

Mahou San Miguel desarrolla con Dopp Consultores la formación de los profesionales del área industrial

En un entorno marcado por las nuevas necesidades del negocio debido a la evolución de su sector, Mahou San Miguel acudió a Dopp Consultores para crear un proyecto formativo innovador que se adecuase a su modelo productivo, facilitando el aprendizaje y la motivación de sus profesionales. Así surge el programa "Formación a turnos", basado en la gamificación blended, y por el que ya han pasado más de 800 empleados.

Mahou San Miguel es la compañía líder del sector cervecero español, que distribuye tres marcas principales de cerveza: Mahou, San Miguel y Alhambra. Es el mayor productor español de cerveza, y ostenta el 70% del mercado de cerveza española exportada. Mahou San Miguel está presente en 50 países y cuenta con más de 3.200 empleados en 2018. Este liderazgo se sustenta y desarrolla en unos valores de referencia que transmiten su clara y decidida orientación por la búsqueda de la excelencia, el impulso a la innovación, la sostenibilidad de los negocios y sus entornos, el disfrute por lo que se hace y la creencia en las personas. Sin olvidar las claves del contexto industrial, donde el sector está viviendo una "Revolución 4.0", motivada por la incorporación de las tecnologías digitales en el ámbito industrial, consiguiendo procesos más eficientes e innovadores.

La estrategia del equipo de Personas y Organización de la compañía otorga especial relevancia a la máxima de acompañar al negocio y a sus necesidades de los próximos años mediante fórmulas y soluciones formativas ágiles y adaptadas a lo que el negocio y la compañía demandan. Estas necesidades del negocio están marcadas por tres ámbitos diferentes. Por un lado, el empresarial: como consecuencia de la estrategia de crecimiento e internacionalización de la compañía, se hace necesario que la formación esté preparada para dar servicio a las diferentes realidades locales *just in time*, con contenidos transversales similares y adaptados a cada localización concreta. El segundo es la propia naturaleza del negocio, cada vez más cambiante, que exige al área de Talento de la compañía adecuar sus metodologías y soluciones a las diferentes realidades de la actividad, desarrollando modelos de aprendizaje que vayan más allá de la formación presencial. Y, por último, en la era del conocimiento en la que nos encontramos, se empiezan a abrir paso modelos de aprendizaje más basados en experiencias, innovación y tecnología que en la mera transmisión de conocimiento. Por ello, es un claro objetivo conseguir que los profesionales orienten el 80% de su formación en acciones propias de su puesto de trabajo y en experiencias de desarrollo.

Así, surge la iniciativa "Formación a Turnos", que se enmarca en una renovada estrategia que pretende evolucionar el concepto de la formación en el ámbito industrial hacia un modelo en que el profesional se sienta el verdadero protagonista activo de su capacitación y desarrollo.

El origen

Inicialmente, la "Formación a Turnos" fue un programa que la compañía llevaba desarrollando en los últimos ocho años dirigido al colectivo de profesionales que realizaban su actividad en un modelo de organización industrial a turnos en los diferentes centros de producción en España. Versaba sobre contenidos y materias de obligado

El "Juego de Casos" tenía como finalidad recrear situaciones que los equipos debían resolver, mostrando su destreza y conocimiento sobre las diferentes materias mencionadas

cumplimiento, normativas, asociadas al negocio, etc., y cada año se trabajaba en incorporar nuevas metodologías y tecnología que contribuían a in-

crementar el aprendizaje, motivación y retorno en sus profesionales.

Desde este origen y fruto de la estrecha relación entre el área de Talento de Mahou San Miguel y Dopp Consultores, basada en la confianza, mutuo entendimiento y valores compartidos, la compañía transmitió la prioridad de diseñar un nuevo modelo formativo que facilitara la formación y motivación de los profesionales del ámbito industrial, con una serie de directrices que, en sí mismas, suponían importantes desafíos:

- Facilitar la evolución del modelo formativo actual, más académico y presencial, por otro donde la capacitación es más adaptada y atractiva utilizando las tecnologías y recursos pedagógicos innovadores.

- El alcance del proyecto debía pivotar sobre los más de 1.000 profesionales (operarios, supervisores, etc.), distribuidos en sus nueve centros de trabajo con un sistema de trabajo a turnos.

- Ser sensible a la presencia de diferentes niveles de madurez digital en los profesionales para adecuarse y adaptarse a este nuevo entorno.

- Incrementar la motivación e interés del colectivo por la formación y, por tanto, el impacto del conocimiento adquirido en su realidad profesional.

- Trabajar no solo los contenidos tradicionales (PRL, Higiene y Seguridad Alimentaria, Organización Industrial, Medio ambiente, etc.), sino también otros relevantes para la compañía para ese



De izquierda a derecha: Antonio Cerrato (equipo Dopp Consultores), Raquel Muñagorri y Eduardo Moreno (equipo Personas y Organización de Mahou San Miguel), Gustavo Eguren y Almudena Ortiz (equipo Dopp Consultores).



colectivo (RSC, *Lean Manufacturing*, Liderazgo, etc.).

- Ayudar a interiorizar en el colectivo la importancia de aspectos clave como la toma de decisiones, la responsabilidad, la visión global y transversal del negocio, etc.

- Apoyar y asesorar pedagógicamente a los expertos internos en la elección de los contenidos, formatos, metodologías de las materias a trabajar y su participación en las jornadas.

Consecuentemente, el desafío para Dopp Consultores no solo consistió en la mera impartición sino en desplegar todos los recursos y metodologías necesarios para que de una forma adaptada, sencilla y aplicable se consiguiera motivar al colectivo participante en estos contenidos y en su observancia, de forma sostenida en el tiempo.

La solución

Para el diseño de la solución se trató en todo momento de focalizar la creación de un modelo que combinara el fomento de la participación, el interés-conocimiento sobre los contenidos formativos y el impulso de las herramientas digitales entre las personas asistentes.

Desde el punto de vista operativo, el desarrollo del modelo tuvo que seguir tres fases:

Fase de Consultoría: consistente en la realización de un diagnóstico con cada uno de los “*expertos internos*” de cada materia a impartir y la Jefatura de Proyecto en Mahou, para identificar las prioridades del área de negocio, las carencias de conocimiento por parte del colectivo, los materiales necesarios para su uso y tratamiento en las sesiones, el asesoramiento para el desarrollo de las dinámicas a emplear y su protagonismo en las sesiones. En su conjunto, se consideró trabajar contenidos como la prevención de salud y bienes-

tar, medio ambiente, organización industrial, higiene y seguridad alimentaria, RSC y sostenibilidad y el modelo de liderazgo, teniendo como vectores protagonistas: la transversalidad, la responsabilidad y su impacto en la organización y el negocio.

Fase de Diseño Pedagógico: con toda la información anterior, se elaboró un *business case* adaptado a la realidad de los participantes. La idea fue crear un entorno muy próximo y conocido para las personas que, divididas por equipos, estimulara su conocimiento mediante retos, problemas y dilemas reales donde tenían que decidir cómo actuar en función de la situación que se presentaba.

En definitiva, esta metodología contribuyó como guión pedagógico al desarrollo de un “Juego de Casos”, que tenía como finalidad recrear situaciones que los equipos debían resolver, mostrando su destreza y conocimiento sobre las diferentes materias mencionadas. En este caso, el “Juego de Casos” facilitaba el análisis, el debate y la reflexión por equipos, donde el impacto de sus decisiones estaba orientado al conocimiento sobre las materias protagonistas, la transversalidad y la responsabilidad en un entorno *Lean*.

Fase de Adaptación Tecnológica: supuso la fase más relevante por cuanto se declinan todos los objetivos pedagógicos en un entorno virtual. En concreto, en esta fase se procedió a la gamificación de la acción formativa, “Crea tu propia microcervecería”, mediante una App que recreaba el contenido, las situaciones y escenarios donde los equipos registraban sus respuestas e interactuaban con el resto de participantes.

De ese modo, las sesiones se desarrollaban mediante el uso de *tablets*, dobles pantallas, etc., para maximizar el entorno digital necesario que

las personas debían utilizar durante el desarrollo de las mismas. Además, se contó con una red local interna creada en cada centro de producción para poder realizar un seguimiento en tiempo real del índice de respuestas por equipos, el ranking de puntuaciones, etc., dotando a la sesión de un mayor realismo y atracción.

Resultados

Desde el punto de vista de su alcance, la edición 2017-2018 contó con 27 sesiones formativas, en nueve centros productivos. A lo largo de cuatro meses participaron 888 profesionales.

Desde el punto de vista de la productividad del proyecto se elaboró un Cuadro de Mando constituido por KPI de calidad y productividad.

Tras la realización del proyecto de “Formación a Turnos” podemos concluir que la gamificación *blended* ha sido la adecuada para un proyecto de esta naturaleza. Las aportaciones del uso de metodología han sido, fundamentalmente:

- El incremento de las tasas de aprendizaje en las materias objeto de la formación, con mayor comprensión de la transversalidad de las materias e impacto en negocio y alta concienciación en determinadas materias clave para la compañía, como seguridad, salud y bienestar” y el liderazgo.
- La generación de entornos de aprendizaje eficaces con *feedback* inmediato.
- Trabajar en entornos reales y ajustados a la realidad de los participantes.
- Incorporar elementos de motivación y competición.
- La diversión de los participantes, generando una mayor vinculación con la formación y por tanto, con la compañía.
- Facilidad de la transferencia de conocimiento al puesto.
- Integración en entorno *Lean* ■

Factores de éxito

La sensibilidad de Mahou por hacer crecer a sus profesionales con otras estrategias formativas, incorporando a los contenidos habituales de la formación aquellos otros de interés empresarial que permitan alinear la formación a los objetivos del negocio.

Contar con la inteligencia digital y la tecnología necesaria para adaptar las necesidades formativas a los objetivos de la formación digital.

Excelencia en el diseño de la pedagogía más adecuada para el colectivo destinatario y, eficacia en la adaptación de los contenidos formativos al entorno digital, en plena coordinación con los expertos internos.

Fomentar el conocimiento digital, motivando, haciendo atractivo su uso y apoyándose en los profesionales digitales para crear cultura digital en la formación.

Flexibilidad y adaptación a la realidad de turnos, con especial precisión en la logística y coordinación entre la Jefatura de Proyecto, responsables de los centros, equipo consultor, etc.