y de la estandarización de eventos y parámetros en búsqueda de ofrecer un recurso funcional para todos los países.

Las mesas de trabajo fomentaron un ambiente de confianza que facilitó la eliminación de barreras entre responsabilidades y países. Por ejemplo, en los momentos en los que opté por propiciar una lluvia de ideas en los que cada miembro pudiera expresar libremente sus experiencias e incluso recomendaciones no solo enriqueció la discusión, sino que también generó un sentido de pertenencia hacia el proyecto, mientras que los participantes aprendieron a escuchar y considerar perspectivas que, inicialmente, podrían parecer ajena ya que aunque el programa es el mismo para todos los países, las condiciones y estratégicas creativas para atender los problemas críticos pueden variar y justo el objetivo del entrenamiento es ofrecer esas herramientas de manera generalizada.

En la última sesión para concluir su participación le pregunté a los participantes cómo les había parecido este ejercicio, al comenzar a escucharse cada uno su punto de vista llegamos juntos a la conclusión de que la definición del contenido del programa de BPP no solo se trató de organizar información; fue, en sí mismo, un proceso de aprendizaje profundo. Cada sesión no sólo abordó la alineación de políticas y procedimientos, sino también el entendimiento de las interconexiones entre las distintas operaciones y el equipo de prevención de pérdidas y cómo cada decisión, acción o tarea tenían el mismo objetivo, cuidar la experiencia del usuario y asegurar la rentabilidad de la empresa.

La reflexión grupal al concluir las mesas reveló que nuestras interacciones habían permitido a cada participante conocer más sobre el trabajo de los demás, generando así una visión más cohesiva del negocio. La creación del programa de entrenamiento de BPP no solo resultó en la atención de una necesidad, sino también en un equipo más unido y empático con una mejor comprensión del tratamiento de este indicador y una perspectiva más amplia del mapa de posibilidades para atender de manera eficiente y proactiva cada evento.

### **3.7 Desarrollo de materiales**

A continuación, detallo el proceso que siguió la creación de los contenidos de los dos módulos que conforman el entrenamiento, así como las metodologías didácticas utilizadas.

Como se mencionó anteriormente, en las mesas de trabajo se habló sobre la importancia de la comprensión del programa de BPP también para los líderes de operaciones, visibilizar para ellos cómo es que contribuyen al cuidado del mismo por lo que fue necesario desarrollar los materiales considerando elementos y conceptos explicados de forma simple que permitiera a los líderes de la operación comprenderlos sin necesidad de tener la formación o contexto con el que cuenta el equipo de prevención de pérdidas.

Por lo anterior para iniciar a construir con la información obtenida en las mesas de trabajo, clasifiqué la misma en dos segmentos, el primero correspondía a todo lo que explicaba que era el BPP relacionado a los conceptos, reglas, procedimientos etc. El resto de la información correspondía a las prácticas, actividades y recomendaciones que podrían aplicar para el cumplimiento de esos procesos. De esta forma se crearon los dos módulos del entrenamiento de BPP:

- Módulo 1: Conceptos Generales BPP

Para este módulo se definió como objetivo proporcionar a los participantes una comprensión sólida de los principios fundamentales del BPP para su desarrollo, en búsqueda de generar una experiencia parecida a las mesas de trabajo utilicé la metodología del Aprendizaje Basado en Problemas para fomentar la reflexión y el análisis crítico a través de la resolución de casos prácticos:

Contenidos:

- Definición del programa y su relevancia en el contexto de Mercado Libre.
- Componentes clave, indicadores que lo componen y procesos involucrados

Para lo anterior realicé por dos semanas recorridos específicos en los almacenes de Mercado Libre para identificar los escenarios dialogados en las mesas de trabajo estos recursos tenían el objetivo de generar una sensibilización y demostración de la realidad

con los participantes de las aulas y con ello generar un mayor interés e interacción en la misma.

Los materiales fueron realizados en Power Point para una mayor accesibilidad y se definieron que las aulas serían síncronas virtuales para tener un mayor alcance regional.

- Módulo 2: Atención de Indicadores y Gestión de Eventos

El segundo módulo se centró en cómo los equipos podían interpretar y actuar con base en los indicadores asociados al BPP. Para este módulo, más que presentar problemas para encontrar una solución o forma de atender el evento se buscó generar un análisis en el aula para que los participantes pudieran preguntarse el porqué de los eventos y llegar a una causa raíz en función de identificar las áreas de oportunidad que de manera directa no podríamos pensar que impacta a la pérdida o daño de un paquete pero quizá son ventanas para el fraude u omisión de procesos. Aunque pudiéramos pensar que algunas cuestiones llegasen a ser obvias, la operación en su rutina diaria podría generar una ceguera a esos pequeños detalles incluso también al equipo de Prevención de pérdida puede sucederle esto.

Contenidos:

- Análisis de los indicadores clave que rigen el programa y su relevancia en la operación.
- Estrategias y protocolos para atender diferentes eventos, como reclamaciones o problemas de servicio.
- Herramientas para la gestión efectiva y el análisis de datos relacionados con las métricas de desempeño.

A lo largo del desarrollo de los módulos, seguí consultado a los participantes de las mesas de trabajo ya que a pesar de que los puntos fundamentales fueron definidos, los detalles anecdóticos eran importantes para simular el entorno real lo más posible. El desarrollo de estos módulos fue un proceso enriquecedor que me permitió colaborar estrechamente con ambos equipos: operaciones y prevención de pérdidas

escuchando cada inquietud que incluso ni ellos sabían bien cómo atender y ajustando el contenido conforme avanzábamos. La interacción constante con ellos no solo mejoró el diseño del entrenamiento, sino que también generó un vínculo con el equipo de training ya que muchas ocasiones ellos sentían que no tenían un apoyo o soporte para aprender algo fundamental incluso para ayudar a los mismo expertos a compartir el conocimiento que para ellos era tan importante y resolvería muchos problemas cotidianos pero no habían encontrado la forma de compartirlo con los equipos.

### 3.7.1 Identificación y relato de los retos y complicaciones que se presentaron

Mi jornada laboral es de 8 horas, y para este proyecto decidí destinar la mitad de mi tiempo, es decir, 4 horas diarias, ya que en ese momento también estaba involucrada en otros dos proyectos y mis actividades rutinarias propias del puesto. Para gestionar eficazmente mi tiempo, comencé a segmentar las tareas en un diagrama de Gantt, con el fin de dar visibilidad a mi líder sobre mis prioridades y progreso.

Imagen 3  
Programa de trabajo para desarrollo de contenidos de los módulos. Mercado libre.

Contenidos BPP	Q	Estatus	Q2 Mayo									Junio				
			W19	W20	W21	W22	W23	W24	W25	W26	W27	W28	W28	W28	W28	W28
Estructura de contenidos 1	Q2	Working	Diseño	Estrategia												
Levantamiento de eventos opa	Q2	Working		Estrategia												
Montaje de casos	Q2	Working														
Validaciones	Q2	Working														
Diseño	Q2	Working														
técnicas de impartición	Q2	Working														
TTT	Q2	Working														
Estructura de contenidos 2	Q2	Priorizado														
Levantamiento de eventos opa	Q2	Priorizado														
Montaje de casos	Q2	Priorizado														
Validaciones	Q2	Priorizado														
Diseño	Q2	Priorizado														
técnicas de impartición	Q2	Priorizado														
TTT	Q2	Priorizado														
Presentación con Managers	Q2	Priorizado														

Siguiendo el plan establecido, comencé a compilar la información en el documento, de acuerdo con el temario previamente definido. A medida que revisaba todos los aspectos presentados en la mesa de trabajo, me di cuenta de que la mayoría eran relatos de incidentes que generaban gran atracción al ser escuchados. En la empresa, el trabajo del equipo de prevención de pérdidas es a menudo comparado con el de un detective que debe desentrañar un caso.

Al considerar que el público objetivo no solo incluía al equipo de prevención, sino también al equipo operativo, decidí explorar la biblioteca de cursos de la empresa. En

esta búsqueda, evalué los cursos con las mejores calificaciones en *NPS* (*Net Promoter Score*) para identificar las estructuras más efectivas que podrían guiar el diseño.

Observé que los entrenamientos mejor evaluados tenían una organización cronológica, es decir, presentaban el proceso en una secuencia lógica y detallada, que facilitaba la comprensión del público. Por esta razón, empecé a desglosar las narrativas de los eventos discutidos en la mesa de trabajo e identifiqué las etapas clave de cada historia. Cada evento incluía un antes, un durante y un después, con actividades preventivas, de contención y de reacción que tanto el equipo de prevención como el equipo operativo podían realizar para abordar o mitigar el impacto de cada incidente.

Con este análisis en mente, decidí estructurar los contenidos de los módulos siguiendo este formato cronológico. Este enfoque no solo facilitaría la enseñanza del proceso, sino que también permitiría a los participantes desarrollar un entendimiento más profundo de las acciones que pueden tomar en cada etapa.

Además, al integrar ejemplos prácticos y un caso de estudio, busqué fomentar una experiencia de aprendizaje más envolvente y atractiva que generará reacciones diferentes en el aula. De esta manera, busqué transformar anécdotas en lecciones prácticas que los miembros del equipo podrían comentar “*si claro a mi también me paso eso*” o “*yo no hice eso, a la próxima puedo hacerlo*”.

**Imagen 4**  
**Ejemplo de estructura de contenido en el antes, durante y después de cada ejemplo.**  
**Mercado Libre.**

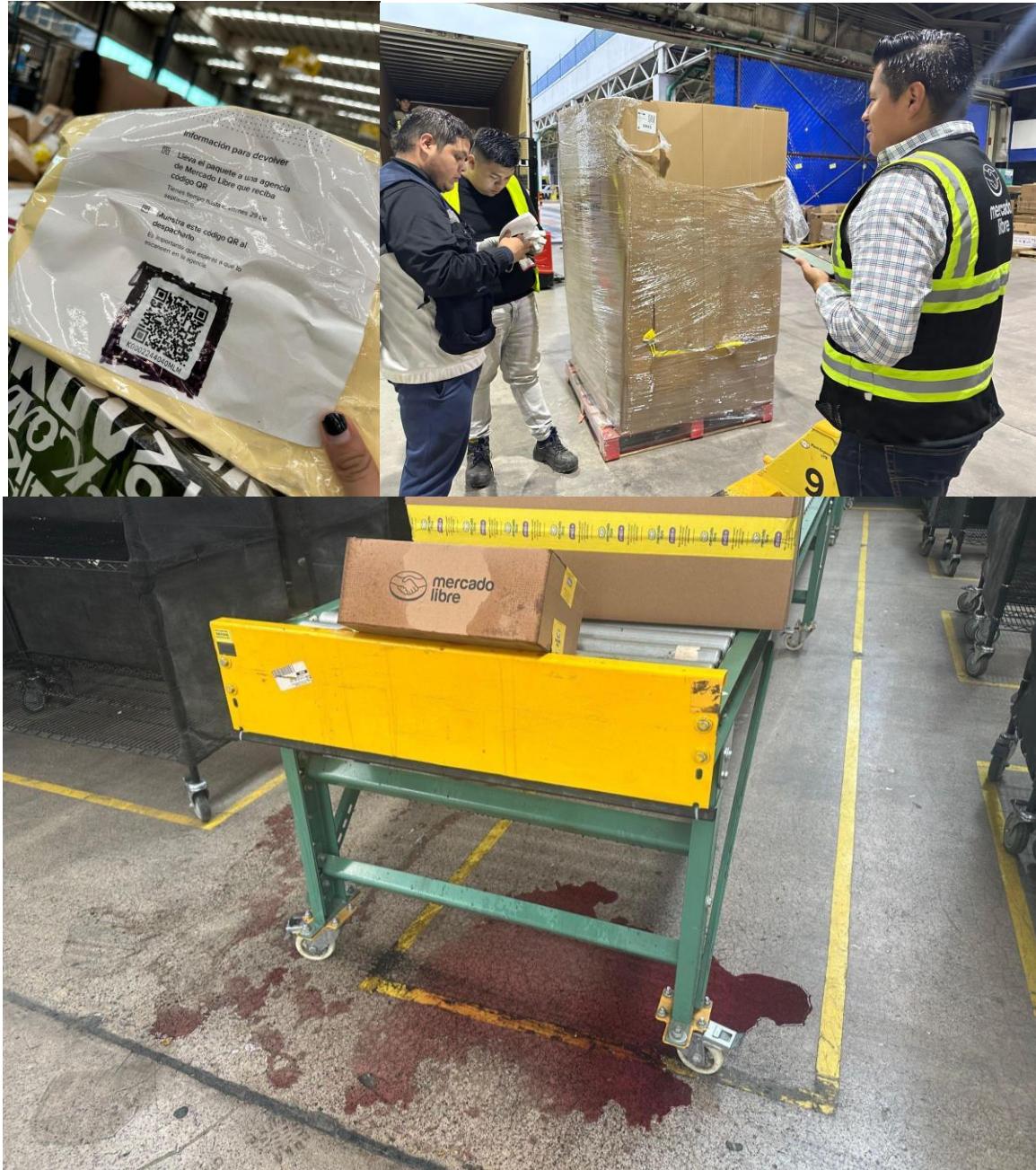
**¿Cuándo puede ocurrir un Damaged?**

	 <b>Antes</b>	 <b>Durante</b>	 <b>Después</b>
<b>¿Dónde es más propenso a ocurrir el daño?</b>	<p>El paquete puede presentar evidencias desde las primeras personas que tiene contacto con el shipment.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embalaje por parte del Seller.</li> <li>• Places (recepción del paquete y almacenamiento).</li> <li>• Colecta (recepción y trayecto).</li> <li>• Full - XD (recepción y procesamiento).</li> </ul>	<p>En la descarga del LH a la llegada al XD/SVC, así como en el proceso de sorteo.</p>	<p>Se puede ocaisionar daño en el paquete por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación inadecuada del paquete por parte del Driver o Walker.</li> <li>• Malas prácticas de almacenamiento de shipments en los automotores o sacas.</li> </ul>
<b>¿Qué podemos hacer para prevenirlos?</b>	<p>• Identificar los productos que constantemente llegan dañados o con <b>embalaje propenso y escalar los patrones</b> para la orientación al Seller.</p> <p>• Orientación al Seller para un embalaje correcto de acuerdo al producto. (Dañado en LH).</p> <p>• <b>Garantizar que todos los actores externos</b> (Seller, Places, Driver) que tienen contacto con un paquete <b>conozcan el tratamiento que se debe dar frente a un paquete averiado</b> al momento de la identificación del daño evitando la continuidad del proceso propiciando aún más el daño o algún fraude.</p>	<p>• <b>Manipulación, almacenaje y descarga correcta</b>, siguiendo las especificaciones y el pictograma (pautas de almacenamiento) para evitar posibles daños al producto.</p> <p>• <b>Reacondicionamiento</b> del paquete cuando el funcionamiento del producto no fue afectado. (Deberá realizarse en los lugares designados con cobertura CCTV).</p> <p>• <b>Identificar las prácticas</b> que podrían estar ocaisionando <b>daños a paquetes y corregirlas</b>.</p> <p>• Para paquetes de alto valor, comunicar siempre a LP para la evaluación del reacondicionamiento o salida del flujo del paquete.</p>	<p>• Compartir con Driver las <b>buenas prácticas de carga</b> y acomodo de paquetes.</p> <p>• Prohibir el acceso a cualquier <b>artefacto ajeno</b> al equipamiento de la camioneta.</p> <p>• Uso de <b>guantes</b> para la manipulación de paquetes.</p>

Al mismo tiempo comencé a tomar fotografías en la operación que ejemplificarán cada evento o actividad que se refería en la información recopilada en las mesas de trabajo, igualmente realicé pequeñas entrevistas a los líderes operativos sobre qué había sucedido y cómo se había atendido el evento.

Imagen 5

Ejemplos de los eventos y atenciones del impacto del indicador del BPP en la operación de Mercado Libre MLM



En ese momento, me sentí abrumada y preocupada. Tenía a mi disposición una gran cantidad de información para desarrollar el entrenamiento, pero el tiempo se agotaba. En Mercado Libre, la rapidez es esencial, ya que los proyectos y las iniciativas pueden perder relevancia en cuestión de días. Para complicar las cosas, este proyecto

específico ya había sufrido retrasos, lo que llevó a mi líder a solicitar la colaboración de una de mis compañeras en el desarrollo de los contenidos. A pesar de que su experiencia en la compañía era más limitada que la mía, su apoyo en la estructuración de los contenidos fue de gran ayuda.

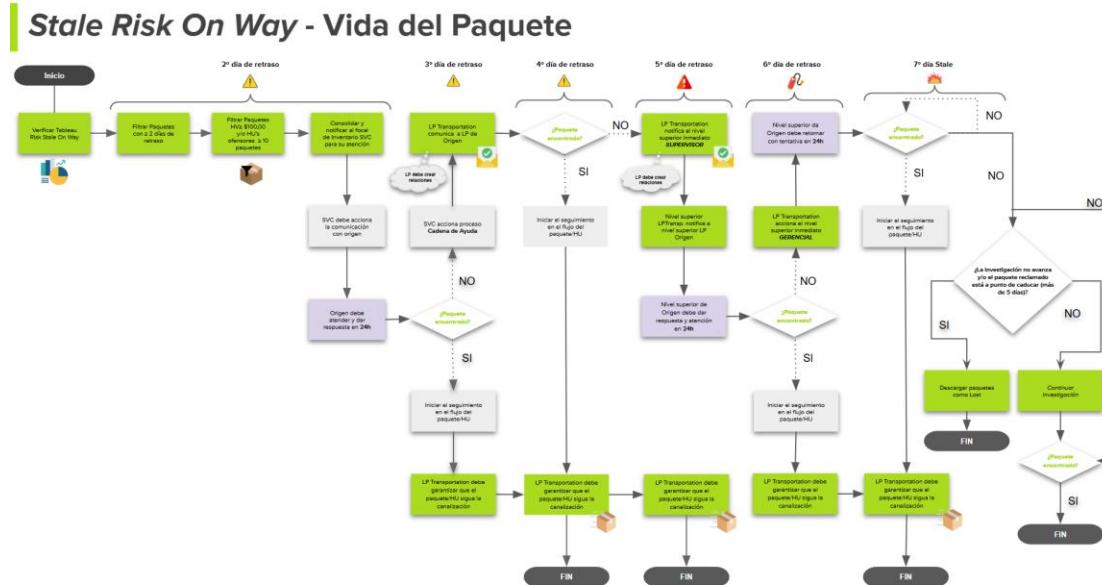
Desafortunadamente, nuestros horarios no coincidían, lo que dificultó el trabajo conjunto. Decidí, entonces, compartir información que ya había clasificado para que ella pudiera utilizarla al organizar el contenido del curso. Esta estrategia me permitió avanzar, aunque la falta de colaboración en tiempo real me generó algo de preocupación.

Al llegar al módulo de Riesgo de BPP, enfrenté otro problema. Cada país cuenta con regulaciones distintas, y el nivel de detalle requerido para reflejar correctamente estas particularidades en el curso resultaba complicado. La complejidad del proceso me llevó a consultar con el especialista en BPP, quien solicitó detallar el camino de decisiones que debe seguir el equipo de operaciones para mitigar el riesgo de impacto. Sin embargo, esta información no había podido ser generada completamente en las mesas de trabajo, y no contábamos con instrucciones específicas que abordaran las diferencias normativas en cada país. Esto me llevó a programar reuniones adicionales con el especialista para estructurar un flujo claro y efectivo.

Para garantizar la vigencia de nuestros entrenamientos, siempre es crucial contar con documentos institucionales que respalden la teoría presentada. En este caso, la información disponible carecía de este soporte. La validez de este apartado en particular no había sido confirmada en las discusiones previas con los managers, por lo que tuve que reunirme con los equipos de procesos de prevención para asegurar que fuera posible abordar estos contenidos y que se respaldaran provisionalmente con un playbook.

Las discusiones con los procesos de prevención tomaron más tiempo del anticipado, resultando en un retraso de una semana en el plan de trabajo. Esta demora puso en riesgo la fecha de lanzamiento del entrenamiento, lo que aumentó mi sentido de urgencia.

## Imagen 6 Ejemplo de montaje de flujo de riesgo onway



Para este momento, gran parte del contenido teórico estaba montado en el documento y mi líder solicitó hacer una presentación parcial del mismo para comenzar con el diseño visual, en general no tuve muchos comentarios por parte de ella, me pidió principalmente sintetizar lo más posible la información y que utilizara el diseño y colores instituciones por lo que fue el visto bueno para seguir avanzando.

Algo que me parece importante mencionar es que el equipo de training de prevención de pérdidas se caracteriza por ser muy estándar a la hora de diseñar experiencias de aprendizaje a comparación del equipo entrenamiento de operaciones ya que al revisar sus bibliotecas me percaté que diferentes contenidos tenían una estructura distendida con analogías y temáticas de películas o tipo historietas o incluso contaban con una imagen corporativa pero se realizaban contenidos con otro tipo de herramientas que lo hacían dinámico. En mi caso no me era posible salir de los lineamientos definidos por mi supervisor y el diseño tendría que ser básico, esto me generó un poco de frustración ya que en mis anteriores experiencias yo ya había hecho uso de diferentes herramientas tecnológicas para el desarrollo de contenidos que a mi consideración eran muy innovadores y permiten desarrollar de una forma más rápida y atractiva para

el usuario, sin embargo la limitación de recursos y los lineamientos antes mencionados no podrían ser omitidos.

Después de resolver los temas particulares de estandarizaciones de información y procedimientos de cada país con los especialistas del BPP, la etapa más complicada fue la elaboración de casos de estudio ya que aunque contábamos con varias anécdotas, para mi era importante cuidar que aplicará a todos los países y al mismo tiempo generar una discusión que permitiera una construcción en el aula entre los participantes.

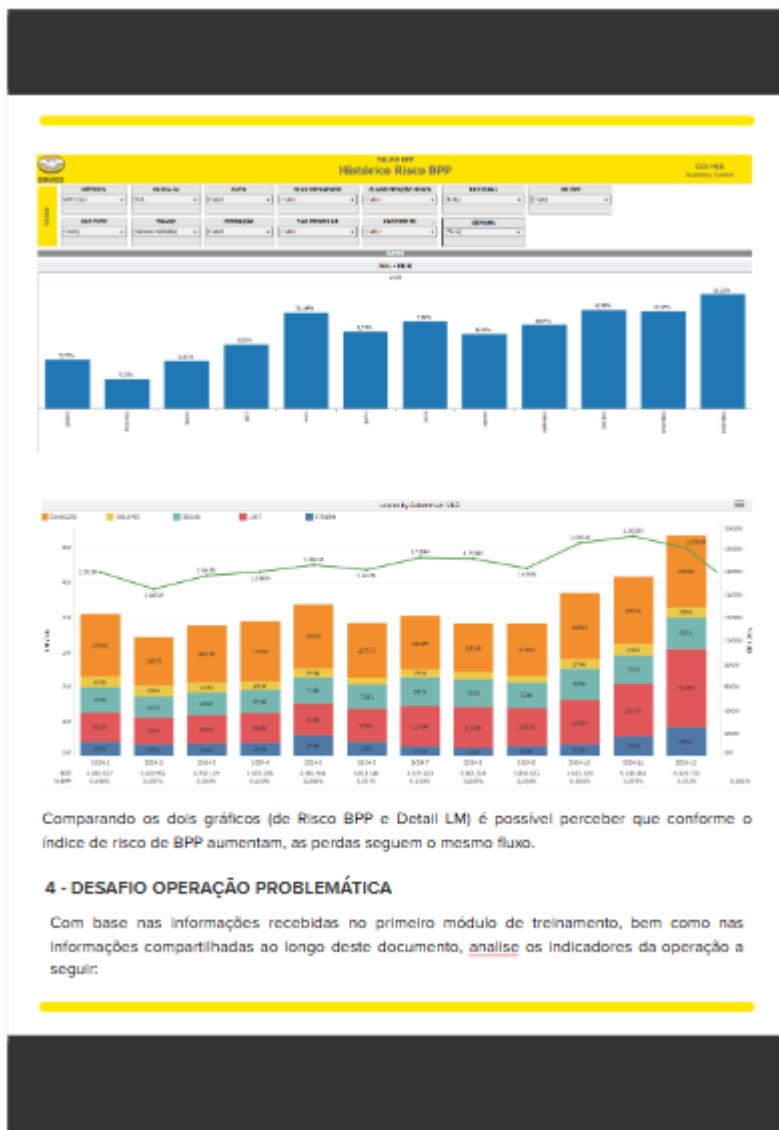
Para la elaboración del caso a utilizar consideré dos vertientes, primero la del equipo de prevención de pérdidas que tendría que atender de una forma particular y estratégica el evento y por otro lado el de la operación que tiene que cumplir ciertos parámetros y definir controles preventivos para evitar el impacto.

Un elemento crítico al considerar esta etapa de desarrollo fue el uso de tableros, dentro la compañía se analizan bases de datos y tableros todo el tiempo lo que proporciona información para el análisis y la definición de accionables y prioridades. Para ambos equipos se cuenta con diferentes dashboard que al momento del desarrollo de esta estrategia de aprendizaje yo no dominaba al cien por ciento el uso e interpretación de las mismas, esto generó un contratiempo ya que yo necesitaba dar datos reales y vistas de ejemplo de los tableros para que los participantes pudieran tener la información completa y así solucionar el caso de una forma más cercana a la realidad.

Para obtener orientación con respecto a este tipo de herramientas, tuve sesiones con especialistas de manejo de datos que me apoyaron a montar escenarios en los dashboard para ofrecer una vista simulada.

Imagen 7

Ejemplo de montaje de simulación de datos en los dashboard de la compañía



Esta fase añadió tres días más a mi cronograma inicial. Por lo tanto, ajusté el diagrama de Gantt y comuniqué a los gerentes involucrados los cambios, dado que el cumplimiento de los objetivos de negocio es fundamental y siempre se requiere rendir cuentas. Durante mis reuniones quincenales con cada gerente, presenté las actualizaciones y justificaciones de los cambios propuestos. Afortunadamente, todos estaban de acuerdo en avanzar con el primer módulo y un caso de estudio para ambos, con la propuesta de desarrollar nuevos contenidos posteriormente.

Con esta alineación, me concentré en finalizar el caso de estudio del módulo uno y así poder presentarlo lo más pronto posible, tengo que decir que esto es algo que sucede todo en tiempo y que lo he visto en todas las compañías en las que he tenido la oportunidad de trabajar, la calidad de un entrenamiento puede sacrificarse por el tiempo y el cumplimiento del mismo, muchas veces la idea inicial de creación de una gran estrategia de entrenamiento termina siendo modificada y simplificada para efectos prácticos de la compañía, por ello, es importante ser eficiente a la hora de utilizar los recursos y priorizar dentro del diseño de la experiencia de aprendizaje, en lo personal, me parecía muy importante que los participantes contarán con los elementos básicos para el entendimiento del programa BPP sin embargo, también era importante que lo vieran ejemplificado y que ellos puedan trabajar en la resolución de caso para generar una experiencia diferenciada del resto de entrenamientos, esto para ellos les demostraba la importancia del tema y lo relevante que era para las sus actividades.

Desarrollé el caso de estudio en un documento de Word, diseñado para ser leído y posteriormente discutido en el aula. Incluí preguntas básicas para su resolución, así como preguntas de reflexión. Los participantes debían analizar los eventos de un sitio específico para calcular los indicadores que presentaban resultados negativos. A partir de esta información, podrían comenzar a formular interpretaciones sobre las fallas operativas que estaban causando dichos resultados.

Finalmente, integré el caso de estudio con la presentación del módulo uno y revisé los contenidos desarrollados con mi compañera, empatamos el diseño y la redacción ya que al ser ella brasileña su escritura en español requería de validaciones por hablantes nativos ya que el traductor en ocasiones genera traducciones muy robotizadas. Realicé los ajustes considerables y presenté en la sesión semanal que tengo con mis compañeras y líder los contenidos, obtuve muy buenos comentarios con respecto al dinamismo y estructura ya que, a comentarios de ellas, permitía comprender la estructura del indicador de una manera simple y cronológica, lo que me dió mucha satisfacción ya que era uno de mis objetivos.

El siguiente paso era presentar a los managers del equipo de prevención de pérdidas pero por ser figuras de alto nivel no fue posible conseguir una agenda en la que todos pudieran participar al mismo tiempo por lo que mi líder me solicitó compartir los recursos vía correo electrónico. Después de tres días solo obtuve dos respuestas por parte de los managers y el resto confirmó en las sesiones de alineación que estaba de acuerdo con los contenidos y que podíamos avanzar. A menudo, los aprobadores de contenidos son figuras de muy alto nivel para temas críticos como este y complica mucho la evolución y encendido del proyecto por sus apretadas agendas. Al final logré tener el visto bueno.

Con los materiales del módulo uno validados y en proceso de desarrollo del módulo dos, era fundamental organizar las sesiones de "Train the Trainers" con los expertos que se habían comprometido en las diferentes mesas de trabajo. El objetivo de estas sesiones era capacitar a los formadores sobre el contenido del curso y detallar la metodología para dictar el curso organizando las aulas para los 100 miembros del equipo de prevención de pérdidas.

En primer momento tuve que confirmar a los expertos que se encargarían de las sesiones ya que, aunque varios fueron los que se comprometieron varios de ellos por temas de agenda fueron declinando su participación. Estos incluían a miembros del equipo de prevención de pérdidas y a algunos de los especialistas en BPP. Una vez confirmados me comuniqué con cada uno de ellos para confirmar su disponibilidad y acordar los temas que cubrirán.

Elaboré agendas detalladas para cada sesión de "Train the Trainers". Cada una incluía:

- Objetivos de aprendizaje específicos.
- Temas que se cubrirán.
- Cómo utilizar los recursos del curso.
- Estrategias de manejo del tiempo para las sesiones en el aula.
- Sesiones de preguntas y respuestas para fomentar la interacción.

Una vez que las agendas fueron confirmadas, se llevaron a cabo las sesiones de "*Train the Trainers*".

Comencé cada sesión con una breve introducción sobre la importancia del papel de los formadores en la capacitación del equipo de prevención de pérdidas. Explicamos los objetivos de la sesión y cómo cada uno contribuiría al programa general de capacitación. Cada experto tuvo la oportunidad de presentar su sección del contenido. En esta etapa, proporcionaron ejemplos prácticos y situaciones reales que habían enfrentado en el campo. Esto no solo mejoró la comprensión, sino que también ayudó a establecer un ambiente de confianza entre los participantes.

A lo largo de la sesión, expliqué las dinámicas interactivas planteadas en el curso y me percaté que era muy importante la generación de las cartas descriptivas pero no tendría tiempo de crearlas por lo que agregué en el pie de página de cada slide del entrenamiento, instrucciones detalladas de cómo realizar las dinámicas, cual era el objetivo de cada slide y los tiempos. Les proporcione estrategias sobre cómo mantener a los participantes involucrados y comprometidos, así como técnicas para abordar preguntas difíciles o situaciones inesperadas. Al final de la sesión acordamos que yo estaría presente en cada capacitación como moderadora y desarrollaría cada actividad y ellos darían soporte para cualquier elemento teórico que pudiera complicarse, me percaté que aunque estas personas fueran expertos en el tema, algunos de ellos se sentían muy nerviosos de llevar a cabo una sesión de capacitación de este tipo por lo que comprendí que era la mejor forma de llevar a cabo los entrenamientos.

Mientras realizaba los preparativos para el entrenamiento del equipo de prevención de pérdidas, sostuve reuniones con el equipo de capacitación de operaciones para definir los espacios de formación para sus líderes. Estos entornos son diferentes, dado que el número de participantes es bastante alto, lo que implica que las sesiones de capacitación deben ser breves y permitir una mayor cantidad de personas por aula. Así me lo explicaron, y estas condiciones cambiaron nuestra estrategia. La dinámica que habíamos planeado para el caso de estudio sería difícil de implementar bajo estas circunstancias. Reflexionando, considero que uno de los grandes errores que cometí

fue no haber comprendido mejor las condiciones de las aulas destinadas al liderazgo operacional antes de finalizar el módulo.

Por lo anterior tuve que ajustar el caso de estudio para presentarlo de una forma más simple. Uno de los consejos del equipo de training de operaciones fue vincular el contenido de BPP con la práctica de inventario que realizan en las bodegas ya que la desviación de esta práctica es lo que el liderazgo comprende principalmente como el impacto de paquetes dañados.

Con base en estos comentarios, finalicé el caso de estudio, que segmenté en dos tipos con el propósito de crear grupos de discusión centrados en prácticas operativas específicas que generaban desviaciones e impactos en el proceso. La dinámica se enfocaría en reflexionar sobre la falta de atención y la identificación de las causas raíz de estas prácticas en el piso. El caso de estudio inicial incluía un análisis más profundo de números e indicadores, pero al examinar el contexto, concluí que funcionaría mejor para los niveles de supervisores y coordinadores de estación. Por lo tanto, decidí reservar este caso para el segundo módulo, orientándolo únicamente a estos perfiles, lo que también reduciría significativamente el número de participante.

Imagen 8  
Casos de estudio para el equipo de Operaciones del Módulo uno

## Case 1

### Pérdidas UTR

Nuestro sitio enfrenta serios desafíos operativos debido a la **falta de disciplina en las prácticas del 5S** y a la mala ejecución de los procedimientos de clasificación y carga, además de la alta rotación de personal, lo que impacta la productividad.

**Las TIER 1 y 2 no se llevan a cabo todos los días:** al verificar en **Tableau Gerot**, las rutinas del **Checklist WOW** muestran muchos paquetes sin atención diariamente. En el **Tableau de Poka Yoke de Sorting**, encontramos una concentración de errores en varios registros. Además, **el checklist diario de inventario se ha realizado en un 24% en el último mes, con un objetivo del 70%**.

Identificamos que la unidad alcanzó hoy un 45% de jaulas cerradas automáticamente (objetivo: 60%). Observamos un **16% de paquetes desplazados en el inventario** (objetivo: 5%). Las jaulas auditadas (que no se cerraron automáticamente) están en un 15% (objetivo: 90%). **Y al revisar las aduanas forzadas, hemos llegado a un 21% (objetivo: 7%)**, según los datos de **Tableau Inventory Control**.

## Case 2

### Pérdidas OTR

Nuestro equipo enfrenta un elevado número de pérdidas de paquetes en **rutas de última milla, places y XPTs**, **como resultado de la falta de monitoreo en los procesos y en las rutinas de devolución de fracasos**, además de paquetes estancados en Places. Además, hemos observado una alta concentración de rutas de última milla que se han cerrado manualmente, con fracasos aún pendientes de devolución, como lo indican los indicadores de Driver, **que muestran un 13% de fracasos pendientes (objetivo: 0%) y una precisión de inventario OTR del 27% (objetivo: 5%)**, según los datos de **Tableau Inventory Control**.

### ¿Cómo podemos resolver esto?

Paralelamente a la realización de estos ajustes, inicié la planificación de agendas para capacitar al equipo de prevención de pérdidas. Con el objetivo de atender a todos los participantes, se crearon 10 aulas, cada una destinada a recibir de 10 a 15 personas que no pudieran asistir a la primera sesión programada. Cada aula tuvo una duración de una hora y se definió con el propósito de alcanzar un 80% de satisfacción en función de los objetivos de negocio establecidos.

Para evaluar la comprensión de los participantes, se diseñó un cuestionario de 10 preguntas como herramienta para verificar el conocimiento adquirido. La implementación del primer módulo resultó ser muy intensa para mí, ya que, mientras conducía las aulas, continuaba desarrollando los contenidos del segundo módulo, que abordaba conceptos y temas más avanzados. Esto implicaba consultar nuevamente con los expertos y coordinar con el equipo de procesos. Sin embargo, logré finalizar la primera versión del segundo módulo casi al mismo tiempo que concluían las sesiones de capacitación del equipo de prevención de pérdidas, lo que me permitió dejar el material listo para su validación por parte de los gerentes, con el apoyo de una

compañera de equipo. Así, pude concentrarme en la gestión de aulas para el público de líderes operativos.

El primer módulo logró una gran satisfacción entre ambos equipos, lo que, de manera contradictoria, llevó a los gerentes a decidir comprender mejor el impacto de este módulo antes de programar el entrenamiento del segundo módulo, programándolo para después de la temporada alta. Esta decisión generó cierta desatención por parte de los especialistas en la validación del material. A pesar de ello, el módulo fue completado, quedando pendiente solo la implementación en su momento adecuado.

### **3.8 Implementación del entrenamiento**

#### **3.8.1 Equipo de Prevención de Pérdidas**

La implementación de los entrenamientos se llevó a cabo en dos etapas, primero se llevaron a cabo 10 aulas para el equipo de prevención de pérdidas logrando un porcentaje de adherencia del 87%.

Las aulas se llevaron a cabo en diferentes horarios y las realicé con apoyo de los especialistas elegidos de las mesas de trabajo que representaron a cada país: Brasil, Argentina, Colombia, Chile y México.

Las aulas tuvieron una duración de una hora aproximadamente y realizamos mediciones de nivel de aprovechamiento con base a una evaluación de diez preguntas en las cuales tuvimos un 85% de aprobación para el equipo de prevención de pérdidas y un 80% para el equipo de Operaciones.

Con respecto al Nivel de satisfacción aplicamos un instrumento de NPS (Net Promoter Score) el cual es un indicador que mide la lealtad y satisfacción de los usuarios, dentro de la empresa manejamos un instrumento estándar que forma parte de nuestra plataforma de aprendizaje. Fue sorprendente pues logramos obtener arriba del 90% de satisfacción en ambos públicos algo que no se había logrado anteriormente con alguna estrategia de entrenamiento originada desde el equipo de training de prevención de pérdidas.

Al desarrollarse las aulas tuvimos grandes momentos de los cuales me parece importante resaltar algunos:

Un analista en la primer aula se abrió y comentó que él siempre había tenido dudas con respecto a cómo funcionaba el cálculo del delayed, él tenía una idea y con base en ello operaba pero su operación comenzó a tener problemas y al no entender cómo se realizaba el cálculo no podía accionar de manera concreta, fue para él gratificante por fin comprenderlo y saber cómo accionar.

Otro momento valioso surgió cuando, al discutir las métricas del impacto de BPP por fraude, una líder de prevención de pérdidas expuso un caso en el que un pequeño ajuste en la presentación de datos extendiendo la visión en los tramos operativos había llevado a identificar patrones de comportamiento del cliente que previamente habían pasado desapercibidos. "A veces, los números te cuentan la historia que está oculta. Si no miramos más allá de los resultados solicitados, podríamos perder oportunidades de identificar brechas", comentó, toda el aula reaccionó mucho a su comentario ya que algunas otras personas no habían considerado esa estrategia para identificación de prácticas fraudulentas e incluso en el mismo caso que presentamos no lo habíamos considerado como alguna recomendación.

La inclusión de casos de estudio cercanos a la operación resultó en un aprendizaje significativo y una mayor retención del conocimiento. Las anécdotas compartidas por los participantes resonaron profundamente, transformando datos y estadísticas en historias tangibles con las que más de uno se identificaban o habían tenido un evento similar, era interesante observar como abiertamente se preguntaban, ¿Y tú qué hiciste en este caso? El aula se convirtió en una mesa de compartir buenas prácticas y reflexiones sobre las prácticas aprendidas.

Al finalizar identifiqué que no solo se logró capacitar de manera efectiva a los analistas y líderes, sino que también se fomentó un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo. Las anécdotas y casos de estudio reales proporcionaron un contexto práctico que hizo que los conceptos teóricos cobraran vida, asegurando que los participantes no solo comprendieran el funcionamiento del BPP, sino que también se sintieran

empoderados y sobre todo comprendidos, ya que en capacitaciones anteriores yo llegaba a percibir cierto desinterés ya que los entrenamientos estaban basados en los escenarios y contextos ideales que estaban escritos en papel y no reflejaban la variabilidad y complejidad de los escenarios reales operativos, al poder reflejar esto en el aula, pudimos percarnos de cómo la postura de cada participante cambió, incluso algunos comenzaron en aula con las cámaras apagadas y conforme fue avanzando la encendían.

Imagen 9  
Aulas al equipo de prevención de pérdidas de Chile

**¿Cuándo puede ocurrir un Damaged?**

	Antes	Durante	Después
¿Dónde es más propenso a ocurrir el daño?	<p>El paquete puede presentar evidencias desde las primeras personas que tiene contacto con el shipment.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embalaje por parte del Seller.</li> <li>• Recepción del paquete y almacenamiento.</li> <li>• Colecta (reception y trayecto).</li> <li>• Full - XD (reception y procesamiento).</li> </ul>	<p>En la descarga del LH a la Regada al XD/SVC, así como en el proceso de sorteo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación, almacenaje y descarga correcta, siguiendo las especificaciones y el pictograma paletas de almacenamiento para evitar posibles daños al producto.</li> <li>• Reacondicionamiento del paquete cuando el funcionamiento del producto no fue adecuado. (Driver instalando los lugares donde se requiere como CCTV).</li> <li>• Identificar las prácticas que posiblemente ocasionen daños a paquetes y</li> </ul>	<p>Se puede ocasionar daño en el paquete por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación inadecuada del paquete por parte del Driver o Walker.</li> <li>• Malas prácticas de almacenamiento de shipments en los automóviles o sacas.</li> </ul>
¿Qué podemos hacer para prevenirlo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los productos que constantemente llegan dañados o con embalaje propenso y establecer los patrones para la orientación al Seller.</li> <li>• Orientación al Seller para un embalaje correcto de acuerdo al producto. (Deslizado en LH).</li> <li>• Desarrollar que todos los actores externos (Driver, Palets, Driver) que tienen contacto con un paquete conozcan el manejo.</li> </ul> <p>avocando al momento de la recepción del daño evitando la continuidad del proceso propiciando aún más el daño o sufrir daños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir con Driver las buenas prácticas de carga y acomodo de paquetes.</li> <li>• Prohibir el acceso a cualquier artefacto ajeno al equipamiento de la camioneta.</li> <li>• Uso de guantes para la manipulación de paquetes.</li> </ul>	<p>Gabriela Jiménez</p>

▶ ⏪ ⏪ 19:38 / 1:13:23

Speaker icon, CC icon, 1X icon, Settings icon, Full screen icon

Imagen 10  
Aulas al equipo de prevención de pérdidas de México

**Identificación de fraude Empty Box**

Alguno de los actores que tuvo contacto con el paquete en el trayecto de su logística, **omitió, extrajo o reemplazó el contenido del shipment**.

**Actores que provocan un Fraude EB**

Seller/Buyer	Sites (Full - XD SVC - SVP)
Driver (Colecta - LH - LM)	Places - XPT

**Modalidades habituales del fraude EB**

- Autocompras.
- Seller/Buyer nuevos con ofertas de productos HV.
- Seller/Buyer envía o indica recepción de caja vacía.
- Seller envía el paquete a otra transportadora.
- El driver sustrae el contenido del producto.
- Driver sustrae y cambie etiquetas en paquete de entrega no efectiva.
- Driver embosa en RTS paquete adulterado.
- Alteración de embalaje para sustitución del contenido en SVC previo a ruterización o entrega al buyer.

Fernando Aguirre

▶ 10 1:05:16 / 1:13:23 🔍 🔍 1X ⚙️ [ ]

Imagen 11  
Aulas al equipo de prevención de pérdidas Argentina

**Puntos Críticos de Lost at Station**

**Inbound: primer Bipoo/ Escaneo**

Con el primer Bipoo se le brinda ingreso al paquete. **“El paquete ya está en la estación”**. Cualquier ocurrencia con el paquete, mientras se encuentre con último bipoo (ingreso a la estación o contenerización), se considerará como perdido en la estación. Será responsabilidad de todo el equipo de operaciones tener la visibilidad del paquete.

**Sorteo: Contenerización**

Con el segundo bipoo significa que el paquete ingresó a su ruta. En caso que el paquete no se contenerice de manera correcta se vuelve más vulnerable al robo **por parte de un driver o a la pérdida en ruta**.

**Despacho**

El despacho como punto de partida de la ruta es momento clave dato que la trazabilidad del paquete en este momento es relativa.

Martín Chiesa

▶ 10 14:50 / 1:21:34 🔍 🔍 1X ⚙️ [ ]

### 3.8.2 Equipo de Operaciones

Para la segunda etapa se capacitó a la operación en 20 aulas en total para atender el mayor número de personas considerando máximo 40 personas por sesión, nos apoyaron dos expertos más de Brasil para poder cubrir estas aulas, los resultados fueron buenos cumpliendo un 80% de adherencia considerando una plantilla de 500 aproximadamente y un 75% de aprovechamiento en la evaluación realizada.

El NPS estuvo en 81% un porcentaje muy bueno y algunos de los principales comentarios positivos se enfocaron en la relevancia del tema y el dinamismo del curso sin embargo algunos comentarios de áreas de oportunidad se refirieron a una extensión muy amplia y mucha información.

Las aulas de la operación se llevaron a cabo de manera diferente ya que teníamos que ser más efectivos y rápidos para hablar sobre algunos temas más técnicos y abordar dinámicas de interacción masiva con el aula como reacciones a comentarios y encuestas en el aula, sin embargo la participación de los líderes fue muy buena, en la mayoría del tiempo demostraron interés por los temas abordaron y tuvimos buena asistencia.

En algunas aulas los expertos para hacer más atractiva la sesión hicieron algunos ajustes al diseño para crear una analogía con la de un hospital en donde nosotros éramos los doctores y el BPP nuestro paciente y teníamos que encontrar cuál era su dolencia para atenderlo de la mejor manera posible. Esto en los países principalmente del cono sur tuvo una gran satisfacción y enganche con los participantes.

Imagen 12

Aulas a la operación de Colombia [Ejemplo de sesión en la que se realizó la analogía del hospital].

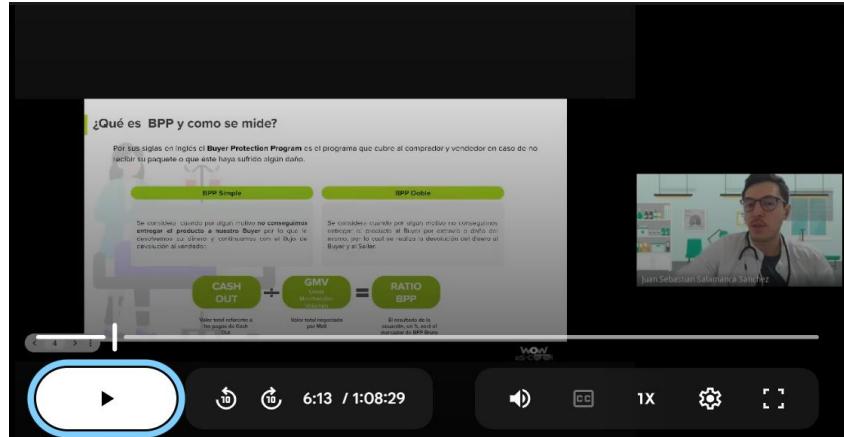
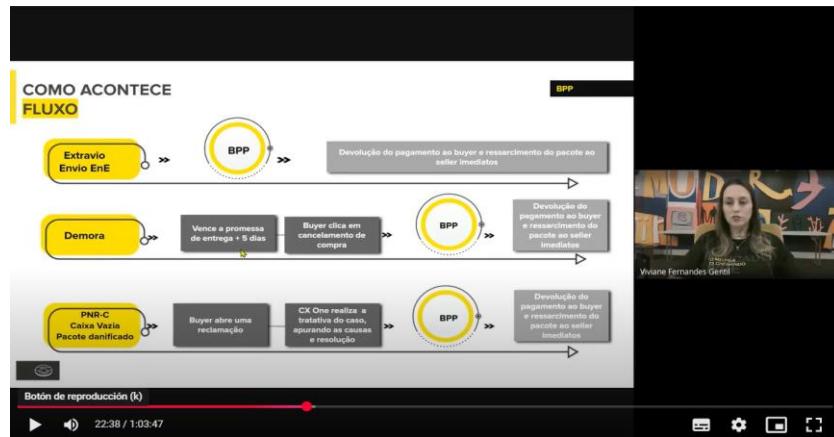


Imagen 13

Aulas a la operación de Brasil.



Por ser una sesión virtual y con un número de participantes mayor las participaciones fueron más limitadas sin embargo se tuvieron buenas reacciones y comentarios positivos en las evaluaciones de satisfacción.

En general esta capacitación no solo ayudó a la mejor comprensión del programa, definió espacios e interacciones entre los participantes y definió un modelo de entrenamiento efectivo para futuros temas; por otro lado la experiencia de llevar a cabo aulas virtuales con participantes de diferentes culturas y países ha sido profundamente enriquecedora. La diversidad de perspectivas no sólo ha ampliado nuestro marco de

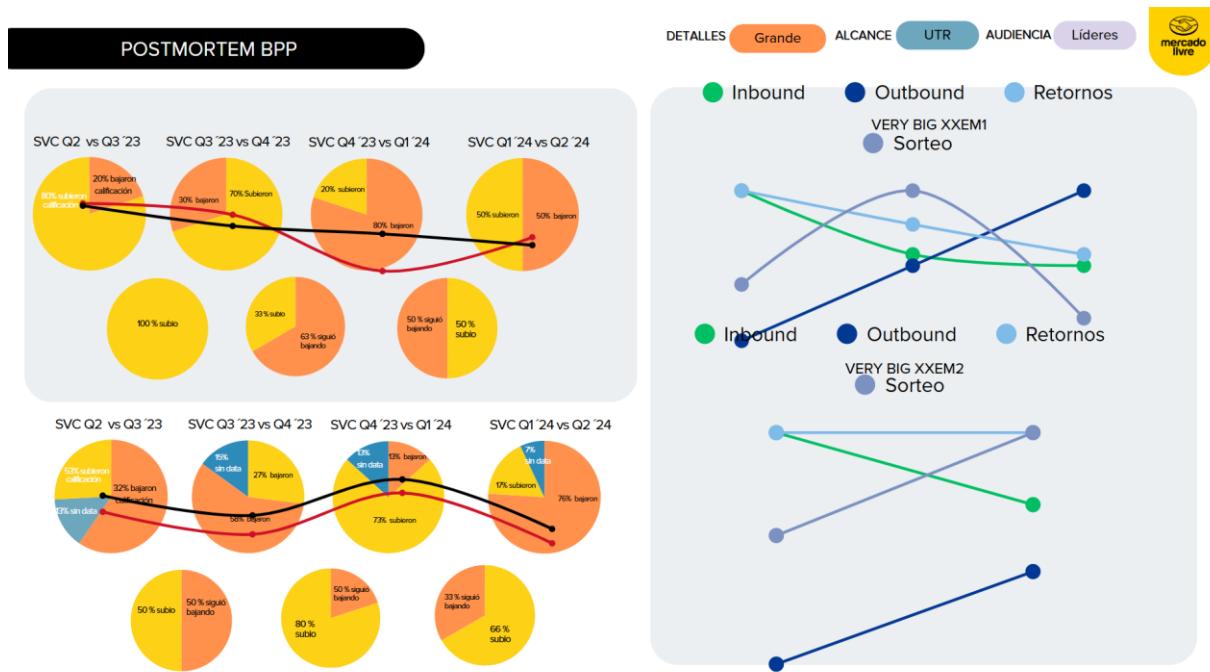
referencia, sino que también ha promovido un aprendizaje colaborativo en el que cada persona aporta su singularidad al proceso de aprendizaje. Esta interacción multicultural ha permitido un intercambio dinámico de ideas y experiencias. Como señala Paul Freire, "El acto de aprender se convierte en el acto de dialogar; el diálogo es esencial para la transformación de la realidad" (Freire, 2025, p 93.). Este enfoque dialógico fomenta un aprendizaje más profundo y significativo, donde los participantes no solo adquieren conocimientos, sino que también desarrollan competencias de comunicación, empatía, comprensión, competencias necesarias y valoradas en cualquier entorno laboral. La riqueza de las aulas virtuales radica en su capacidad para facilitar este diálogo y construir un espacio de aprendizaje inclusivo y sostenible.

### **3.8.3 Objetivos de Negocio**

Como se mencionó anteriormente, por ser un proyecto de impacto en el negocio, los objetivos que se definieron al inicio de la estrategia tuvieron que presentarse en una reunión con altos mandos en formato de postmortem en donde se presentaron los indicadores relacionados con la práctica operativa de pérdidas, robos y dañados de las operaciones.

Presenté los datos enfocando los objetivos cumplidos y los beneficios que se vieron en las operaciones logrando en aproximadamente el 75% de operaciones una disminución del paquete dañado y perdido en la estación en al menos 2% del porcentaje mensual, esto habló de un gran impacto en conjunto con los demás esfuerzos realizados por otras áreas.

Imagen 14  
Postmortem BPP. Mercado Libre



En primer momento expliqué de manera general la estrategia de entrenamiento que se diseñó, resaltando los módulos específicos, las dinámicas de grupo implementadas y las herramientas utilizadas para la evaluación del aprendizaje. Posteriormente presenté los datos concretos y relevantes, utilizando gráficos de porcentaje del nivel de transformación de las operaciones a través del tiempo para comparar los resultados previos de los posteriores resaltando el impacto particular y general, por último expliqué a los presentes las razones detrás de estos cambios positivos. Indiqué cómo la capacitación no solo mejoró las habilidades técnicas, sino que también fomentó un sentido de pertenencia y compromiso dentro del equipo. Resalté el feedback positivo recibido durante las sesiones de capacitación, donde los participantes compartían experiencias y sugerencias que aportaban al aprendizaje colectivo.

Estas sesiones son muy cortas y enfocadas, el nivel de detalle que se permite es muy limitado sin embargo los managers mostraron una gran satisfacción de los resultados

logrados y reconocieron los esfuerzos realizados para este proyecto de todos los participantes.

Al finalizar la sesión tuve una gran satisfacción por haber logrado culminar al menos un segmento del plan y estrategia diseñados y me sentí orgullosa de los logros que se observaban en los diferentes equipos a partir de este proyecto.

### **3.9 Mi formación como sustento de este proyecto**

Para cerrar la sistematización de mi práctica profesional en este proyecto en particular, me doy a la tarea de visibilizar el respaldo que la formación académica en pedagogía ha brindado a mi práctica profesional. Considero que, a lo largo de los estudios universitarios, el acercamiento a la investigación, el currículo, la didáctica, la psicología del aprendizaje y la orientación educativa te ofrecen herramientas óptimas para su aplicación en escenarios como la capacitación y el aprendizaje.

De forma estratégica, integro de manera general los distintos saberes pedagógicos en cada decisión y actuación profesional. Contar con la perspectiva teórico-pedagógica, entendida desde un enfoque sociohistórico que concibe las teorías como productos sociales inscritos en contextos culturales y políticos, fortaleció mi criterio para analizar enfoques educativos y sostener decisiones con fundamentos conceptuales. Por otro lado, la formación metodológica me enseñó a problematizar situaciones, formular preguntas pertinentes y traducir la experiencia en datos para sustentar decisiones y valorar resultados. El estudio del desarrollo humano y de las teorías del aprendizaje me orientaron para diseñar experiencias centradas en los conocimientos previos, la motivación y el contexto de los sujetos que aprenden, mientras que la orientación educativa me dotó de recursos para acompañar procesos individuales y grupales, coordinar equipos y facilitar acuerdos. Finalmente, el dominio de currículo y didáctica me permitió concebir la formación como un proyecto que se concreta en objetivos claros, contenidos pertinentes, estrategias activas y evaluaciones coherentes, y la psicología social me brindó herramientas para gestionar dinámicas grupales y contextos multiculturales, promoviendo la colaboración y la construcción colectiva de conocimientos.

Esta integración de saberes se materializó de forma especial en la práctica recuperada en este documento, la generación de estrategias de aprendizaje para el equipo de Prevención de Pérdidas de Mercado Libre, el cual, se cimentó en una aplicación integral y estratégica de los conocimientos adquiridos en la Licenciatura en Pedagogía, abarcando desde la investigación y el análisis de datos hasta el diseño curricular, la didáctica y la gestión de grupos. En la sistematización de mis práctica profesional se puede constatar el inicio del proyecto con una fase de investigación y fundamentación estratégica que me permitió transitar de la experiencia cotidiana a la definición del problema: reconocer el BPP como indicador crítico para el equipo de Prevención de Pérdidas, delimitar el objeto del programa y justificar la necesidad de una solución de aprendizaje alineada con los objetivos del negocio. Este proceder respondió a los principios de la investigación educativa, orientados a construir conocimiento aplicable y a tomar decisiones informadas sobre problemas factibles de indagación.

Con base en esa delimitación, apliqué herramientas de análisis de datos cuantitativos para transformar los resultados operativos. La formación en estadística descriptiva y en técnicas aplicadas a la investigación me permitió analizar tableros corporativos, identificar tendencias y valores atípicos, segmentar audiencias y priorizar focos de intervención. A partir de esos hallazgos definí metas, entre ellas, la reducción de paquetes perdidos y dañados y establecí indicadores de proceso y de resultado para la medición del impacto. Esta evaluación consideró métricas de aprovechamiento y de satisfacción (NPS), trianguladas con datos operativos, de modo que cada etapa de implementación para diferentes públicos objetivos sustentara decisiones de ajuste y mejora para la estrategia de aprendizaje.

Con el diagnóstico, estructuré el programa desde una lógica curricular que garantizara progresión, coherencia interna y transferibilidad al puesto. Organicé la propuesta en dos módulos: Conceptos Generales BPP y Atención de indicadores y gestión de eventos. Lo anterior para conducir al participante del marco comprensivo del BPP a la resolución de situaciones reales. La planeación didáctica se diseñó con los componentes clave de una programación: objetivos observables, contenidos

nucleares, materiales de apoyo, estrategias de enseñanza y criterios de evaluación coherentes con los resultados esperados. Planifiqué la triple dimensión del proceso formativo: diseñar, impartir y evaluar, mediante sesiones cortas que incluyeron retroalimentación de los participantes y los datos de desempeño.

Para favorecer la reflexión y la toma de decisiones en contextos operativos, opté por metodologías activas sustentadas en la didáctica general. Implementé el Aprendizaje Basado en Problemas y el Estudio de Casos, transformando anécdotas y eventos operativos en situaciones de análisis con guías de indagación, criterios de desempeño y productos de aprendizaje aplicables al entorno laboral. Estas estrategias promovieron la apropiación de buenas prácticas, el razonamiento crítico y la transferencia efectiva de lo aprendido a la gestión diaria del indicador BPP.

La naturaleza regional y multidisciplinaria del proyecto hizo indispensable la gestión de dinámicas grupales y el ejercicio de la orientación educativa. Conformé mesas de trabajo con representantes de distintas áreas y países, y asumí el rol de guía y mediadora para conducir el levantamiento y la validación de contenidos. Desde los fundamentos de la orientación, establecí reglas de participación y mecanismos de consenso; y, apoyada en la psicología social, gestioné diferencias de idioma y de enfoque, distribuyendo roles y propiciando interacciones colaborativas. Esta estrategia convirtió las sesiones en comunidades de práctica donde el intercambio de experiencias y la reflexión conjunta fortalecieron tanto la pertinencia técnica del programa como su apropiación por parte de los expertos.

En conjunto, el proyecto se basa en la integración consciente del saber pedagógico en un entorno corporativo. La investigación proporcionó el marco para diagnosticar y medir; el currículo y la didáctica, la estructura para diseñar una experiencia pertinente y coherente; y la orientación y la psicología social, las herramientas para construir el contenido de manera colaborativa y efectiva. El resultado fue un programa de capacitación con fundamento teórico-metodológico sólido, sensible al contexto y evaluado con criterios objetivos, que impactó de forma observable en los indicadores del negocio y en las prácticas profesionales de los colaboradores.



## **CAPÍTULO IV RECOMENDACIONES PARA MI PRÁCTICA PROFESIONAL: SESIONES DE ENTRENAMIENTO EN AMBIENTES VIRTUALES CON ESTUDIOS DE CASO**

En este capítulo, se presentará un análisis detallado basado en la práctica profesional realizada, con el propósito de identificar áreas de mejora en mi labor diaria como pedagoga en la empresa privada Mercado Libre. Con ello se busca obtener herramientas concretas y específicas que me permitan optimizar mis competencias, teniendo en cuenta los retos y desafíos que enfrenta un profesional en este campo.

De igual forma, con ayuda de este ejercicio, se busca visibilizar la importancia del papel de los pedagogos en este tipo de entornos corporativos, donde su contribución puede ser crucial para la estructuración y formalización de los programas de entrenamiento y las experiencias de aprendizaje.

Con el fin de ser más estratégica y efectiva, analizaré las diferentes directrices que se plantearon en esta recuperación profesional enfocando mi atención en el modelo de enseñanza seleccionado: el estudio de casos, para con ello, evidenciar si esta técnica didáctica fue llevada a cabo de manera adecuada de acuerdo con los planteamientos pedagógicos y qué aspectos observables y comparables con la teoría, presentan áreas de mejora.

En primer lugar, con apoyo teórico se define y contextualiza cómo se percibe este modelo de enseñanza y qué papel juega el uso de casos de estudio para lograr los objetivos de aprendizaje. Con la información planteada se analizan y comparan los aspectos observados en la práctica con ayuda de preguntas guía que nos encamine de manera correcta al objetivo, resaltando las áreas de mejora, generando planteamientos específicos que ayuden a atenderlas aprovechando mi formación y planteando el potencial que tiene el perfil del pedagogo para este tipo de escenarios. Este enfoque permitirá que esta recuperación de experiencia profesional ofrezca al lector respuestas tangibles para el uso de esta técnica y propuestas concretas que puedan apoyar en escenarios similares, buscando que esta experiencia no solo me

enriquezca a mi como protagonista de este trabajo sino también a mis colegas, compañeros laborales e integrantes de la comunidad pedagógica y docente.

#### **4.1 El estudio de casos como método de enseñanza**

El origen del uso de casos de estudios se identifica en primer momento en escenarios de investigación y poco a poco fue evolucionando su uso como método didáctico.

Investigadores de la Universidad Veracruzana mencionan que, en el siglo XIX, el uso del estudio de casos se adoptó como una metodología de análisis y observación de situaciones específicas (Escudero, Delfín & Gutierrez, 2008, p. 7). Esto ayudaba a presentar escenarios tangibles y paralelos a realidades que requerían de diferentes puntos críticos de revisión para su comprensión de los investigadores.

En un inicio, el estudio de caso se utilizó como herramienta de investigación científica, sin embargo, hacia finales de siglo, su propósito cambió, y comenzó a utilizarse principalmente como un instrumento pedagógico. (Escudero, Delfín & Gutierrez, 2008, p. 7).

Al ser un método que busca la aplicación práctica del conocimiento y el desarrollo de competencias de análisis, el uso de estudio de casos para la enseñanza se ha posicionado como una herramienta fundamental en múltiples disciplinas (Wassermann, 2006, p.58).

Si bien, se sabe que el análisis de casos es una herramienta didáctica efectiva, es importante que las condiciones de enseñanza y la construcción de los casos cumplan con ciertas características para con ello obtener los resultados deseados, por lo cual, algunos ambientes de formación pueden considerarse inadecuados y algunos perfiles pueden considerar este modelo como una herramienta compleja y de difícil acceso para llevarla a cabo.

Wassermann, (2006) pedagoga especialista en la enseñanza con método de caso refiere que los lugares donde se utilizan los casos como herramienta didáctica, son lugares donde se puede presentar la frustración por la falta de conclusiones

específicas y donde el análisis puede llevar a más preguntas que no tendrán una sola respuesta correcta, este tipo de escenarios no es cómodo para todas las personas, principalmente para formadores o docentes que están acostumbrados a que ellos saben las respuestas correctas (p.40).

Es por lo cual que al buscar utilizar esta metodología de enseñanza se debe ser muy cuidadoso y abierto para construir y generar los parámetros que la definen pero sobre todo, evaluar las condiciones de ambiente, público e incluso propias para llevarla en marcha.

Los teóricos hablan de diferentes parámetros a considerar para que la enseñanza con casos sea efectiva; a continuación se rescatan algunos aspectos importantes:

Con respecto a la generación de casos para la enseñanza, que fue lo que realicé en mi práctica profesional, Wassermann, (2006) propone las siguientes características imprescindibles: deberán centrarse en sucesos importantes y la tensión de las historias debe ser maximizada para la estimulación de los lectores, se debe generar interés por los personajes del caso considerando la credibilidad siempre del mismo y el caso debe concluir en un dilema, siendo esta última lo que puede atribuirle la fuerza y vigencia al relato (p.71-72).

Otro aspecto importante a considerar en la generación o selección de caso es el impacto emocional, su propósito: despertar sentimientos en los participantes, lo que generará el interés genuino por el contenido del caso (Wassermann, 2006, p.55).

Los participantes deben sentir interés real por querer analizar el caso, si se presenta algo ajeno a ellos el escenario no tendrá gran motivación o funcionalidad, la distracción o comentarios sin un análisis real podrían presentarse en el ejercicio.

Es por ello que de igual forma que la emocionalidad se debe considerar que el recurso presente un contexto familiar que les permita con confianza dar un punto de vista:

Es importante que se sientan capaces de resolver el caso, por lo que conviene que el escenario principal presente como trasfondo un tema conocido y que les influya confianza. Para determinarlos es conveniente llevar a cabo un proceso de diagnóstico

previo, bien mediante cuestionarios, entrevistas o sesiones de exposición o debate (Lacosta, 2012, p. 47)

Con respecto a la construcción de preguntas de reflexión para guiar el análisis en aula se menciona que “su principal objetivo es inducir a los alumnos a examinar los problemas importantes del caso” (Wassermann, 2006, p.80) por lo que la formulación de las preguntas deberán provocar en los participantes la reflexión y discusión.

Por otro lado Lacosta, (2012) menciona que es importante interrogar sobre el quién, el cómo y el porqué del problema que estamos presentando (p.48). Sin embargo es importante tener cuidado con las preguntas que inician con por qué dado a que estas pueden estar construidas para generar una respuesta única correcta lo cual los alumnos detectarán rápidamente (Wassermann, (2006, p.92).

Lo que se debe buscar, menciona Wassermann, (2006) con las preguntas no es el conocimiento específico de información, si no que apliquen sus conocimientos examinando ideas, analizando datos y proponiendo soluciones. (p.21)

Algo muy importante que aporta Lacosta, (2012) sobre el papel del formador o profesor a la hora de preparar el material para la sesión tanto del caso como de las preguntas, es la previsión que debe contemplar ya que deberá asegurar el acceso a la información necesaria para resolver las preguntas y trazar los diferentes caminos a los que es posible llegar para con ello poder guiarlos en caso de que por alguna cuestión se tenga interés en resolverlo pero enfrenten dificultades (p. 48).

Es importante comprender que el modelo didáctico de enseñanza con casos no se centra específicamente en la importante del caso, si bien, para el éxito del ejercicio, el caso de estudio deberá ser una herramienta potencial y relevante como ya se ha mencionado anteriormente, sin embargo, la atención y enfoque está en el momento en sí ya que este método no solo busca aprender algo en específico como una fórmula matemática o hecho histórico importante, sino que su fuerza radica en cómo los participantes asimilan su persona y descubren parte de ellos (Bañares, 2011, p.50).

Por lo anterior, es importante conocer los criterios y consideraciones para el antes, durante y después de las aulas de presentación de casos.

#### **4.1.1 La preparación del aula**

Cuando se habla del modelo de enseñanza con casos es importante considerar la preparación del público y del aula ya que al ser un método no tan convencional en cualquier ambiente de aprendizaje, podrá enfrentar retos desafiantes para quien guía el ejercicio.

Por lo anterior, se propone para lograr mejores resultados, que los participantes del ejercicio, adecuado al perfil, sean informados de las expectativas y formas de participación e involucramiento en el aula de análisis del caso (Wassermann, 2006, p.100) evitando así la búsqueda implacable de una respuesta correcta y afirmaciones dominantes que rompan la dinámica de la discusión. El explicar la metodología y ejemplificar la dinámica, permitirá que el participante adecúe sus propias expectativas del escenario y así mantenga una postura neutral y abierta al mismo.

Por otro lado, cuando se habla de la generación de grupos o aulas para presentar los casos y generar los ambientes de aprendizaje se expresan elementos importantes como un grupo reducido que permita la discusión y la participación de todos, un espacio dedicado y enfocado a la actividad teniendo el tiempo suficiente que no presione ni sesgue la discusión: “lo que no puede sacrificarse es el tiempo necesario para la discusión general en la clase, o sea, para el interrogatorio sobre el caso” (Wassermann, 2006, p.22). Es a partir de esto donde el papel del moderador o profesor cobra gran importancia, el éxito de la metodología dependerá de su capacidad para moderar la discusión y no tanto de la calidad del caso.

“El método de casos es interactivo (estudiante–docente) y los conocimientos se construyen paso a paso” (Estrada & Alfaro, 2015) por lo cual genera un gran valor y ofrece un espacio en el que activamente se están desarrollando habilidades, pensamiento crítico e incluso investigación científica (Estrada & Alfaro, 2013). Para

generar este espacio, es necesario que el docente o formador controle sus instintos de evaluar cada respuesta dada, los comentarios evaluativos pueden estorbar más que ayudar (Wassermann, 2006, p.163). El ambiente de respeto, es decir tomar en serio cada comentario y escuchar activamente invita a participar (Wassermann, 2006, p.164.)

Algo muy importante que refuerza la relevancia e importancia del docente o formador como moderador del ambiente para alcanzar los objetivos de aprendizaje es lo que menciona Wassermann, (2006) sobre el efecto de las preguntas en los participantes:

Cada pregunta que se formula y cada respuesta que se da a un alumno encierran poder, tanto cognitivo como afectivo. Los alumnos sienten ese poder, y sus propias respuestas (o su falta de respuestas) son afectadas por él. Saber leer e interpretar el efecto de una respuesta, en las respuestas siguientes de un alumno es una habilidad muy valiosa que puede emplearse para lograr que ellos respondan sin temor y para crear un clima de confianza (p.165).

Por ello es importante que el formador o docente que guiará el ejercicio tenga una preparación y sensibilidad por lo que se busca que suceda en el aula y permita el desarrollo de la misma optimizando los recursos y cuidando cada interacción ya que cada una puede llegar a tener un efecto negativo o positivo.

Para finalizar el aula hay una propuesta de algunos autores sobre la reflexión del proceso, esto puede suceder o no, dependiendo el tipo de participante, en el caso particular de mi ejercicio profesional dado a que los participantes son adultos, considero que esta es una etapa importante para la contribución a la reflexión deseada, Wassermann, (2006) menciona que este paso adicional nos permite conocer el juicio propio de la experiencia sobre la adquisición de conocimientos o habilidades, es un instrumento que puede servir de evaluación sobre el conocimiento adquirido o las cuestiones en las que cayó en cuenta (p.185-186).

Para concluir, como menciona Bañares, (2011), Es importante entender al método de aprendizaje con caso como un método de descubrimiento (p.50) y es así como se

deben preparar y desenvolver los espacios, priorizando las habilidades propiciando el análisis estando siempre abiertos a la escucha.

#### **4.2 Análisis de la recuperación de la experiencia**

Con el respaldo del contexto teórico, me doy a la tarea de identificar y analizar cómo se desarrolló mi práctica profesional en este proyecto en particular. Sabemos que la sistematización de experiencias tiene como finalidad definir y consolidar aprendizajes sustentados en la experiencia práctica; por ello, orientar este análisis a partir de preguntas me ayudará a comprender qué aprendí y qué competencias puse en juego al diseñar y ejecutar la estrategia.

La pregunta inicial que me planteo es: ¿Realmente apliqué el método de aprendizaje a través de estudio de casos? Si bien, al momento de realizar este ejercicio no tenía conciencia de que este modelo de aprendizaje estaba sustentado de toda una metodología y que existían diferentes variables para llevarlo a cabo considero que la apliqué de forma empírica, intentando definir una estructura y que varios puntos coinciden con lo que la teoría nos dice, como por ejemplo el proceso de diagnóstico que realicé para detectar necesidades reales y diseñar los materiales del curso, (más allá del caso de estudio). De igual forma estructuré los contenidos, desde la identificación de escenarios lo que permitió a los participantes reflexionar sobre situaciones concretas y reales, fomentando el pensamiento crítico y el análisis colaborativo como Wassermann, (2006) y Bañares, (2011) afirman que debe ser.

Otra consideración importante sobre la que reflexiono es la relevancia que tuvo el caso para la audiencia, sin duda, el contenido de caso como del curso son temas de interés y de gran importancia para el público involucrado ya que, forman parte de su día a día y se considera un tema crítico para la operación que ellos gestionan. Atender un caso relacionado a escenarios similares o iguales a los suyos alienta en gran medida la participación y el diálogo entre los participantes como recomienda Wassermann (2006).

En relación a las herramientas utilizadas para crear el caso de estudio considero que fueron realmente generadoras de escenarios reales e interesantes. Tal es el caso de la metodología de los cinco porqué que adecúe en las mesas de trabajo que me apoyaron a detectar escenarios desde la raíz y proporcionaron información detallada para la construcción del caso. Sin embargo, considerando lo que menciona Lacosta, (2012), con respecto a presentar en el aula recursos para la investigación e indagación profunda, pienso que no potencie los recursos que había obtenido en todo el ejercicio de levantamiento ya que contaba con entrevistas, reportes operativos, etc. Que aunque fueron considerados para la elaboración del caso y del material, hubiera sido muy interesante agregarlos como recursos de consulta para un análisis más independiente y no limitar tanto la información como se hizo con los reportes en tableros y resultados.

Otra pregunta que surgió respecto a los casos fue si el recurso creado fue efectivo o no para la sesión, si bien, como ya comenté anteriormente el caso tiene buenos elementos y por otro lado oportunidades de mejora, el recurso logró generar intereses y participación en el aula y despertó en los participantes esa emocionalidad tan importante de la que habla Wassermann, (2006).

Asimismo, revisando las preguntas que formulé para el caso, analicé si cumplían con las recomendaciones respecto a su forma y enfoque para promover la participación. A continuación las presento:

¿El inventario de esta operación está dentro de la meta de 90% de adherencia establecida? ¿En cuál trimestre del año tuvo su peor precisión y qué representa esto?

¿Qué zonas tienen la menor adherencia de inventario? ¿Y qué puede estar impactando estos números?

¿Qué procesos tienen los peores indicadores de ejecución operativa y afectan directamente la calidad y el aumento de pérdidas en la operación?

¿Qué indicadores y rutinas deben ser monitoreados por el equipo de UTR y cuáles son responsabilidad del equipo de OTR? ¿Y cómo pueden ambos trabajar juntos para reducir las pérdidas en la operación?

¿Cuáles fueron los impactos específicos en la operación debido a la pérdida de paquetes, tanto en términos de volumen como de costos financieros, y cómo esto afectó la satisfacción de los usuarios?

Considerando que los problemas observados en el piso de la operación influyen directamente en los resultados de los indicadores de inventario, ¿qué aspectos evaluarías detalladamente en la ejecución de los procesos citados en el ejercicio anterior para desarrollar e implementar soluciones estratégicas eficaces?

Con base en las respuestas anteriores, crea dos metas SMART (una a corto plazo y una a mediano plazo) para la corrección de estos problemas.

Si bien las preguntas están orientadas a obtener una respuesta correcta y aunque promueven el análisis son solo algunas las que están abiertas y permiten a que el participante pueda contribuir con su punto de vista y así abrir un diálogo con discrepancia. A pesar de que las preguntas no fueron las mejores de acuerdo a las recomendaciones teóricas, el aula tuvo mucha participación y se presentaron discusiones variadas con diferentes puntos de vista. Considero que esto pudo lograrse debido a la relevancia del tema del caso y no tanto de la calidad de las preguntas guía, incluso hubieron aulas en las que las preguntas no fueron resueltas al cien por ciento y esto se debido a que la discusión se comenzó a desviar y tomar otro camino igual o incluso más relevante que el que se buscaba obtener con las preguntas, esto fue posible gracias a la gestión de algunos moderadores que teníamos bien consciente el objetivo del aula y que permitimos que el ejercicio se desarrollara de forma orgánica.

Al analizar más a fondo el ejercicio en el aula, identifico tres áreas de oportunidad relacionadas con los planteamientos de la teoría:

En primer lugar, mi preparación como formadora o moderadora y la de mis compañeros que me apoyaron. Aunque conocía el caso a detalle y el tener claro el objetivo del

ejercicio, nos faltó preparación con respecto a la metodología ya que realizamos preguntas y afirmaciones a comentarios que se presentaban en el aula tal y como Wassermann (2006) recomienda que no se haga. Esto pudo generar la participación parcial del aula y delimitación de variabilidad de puntos de vista.

En segundo lugar destaco la cantidad de participantes. Las aulas de aprendizaje en Mercado Libre desafortunadamente por el volumen de gente que capacitamos y nuestro corto alcance son muy numerosas y tenemos delimitados los tiempos de entrenamiento, elemento que no es negociable para este tipo de metodologías, el ofrecer un espacio que no limite la discusión.

Por último, está el aspecto de no haber contextualizado a los participantes en la metodología. Sorprende y, al mismo tiempo, resulta preocupante constatar la programación que tenemos muchos de nosotros derivada de la educación tradicional, donde se busca siempre la respuesta correcta para alcanzar la satisfacción de acertar. En el entorno laboral, donde el reconocimiento y la retribución están ligados a "hacer bien" o "decir bien" las cosas, introducir modelos de aprendizaje diferentes resulta un reto, ya que puede ser difícil para los participantes comprender los objetivos y dinámicas de estas sesiones.

Con respecto a los recursos que se utilizaron para el cierre de la experiencia de aprendizaje los cuales se enfocaron principalmente en la satisfacción del usuario (NPS), considero que hizo falta un ejercicio más enfocado y preparado para el levantamiento de las perspectivas, comprender e identificar la asimilación propia del participante como recomienda Wassermann, (2006) ya que estos elementos cuantitativos hubieran complementado de manera certera al reporte realizado de los impactos del negocio de este proyecto, ya que los objetivos de comprensión del indicador fueron más allá a una asimilación de la aplicación de aprendizajes objetivos con base a la experiencia individual de cada individuo y así definir un camino propio de aprendizaje que陪伴e y se apoye de cada ejercicio de análisis realizado, logrando así, cada vez competencias y conocimientos más sólidos y complejos lo cual es la principal demanda de la compañía.

En resumen, considero que fue un gran acierto el uso de esta herramienta didáctica sin embargo, tanto el caso como la preparación del aula y el desarrollo de esta son aspectos que deben probarse una y otra vez, hasta encontrar las técnicas y elementos que mejorarán cada vez la experiencia adecuándose a las circunstancias (Wassermann, 2006, p.188). Solo así la persona que toma el riesgo de aplicar este tipo de modelos en aulas podrá generar sus propios aprendizajes e ir mejorando para ofrecer cada vez una experiencia más rica y preparada.

Me siento orgullosa de haber aportado e innovado en mi ambiente laboral con una técnica que propicia no solo la asimilación de conceptos claves si no que genera un ambiente óptimo y diferenciado que apoya a la idea de que una capacitación es más que un espacio en donde se nos dan instrucciones sobre algo, sino que son espacios que pueden ayudarnos a generar habilidades y aprendizajes aplicables en diferentes ámbitos de nuestra vida y que potencializan mi desarrollo y crecimiento para beneficio propio y el de mi empleador. De igual forma generar ambientes de respeto y colaboración entre los colegas que ayudarán siempre al trabajo.

Por otro lado, como profesional de la educación, es sumamente importante atrevernos y salir de nuestra zona de confort para generar experiencias que nos sirvan de prueba y así apliquemos la teoría de manera consciente involucrando nuestros propios criterios generando pautas para otros, solo así es posible generar teoría aterrizada y sustentada, una gran área de oportunidad de los profesionales dedicados al estudio de las ciencias pedagógicas (Martín, 2005, p.60).

#### **4.3 Propuesta concreta de mejora con base al análisis realizado de la experiencia**

Agradezco la oportunidad que tuve de poder volver atrás, observar mis prácticas y analizarlas con un ojo crítico, objetivo y constructivo. Por lo cual es importante identificar y aportar de manera concreta con elementos tangibles que ayuden a mejorar mi práctica y la de mis compañeros.

Por lo anterior, presento un plan con recomendaciones para la continuidad del proyecto y la mejora de los resultados. Dicho plan consta de adicionar tres pasos más al modelo ya empleado y aplicar ciertas recomendaciones específicas para la creación de contenidos y desarrollo del aula.

Etapas propuestas:

1. Contextualización de la metodología de aprendizaje con análisis de casos: es importante considerar espacios previos que permitan el acercamiento con la metodología y los objetivos mismos. Después de este ejercicio de investigación, yo, como protagonista del ejercicio podré crear recursos y espacio para contextualizar y encaminar al público objetivo con el modelo y comenzar a medir la asimilación de la misma para poder intentar un nuevo ejercicio con este modelo didáctico, crear recursos de apoyo y dosificar los tiempos de acercamiento con la metodología ayudarán a crear una cultura de aprendizaje en este tipo de ambientes.
2. Creación de biblioteca para casos: para que los casos sean más atractivos y dinámicos deberán complementarse con recursos como entrevistas, videos, lecturas muy estrategias que permitan al participante construir su propio camino de indagación y comparación. Algo muy favorable en los ambientes corporativos es la correlación que existe entre todos los temas a tratar en los espacios de aprendizaje, el aprovechar esto ayuda a que los recursos puedan funcionar para uno o varios casos y crear experiencias correlacionadas con diferentes perspectivas y motivaciones.
3. Promover espacios de entrenamiento continuos: un punto muy importante que se presentó en el análisis es la consideración de los tiempos para las sesiones de aprendizaje con análisis de casos. Sabemos bien que los tiempos para capacitar siempre son limitados, sin embargo si logramos una interconexión entre las aulas que permita a los participantes retomar el caso generando “proyectos vivos” que presenten hallazgos diferentes en cada ejercicio y permitan acompañar la transformación misma de la compañía podremos ofrecer

los espacios rutinarios ofreciendo siempre la oportunidad de presentar puntos de análisis con el conciencia de que no serán limitados o únicos los espacios de participación.

Complementando el modelo con estas tres recomendaciones considero que no solo este proyecto podrá beneficiarse si no que también aportan a la construcción de hábitos sanos de aprendizaje en el ambiente corporativo. Desde el día uno en que me incorpore a Mercado Libre y hasta el día de hoy siempre se ha fomentado una cultura de innovación y búsqueda por mejorar; en este sentido, estos hallazgos sustentados con experiencia y análisis dan respuesta a esta cultura adoptada y considero que la comunidad tiene todas las herramientas y aptitudes para adoptarla.

## CONCLUSIONES

Recordando el objetivo principal de este trabajo —recuperar, analizar y generar aprendizajes a partir de mi experiencia como analista de entrenamiento en Mercado Libre— considero pertinente resaltar los hallazgos y logros obtenidos a lo largo de esta sistematización. Este proceso me permitió identificar los desafíos y proyectos más representativos en mi trayectoria profesional hasta el momento, así como detallar el paso a paso en la construcción de un proyecto, tomando conciencia de los elementos teóricos y los fundamentos metodológicos involucrados. De esta manera, reforcé y cumplí los objetivos planteados, contribuyendo principalmente a mi propio aprendizaje y, al mismo tiempo, ofreciendo a mis colegas una perspectiva sobre posibles respuestas ante los distintos escenarios que enfrentamos día con día.

En el plano personal y profesional, este ejercicio representó una oportunidad invaluable para reflexionar sobre mi forma de aprender, llenándome de confianza para analizar cada una de mis prácticas sin miedo al error o a desviarme del camino. Con este ejercicio confirmé que no existe un único camino correcto, sino guías que ayudan a crear el propio recorrido, y eso es lo más valioso que se obtiene al trabajar y aprender tanto de la experiencia propia como de la de otros. Siempre busco basarme en conocimientos sólidos y validados, que me permitan comprender y evaluar mis propios resultados. Al listar cada una de las actividades más importantes que he llevado a cabo a lo largo de estos años, pude tomar conciencia de mis etapas de maduración y de cómo cada evento más complejo lo fui resolviendo con el aprendizaje adquirido en experiencias anteriores, y así sucesivamente. Este proceso no solo me ha enseñado sobre la práctica en sí misma, sino que ahora me siento más estratégica y soy capaz de mirar mi pasado para comprender cómo es más efectivo enfrentar los retos, tanto profesionales como personales. Entiendo que lo fundamental está en el desarrollo de competencias, más que en la acumulación de conocimientos.

Desde una perspectiva crítica, el análisis realizado permitió identificar tanto aciertos como áreas de oportunidad. Logré reconocer prácticas efectivas que han contribuido

a la mejora de los procesos formativos en mi espacio de trabajo, así como aspectos que requieren perfeccionamiento, especialmente en lo relacionado con la innovación metodológica y la adecuada gestión de recursos, tiempos y espacios. Como resultado, ahora soy más sensible al uso de cualquier recurso didáctico y aseguro que el diseño de cada programa tenga como base una metodología adecuada y adaptable. Asimismo, soy más consciente de la importancia de la preparación y asimilación del modelo y de los contenidos en todos los niveles, y reconozco que la participación activa de todos los involucrados en las distintas etapas de creación y desarrollo es fundamental. Solo así es posible contribuir y generar ambientes de aprendizaje efectivos y productivos.

La reflexión y el aprendizaje generados a partir de este ejercicio de sistematización me abren nuevas oportunidades concretas para continuar mi camino académico. A menudo buscamos grados académicos como parte del "deber ser" profesional y del crecimiento esperado, sin detenernos a pensar si nuestras experiencias y áreas de oportunidad realmente justifican esas decisiones en ese momento. Ahora comprendo que, en ocasiones, tomamos esas decisiones cuando todavía somos muy jóvenes en términos de experiencia profesional, lo que puede restarles sentido práctico. Considero que mi siguiente paso formativo debe responder a lo que he logrado con este ejercicio: seguir aprendiendo a partir de mi experiencia, recapitular la teoría de una manera aplicada y tangible, y obtener resultados inmediatos y relevantes, no sólo para mí, sino también para quienes se encuentren en situaciones similares. Sin duda, esto fortalecerá mi destreza en la sistematización de experiencias, una práctica que considero fundamental en cualquier entorno profesional, ya que esta metodología — como se ha demostrado en este ejercicio — orienta de manera efectiva cualquier actividad, apoyándose en el análisis reflexivo y los esfuerzos autónomos.

Hoy no soy la misma persona que inició este ejercicio. Mis prioridades han evolucionado y mis técnicas también. Lo que me ha dado este proceso, al atreverme a enfrentar mi propia experiencia, supera cualquier aprendizaje que pudiera hallar en

un libro o un curso: descubrir la capacidad de estructurar mis recuerdos e ideas, asumir con humildad la tarea de analizar, criticar y perfeccionar mi práctica, y, sobre todo, perder el miedo a regresar a los referentes teóricos para reinterpretarlos desde mi realidad. Estos aprendizajes no solo los atesoro, sino que ahora los reconozco como mi mayor fortaleza y mi herramienta esencial para crecer como profesional. Entiendo que el verdadero avance no está solo en conocer nuevos modelos, sino en atreverme a sistematizar mi propia experiencia una y otra vez, convirtiendo la reflexión sobre mi práctica diaria en el motor de mi desarrollo y mejora continua.

## REFERENCIAS

- Aldaya, F. (2023, 25 de octubre). *A cuánto podría subir la acción de MercadoLibre para fines del 2024, según JPMorgan*. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/argentina/a-cuanto-podria-subir-la-accion-de-mercadolibre-para-fines-del-2024-segun-jpmorgan/>
- Ausubel, D. (1983). *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. Trillas.
- Bañares, L. (2011). *Case method as directed learning in professional ethics. Interdisciplinary Studies Journal*, 1(3), 47–52. <https://goo.su/SLISH>
- Barbosa, J. W., Barbosa, J. C., & Rodríguez, M. (2015). *Concepto, enfoque y justificación de la sistematización de experiencias educativas: Una mirada "desde" y "para" el contexto de la formación universitaria*. Perfiles Educativos, 37(149). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982015000300008#c4](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000300008#c4)
- Bloomberg. (2021, 2 de julio). *MercadoLibre está cambiando la forma en la que los latinoamericanos compran y pagan*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/2021/07/02/mercadolibre-esta-cambiando-la-forma-en-la-que-los-latinoamericanos-compran-y-pagan/>
- Bullemore, J., & Cristóbal, E. (2021). *La dirección comercial en época de pandemia: El impacto del COVID-19 en la gestión de ventas*. Información Tecnológica. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v32n1/0718-0764-infotec-32-01-199.pdf>
- Casino, F. (2019, 1 de noviembre). *Más difícil que dar vida a un unicornio es haber creado dos: con ustedes, el argentino fundador de OLX y LetsGo*. Ipro Up. <https://www.iproup.com/innovacion/8227-historia-de-alec-oxenford-creador-de-olx-de-remate-y-letsgo>
- Castillo, J. C., Torres, A., Atria, J., & Maldonado, L. (2019). *Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias*. Revista Internacional de Sociología, 77(1), e117. <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.1.17.114>
- CECATI 165. (s.f.). *Historia Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) No. 165 “Gral. Vicente Guerrero Saldaña”*. Recuperado el 4 de agosto de 2024, de <https://www.cecati165.edu.mx/?p=324>

CNDH. (s.f.). *Triunfo de la revolución cubana*. <https://www.cndh.org.mx/noticia/triunfo-de-la-revolucion-cubana>

Diario Financiero. (2008, 26 de agosto). *Mercado Libre compra a su rival DeRemate en US \$40 millones*. <https://www.df.cl/empresas/mercadolibre-compra-a-su-rival-deremate-en-us-40-millones>

Escudero, J., Delfin, L. A., & Gutierrez, L. (2008). *El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales*. Ciencia Administrativa, 1, 7-10. <https://www.uv.mx/iescsa/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>

Estrada, A., & Alfaro, K. L. (2015). *El método de casos como alternativa pedagógica para la enseñanza de la bibliotecología y las ciencias de la información*. Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información, 29(65), 95-126. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2015000100009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2015000100009)

Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. (2. ed.). Siglo XXI Editores.

Fundación Factor Humà. (2018). *Modelo de aprendizaje 70:20:10*. <https://factorhuma.org/attachments/article/13601/70-20-10-cast.pdf>

Fundación Konex. (s.f.). *Marcos Galperin, Premio Konex de Platino 2018: Empresarios del Comercio, de la Banca y de los Servicios*. Premio Konex 2008: Empresarios Innovadores. <https://www.fundacionkonex.org/b3051-marcos-galperin>

Gentera. (2020). *Quiénes somos*. <https://www.gentera.com.mx/Gentera/informemanual2020/quienes-somos.html?scrollTo=quienes-somos-1>

InfoPymes. (2024, 2 de enero). *De un garage a ser un éxito internacional, la historia completa de Mercado Libre*. <https://www.infopymes.com.ar/de-un-garage-a-ser-un-exito-internacional-la-historia-completa-de-mercado-libre/>

Jara, O. (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias Alboan*. <https://centroderecursos.alboan.org/sistematizacion/es/registros/6793-orientaciones-teorico-practicas-para-la>

- Jimena, J., Verdeja, M., & Inda, M. (2021). *Paulo Freire y la educación popular: La oportunidad de repensar y transformar el mundo en el que vivimos*. *Educação em Foco*, 7(2), 1-15.
- Juárez, C. (2021, 28 de octubre). *Mercado Envíos: así fue la evolución logística de Mercado Libre*. *The Logistics World*. <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/mercado-envios-asi-fue-la-evolucion-logistica-de-mercado-libre/>
- Kisnerman, N. (s.f.). *Pensar el trabajo social: Una introducción desde el construccionalismo*. Edward. [https://www.fhyce.edu.py/wp-content/uploads/2020/08/Pensar\\_el\\_Trabajo\\_social.pdf](https://www.fhyce.edu.py/wp-content/uploads/2020/08/Pensar_el_Trabajo_social.pdf)
- La Nación. (2023, 15 de agosto). *JP Morgan recomienda las acciones de Mercado Libre: a cuánto espera que suban*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/jp-morgan-recomienda-las-acciones-de-mercadolibre-a-cuanto-espera-que-suban-nid15082023/>
- Lacosta, I. (2012). *Las ciencias en el aula: Aprendizaje basado en estudio de casos*. Prensas Universitarias de Zaragoza. <https://books.google.com.mx/books?id=CWZmDAAAQBAJ>
- Martín, M., (2005). *Modelo para facilitar la creación de teorías pedagógicas en el Doctorado*. EduSol, 5(11), 56-69.
- Martinic, S., & Walker, H. (1984). *La reflexión metodológica en el proceso de sistematización de experiencias de educación popular*. CIDE.
- Meli Glossary. (2024, 28 de agosto). *Buyer Protection Program (BPP)*. Workplace. <http://meli.workplace.com/chat/t/112112107227176>
- Mello, G. (2019, 4 de julio). *MercadoLibre abre tres nuevos centros de distribución en América Latina*. REUTERS. <https://web.archive.org/web/20200713220704/https://lta.reuters.com/articulo/mercadolibre-logistica-idLTAKCN1T52WF>
- Meneses, G. (2007). *NTIC, interacción y aprendizaje en la universidad*. Universitat Rovira i Virgili. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8929/3NTIinteraccionyaprendizaje.pdf>
- Mercado Libre. (2022). *Colaboradores*. <https://sustentabilidadmercadolibre.com/actuacion/colaboradores>
- Mercado Libre. (s.f.). *Mercado Libre: Nuestro Marketplace*. <https://www.mercadolibre.com.mx/institucional/hacemos/mercado-libre-nuestro->

[marketplace#:~:text=Actualmente%20tenemos%20operaciones%20en%2018,%C3%BAnicos%20y%20visitas%20al%20sitio](#)

MG Intelligence. (2021, 25 de noviembre). *Mercado Envíos: así fue la evolución logística de Mercado Libre*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/mercado-env%C3%ADos-as%C3%AD-fue-la-evoluci%C3%B3n-log%C3%ADstica-de-libre>

Parque Industrial General Deheza. (2022, 6 de abril). *Mercado Libre: Una historia signada por la innovación y el desarrollo*. <https://parqueindustrialgd.com.ar/mercado-libre-una-historia-signada-por-la-innovacion-y-el-desarrollo/>

Plazola, M. R. (2009). *Tres modelos de planes de estudio para la formación de pedagogos en la Universidad Pedagógica Nacional*. Universidad Pedagógica Nacional. <http://bgtq.ajusco.upn.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/976/1/Plazola%20Diaz%2C%20Maria%20del%20Refugio.pdf>

Pulso. (2016, 12 de octubre). *eBay y Mercado Libre anuncian un acuerdo de cooperación*. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/ebay-y-mercado-libre-anuncian-acuerdo-de-cooperacion/>

Rankmi. (2024). *Guía: SMART goals en tu planificación de gestión de personas*. Recuperado el 4 de agosto de 2024, de [https://www.rankmi.com/es/tp-gracias-quia-smart-goals-en-tu-planificacion-de-procesos-de-gestion-del-desempeno?utm\\_campaign=SMART%20goal%20ebook&utm\\_source=DCH&utm\\_medium=Blog](https://www.rankmi.com/es/tp-gracias-quia-smart-goals-en-tu-planificacion-de-procesos-de-gestion-del-desempeno?utm_campaign=SMART%20goal%20ebook&utm_source=DCH&utm_medium=Blog)

Revista Expansión. (2023, 2 de agosto). *Burbuja punto com: ¿Qué pasó con la "nueva economía" y por qué estalló?*. Sección Mercados. <https://expansion.mx/mercados/2023/08/02/burbuja-punto-com-auge-y-caida-nueva-economia>

Revista Internacional Magisterio. (2008). *Sistematización de experiencias: Una forma de investigar en educación*. Revista Internacional Magisterio, 33, 1-96.

Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). *40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. Revista Latinoamericana de Psicología, 42(1). Recuperado el 4 de agosto de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>

Taller Permanente de Sistematización. (1991). *La sistematización al interior del colectivo de apoyo metodológico del CEAAL*. Perú.

Torres, M. (2022). *¿Qué es la gamificación?*. Recuperado el 4 de agosto de 2024, de <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/educacion/que-es-gamificacion>

Torres, O. (2022, 19 de julio). *Mercado Libre ya es una de las 100 marcas más valiosas del mundo*. Revista Expansión. <https://expansion.mx/empresas/2022/07/19/mercado-libre-100-marcas-mas-valiosas-del-mundo>

Universidad Pedagógica Nacional. (s.f.). *Pedagogía*. Recuperado el 4 de agosto de 2024, de <https://upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/18-estudiar-en-la-upn/93-pedagogia>

Wassermann, S. (2006). *El estudio de caso como método de enseñanza*. Amorrortu.

Zamarrón, I. (2023, 2 de agosto). *México impulsa ganancias de Mercado Libre y se consolida como mercado prioritario*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/mexico-impulsa-ganancias-de-mercado-libre-y-se-consolida-como-mercado-prioritario/>

Zapata, A. (2023). *El estudio de casos como método de enseñanza-aprendizaje: de la teoría al aula*. [https://www.researchgate.net/publication/375635663\\_El\\_estudio\\_de\\_casos\\_como\\_modo\\_de\\_ensenanza-aprendizaje\\_de\\_la\\_teoria\\_al\\_aula](https://www.researchgate.net/publication/375635663_El_estudio_de_casos_como_modo_de_ensenanza-aprendizaje_de_la_teoria_al_aula)