

# Case Study Coca-Cola FEMSA

## Coca-Cola FEMSA forma a 850 empleados en liderazgo con el videojuego Pacific

La compañía contribuye a la transformación de la empresa y logra mejorar su organización y capacidad de liderazgo.



■ **Empresa:** Coca-Cola FEMSA.

■ **Industria:** Bebidas.

■ **Datos del programa:**

Periodo: **2017**

Empleados: **850** 

■ **Retos:**

Apoyar la transformación y la reorganización departamental que la empresa ha vivido en los últimos años.

Reforzar las habilidades de liderazgo de los 850 managers o responsables de equipo en las 21 plantas embotelladoras que la empresa tiene en México.

Proponer una formación diferente e innovadora que llame la atención de los empleados y mejore su *engagement*.

■ **Solución:**

Pacific, *serious game* de liderazgo y gestión de equipos.

■ **Resultados:**

**100%** Tasa de finalización.

**99%** Tasa de recomendación.

**100%** Tasa de aplicabilidad.



### Coca-Cola FEMSA, apostando por el liderazgo

Coca-Cola FEMSA es el embotellador público más grande del sistema Coca-Cola en todo el mundo. Con sede en México, opera en diez países, tiene 64 plantas y atiende diariamente a más de 381 millones de personas. Gracias a sus 2,8 millones de puntos de venta y sus 324 centros de distribución, consigue producir y distribuir bebidas como Sprite, Fanta, Lift o la propia Coca-Cola, facturando cerca de 10.000 millones de dólares al año.

La historia de Coca-Cola FEMSA es una historia de liderazgo. Para mantenerse como una empresa innovadora y enfrentarse a los retos del futuro, el departamento de recursos humanos ha apostado por reforzar las habilidades de sus líderes y ayudarles en la gestión de sus equipos. Esta estrategia debe no sólo dotar de nuevas herramientas a sus trabajadores, sino también ayudar a la empresa a mantener el liderazgo en el sector de la producción y distribución de bebidas.

*“Estos juegos virtuales les dan a los colaboradores la oportunidad de aprender de una manera casi implícita. Ya era tiempo para nosotros de estar moviéndonos hacia un lugar diferente en términos de una oferta formativa”.*

Betsy Ninco | Gerente Desarrollo Capacidades de Coca-Cola FEMSA.



## El reto: apoyar la transformación de la empresa y capacitar a 850 empleados

En su misión de mantener a los empleados siempre actualizados y de apoyar los objetivos estratégicos de Coca-Cola FEMSA, los responsables de recursos humanos se enfrentaban a tres grandes retos:

- **Apoyar la reciente transformación y reorganización de la compañía.** En los últimos años, la empresa ha realizado un importante cambio en la estructura de los departamentos y en la organización de sus plantas de embotellamiento. En este sentido, áreas que antes eran independientes (como “producción”, “mantenimiento” o “calidad”) han pasado a estar integradas en la misma unidad organizativa. El departamento de recursos humanos tenía el reto de apoyar a través de un programa de capacitación esta importante transformación de la empresa.
- **Reforzar las habilidades de liderazgo de los empleados.** Para lograr el primer reto, la empresa se dio cuenta de que debía dotar a sus trabajadores de nuevas herramientas de gestión de equipo y organización. La transformación de la compañía debía ser acompañada también de una transformación en sus líderes. El reto era lograr reforzar, trasladar e interiorizar las habilidades de liderazgo de los 850 mánagers o responsables de equipo que trabajan en las 21 plantas que Coca-Cola FEMSA tiene en México.

*“Con los videojuegos puedes llegar a más gente, de manera simultánea y a una velocidad mucho más alta que si hicieras sesiones presenciales magistrales”.*

Betsy Ninco | Gerente Desarrollo Capacidades de Coca-Cola FEMSA.

- **Ofrecer una capacitación innovadora, efectiva y diferente.** La compañía quería apostar por una forma de capacitación que pudiera atraer y seducir a sus empleados, que les sorprendiera, aumentara su *engagement* e incrementara la interacción con los contenidos. Coca-Cola FEMSA es consciente de que la forma de aprender está cambiando y quería ofrecer a sus empleados un formato diferente, innovador y atractivo que rompiera con la monotonía de las clases presenciales.



## Solución: el serious game de liderazgo Pacific

Para enfrentarse a todos estos retos, Coca-Cola FEMSA incorporó en sus programas de capacitación el juego serio (*serious game*) de liderazgo y gestión de equipos Pacific. En esta aventura gráfica, los empleados son trasladados a una isla desierta, donde tienen que aprender a liderar a su equipo en la construcción de un globo aerostático para poder escapar con vida.

Este videojuego ofrecía al menos tres ventajas:

- **Contenidos de la máxima calidad.** Pacific ha sido elaborado a través de cientos de entrevistas a expertos internacionales, CEOs y ejecutivos de todo el mundo durante más de 12 años. El resultado son unos contenidos de la máxima calidad sobre cómo gestionar un equipo de alto rendimiento, cómo delegar en tus colaboradores, cómo dar *feedback* o cómo motivar a tus empleados. Todos estos trucos, consejos y herramientas encajaban perfectamente con las necesidades de transformación de Coca-Cola FEMSA y con su deseo de reforzar las habilidades de liderazgo de sus *mánagers*.
- **Un potente simulador para garantizar la práctica.** El *serious game* Pacific incorpora un simulador que reproduce las condiciones de la vida real y que permite a los empleados practicar en un entorno seguro. Esto garantiza que los alumnos pueden poner en práctica todo lo aprendido y que después lo podrán aplicar en su día a día en las plantas embotelladoras de Coca-Cola FEMSA. Es así también como se consigue el “aprender haciendo” (*learning by doing*) o el “aprendizaje experiencial” (*experiential learning*).
- **Gamificación para motivar y sorprender a los empleados.** Basado en la metodología *game-based learning* (aprendizaje a través de videojuegos), Pacific utiliza todas las técnicas de la gamificación (*storytelling*, *rankings*, puntos...) para aumentar el *engagement* de los empleados y mejorar la experiencia pedagógica. Los alumnos se ven inmersos desde el principio en una aventura que les hace interactuar con los contenidos y les motiva para completar el curso.

*“Se ha visto un impacto en la gestión de los *mánagers*, en su comunicación y en su colaboración; y al final esto se ve reflejado en su día a día y en sus indicadores”.*

Ana Paola Tapia | *Jefe Capacitación Plantas Coca-Cola FEMSA.*

Tasa de finalización:



Tasa de recomendación:



Tasa de aplicabilidad:



## Resultados: mejores líderes y mejor organización

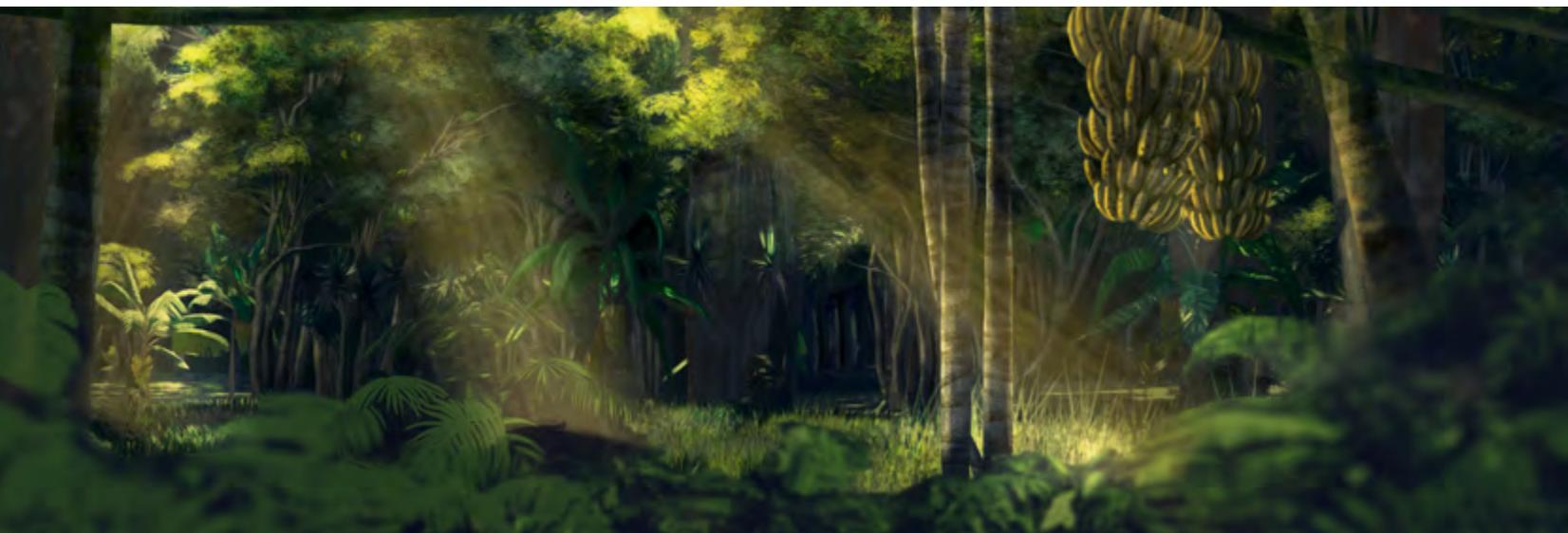
Los resultados demuestran que, gracias a Pacific, la compañía logró motivar e involucrar a sus empleados en la capacitación. El videojuego obtuvo un ratio de finalización del 100%, mientras que el 99% afirmó que lo recomendaría y el 100% aseguró que los contenidos eran aplicables en su día a día.

Además, la capacitación ha impactado de forma notable en la organización y ha logrado apoyar los objetivos estratégicos de Coca-Cola FEMSA. En las encuestas de clima laboral, la valoración de los empleados sobre sus mángers inmediatos mejoró dos puntos en los últimos dos años (del 78,5 en 2015 al 80,6 en 2017), mientras que su valoración sobre el clima organizacional aumentó en más de 3 (del 79,7 al 82,9).

Otras encuestas externas, como el Organizational Health Index (OHI), también confirman el impacto que ha tenido la capacitación en la empresa. De todos los indicadores analizados, el de liderazgo subió más de cinco puntos (del 80 en 2016 al 85 en 2017), demostrando que los esfuerzos por parte del departamento de recursos humanos han logrado apoyar a la empresa en su transformación y en su apuesta por crear nuevos líderes para el siglo XXI.

*“Les resultó muy entretenido; cuando empezaban a jugar se enganchaban tanto que lo acababan muy pronto; y al mismo tiempo se estaban quedando con herramientas, conceptos y skills de liderazgo”.*

Betsy Ninco | Gerente Desarrollo Capacidades de Coca-Cola FEMSA.



# Anexo

---

## Coca-Cola FEMSA: ¿cómo implementar con éxito un programa de capacitación con videojuegos?

Para asegurarse del éxito de Pacific, el equipo de recursos humanos de Coca-Cola FEMSA diseñó una estrategia para asegurarse de que los empleados comprendían el juego, se sentían apelados y lograban aprender e interiorizar los contenidos. En este sentido se pueden destacar seis estrategias que contribuyeron a amplificar el éxito de Pacific:

### 1 - Una efectiva campaña de comunicación en torno a la aventura

La empresa hizo un enorme esfuerzo para “vender” las ventajas y beneficios de su iniciativa. Para ello, se organizaron sesiones de lanzamiento (*kickoff*) en cada una de las plantas de embotellamiento, dividiendo a los empleados en grupos de 20 o 30 personas y explicándoles en qué consistía la capacitación, cómo llevarla a cabo y por qué era importante para ellos.

En todo el proceso de comunicación, Coca-Cola FEMSA hizo énfasis en la idea de viaje y de aventura, utilizando la misma línea argumental que en el videojuego Pacific. Así, el programa de formación se entregó en unos pequeños cofres que contenían mensajes dentro de una botella (como si hubiera sido encontrado en una isla). En el evento de lanzamiento, además, los empleados recibían un pase de abordaje donde aparecía su nombre de usuario y contraseña para entrar al juego. Con toda esta labor de comunicación, los responsables de recursos humanos lograron involucrar y motivar a los empleados en torno a la idea de aventura que representa Pacific.



*“Queríamos que la gente pudiera divertirse. Queríamos que tuvieran una aproximación menor en términos teóricos o conceptuales y que los llevara a un dinamismo y a compartir una experiencia de aprendizaje de una manera diferente”.*

Betsy Ninco | Gerente Desarrollo  
Capacidades de Coca-Cola FEMSA

### 2 - Fomentar la competencia sana

Para sacarle el máximo provecho, los responsables de la compañía decidieron fomentar la competencia entre los empleados de las plantas. Por un lado, se creó una competición entre las 21 plantas y los puestos más sénior de la empresa. De esta competición debían salir los mejores líderes de Coca-Cola FEMSA a lo largo y ancho del país.

Por otro lado, la empresa creó otras competiciones dentro de cada planta de embotellamiento. Los responsables de recursos humanos, utilizando las herramientas del propio juego, se encargaron de compartir los *rankings* cada cierto tiempo para animar a los empleados a seguir avanzando en Pacific. De estas clasificaciones debían salir los mejores líderes de cada planta.



### 3 - Límite de tiempo y recordatorios

El proyecto de Coca-Cola FEMSA era sumamente ambicioso: se trataba de capacitar a 850 empleados en 21 plantas de embotellamiento repartidas por todo México. Con tantos alumnos, era importante manejar bien los tiempos y asegurarse de que todos conseguían cumplir todos los hitos de la capacitación. Para ello, la empresa puso un límite de 2 meses de tiempo para completar Pacific (suficiente flexibilidad pero no demasiada) y se aseguró de enviar recordatorios todas las semanas.

### 4 - Blended learning

Pacific se utilizó en un programa de capacitación de liderazgo en el que se realizaron también otras iniciativas. En este caso, el videojuego era el punto de partida y un elemento motivador que debía servir de impulso a las clases presenciales y tareas prácticas que venían a continuación. La aventura de este *serious game* también sirvió como excusa para envolver todo el programa de capacitación en un mismo eje temático. De esta forma, Coca-Cola FEMSA ha logrado utilizar el videojuego en una capacitación mixta (*blended* o *b-learning*) para aumentar su efectividad e impacto pedagógico.

### 5 - Responsabilidad compartida

Para lograr que todos los empleados completaran la capacitación, Coca-Cola FEMSA diseñó un inteligente sistema de responsabilidades compartidas de abajo hacia arriba. Cada persona era responsable de acabar su capacitación y no conseguía el diploma hasta haber finalizado el 100% de los cursos (incluido el juego y las clases presenciales).

Además de eso, los *mánagers* de equipo no sólo tenían que acabar su capacitación, sino que tenían que asegurarse de que todos sus colaboradores también lo hacían. Esta ruta jerárquica hacia arriba llegaba hasta el propio director de la compañía. De esta forma, lo que se conseguía era implicar a los puestos más *séniors* en el éxito de la capacitación, ligando su éxito al de sus colaboradores (y a la inversa).

### 6 - Recompensas

A los mejores líderes (los que obtenían más puntos en Pacific) se les recompensó con algunos premios simbólicos que sirvieron para aumentar todavía más la motivación de los empleados. A los diez mejores clasificados de cada planta se les entregó un pin y una medalla como premio a su esfuerzo y reconocimiento público dentro de Coca-Cola FEMSA.

