

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®



CASA  
**SAUZA**®

Great Story

“La ruta del éxito hacia el  
orgullo organizacional”



*“Estamos en un sector entre arte y ciencia que apela a los sentidos. Dentro de esta industria hay algo que no estoy de acuerdo el termino artesanal delicado”.*

Servando Calderón  
Experto en Operaciones y Procesos

La elaboración del tequila, desde la siembra y el cultivo, hasta el envasado de la preciada bebida, nos hacen imaginar una mano de obra dedicada y jornadas extenuantes de sol a sol. La calidad, innovación, empoderamiento y desarrollo de las personas, son conceptos que hoy se pueden palpar en los procesos de producción de los productos elaborados en **Casa Sauza**; una empresa que recorrió la ruta del éxito, de la empresa familiar a la vanguardización organizacional.

Hoy en día quienes forman parte de **Casa Sauza** se saben pertenecientes a una empresa que enfrentó con humildad y persistencia los cambios en las estrategias del negocio, las modificaciones en sus estructuras organizacionales y el rompimiento de paradigmas laborales; dando la bienvenida a una nueva era en su industria, la era del orgullo.

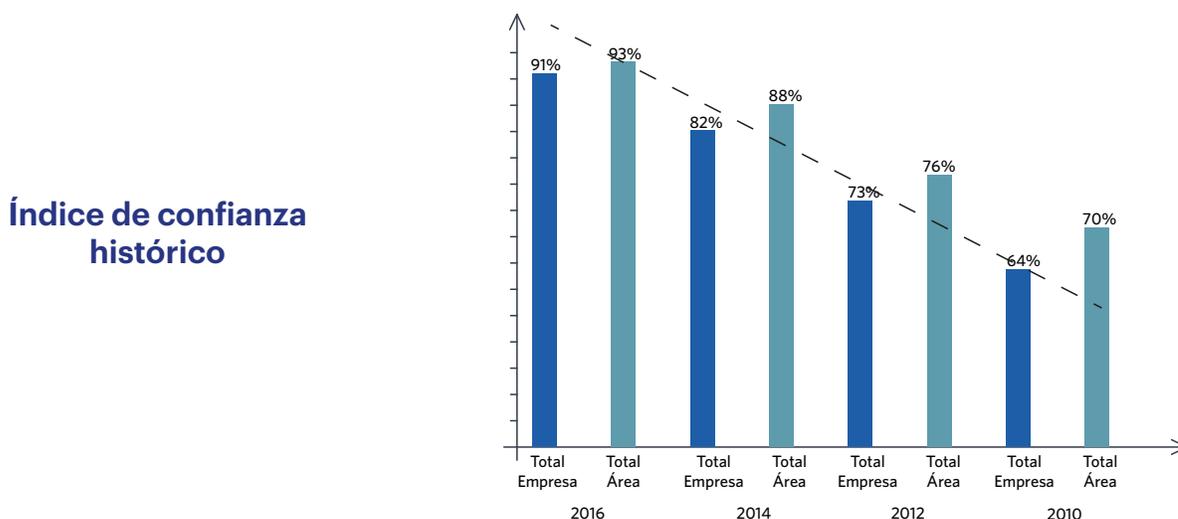
## Reinventando el sentido de pertenencia y orgullo.

La ubicación geográfica de **Sauza** la posiciona en la región de Tequila, Jalisco; un poblado en el que por tradición sus habitantes han trabajado la tierra y dedicado a la elaboración manual del tequila, heredando esta labor a sus generaciones. **Casa Sauza** es un referente en la región, además de aportar beneficio social a los habitantes, ha provisto de empleo a personas durante décadas, lo cual ha creado una fuerte identificación con la gente quienes en un anhelo personal buscan integrarse a las filas de colaboradores de esta reconocida empresa tequilera.

**Casa Sauza** se formó como una empresa familiar que durante muchas décadas preservó las tradiciones en el trabajo, desde la cosecha del agave hasta la producción del tequila. Paulatinamente se convirtió en una empresa con presencia y reconocimiento nacional, enfrentando una serie de retos e intervenciones por parte de firmas multinacionales especializadas en la producción y comercialización de bebidas.

Cuando se dio la penúltima adquisición de la empresa se desencadenaron cambios debido a la estrategia corporativa; la fuerza laboral productiva se vio afectada por una considerable reestructura organizacional y la automatización de los procesos de producción y el desapego de un modelo tradicional. Como consecuencia de ello, el clima laboral se vio afectado, desencadenando en sus colaboradores una sensación de pérdida del valor de la persona y carente sentido de trascendencia.

Los indicadores de confianza dieron evidencia de lo ocurrido. En la medición realizada en aquel entonces por parte de **Great Place to Work® México** para conocer las áreas de oportunidad de la organización, se encontró que el promedio de los criterios de las dimensiones de Credibilidad, Respeto, Orgullo, Imparcialidad y Compañerismo alcanzaron apenas una percepción de favorabilidad de 66% por parte de los colaboradores en relación con la empresa.





**PRIMERO SEGURIDAD**



La dirección de **Casa Sauza** tomó la decisión de redefinir la filosofía organizacional para mostrar auténtico compromiso y genuino interés por sus colaboradores. Se implementó el modelo TPM (Total Productive Management) que impulsaría la mejora en los procesos e incrementaría los estándares de productividad en la empresa; aunado a que el área de Recursos Humanos vinculó a **Great Place to Work®** como aliado en la transformación de su cultura organizacional; con la finalidad de impulsar un renovado sentido de pertenencia y orgullo por la organización.

Debido a los excelentes resultados de ambas iniciativas, tanto el Modelo® de **Great Place to Work®** y el modelo de TPM han permanecido como los pilares que sustentan la estrategia actual del negocio.

El proceso de Transformación Cultural que llevó a cabo **Casa Sauza** de la mano con **Great Place to Work® México** se enfocó en la construcción de cuatro ejes rectores: El orgullo, la capacitación, el desarrollo de los líderes y la alta confianza.

*“Facultamiento en 4 ejes: Habilitar a la persona, que tenga claros los objetivos, un claro de rendimiento de cuenta y que lo dejemos desempeñarse.*

*Tiene que haber un propósito que te mueva, que te haga saber que tu trabajo tiene un propósito trascendente, no solo en la empresa, sino en lo personal y en lo familiar”*

Servando Calderón  
Director General

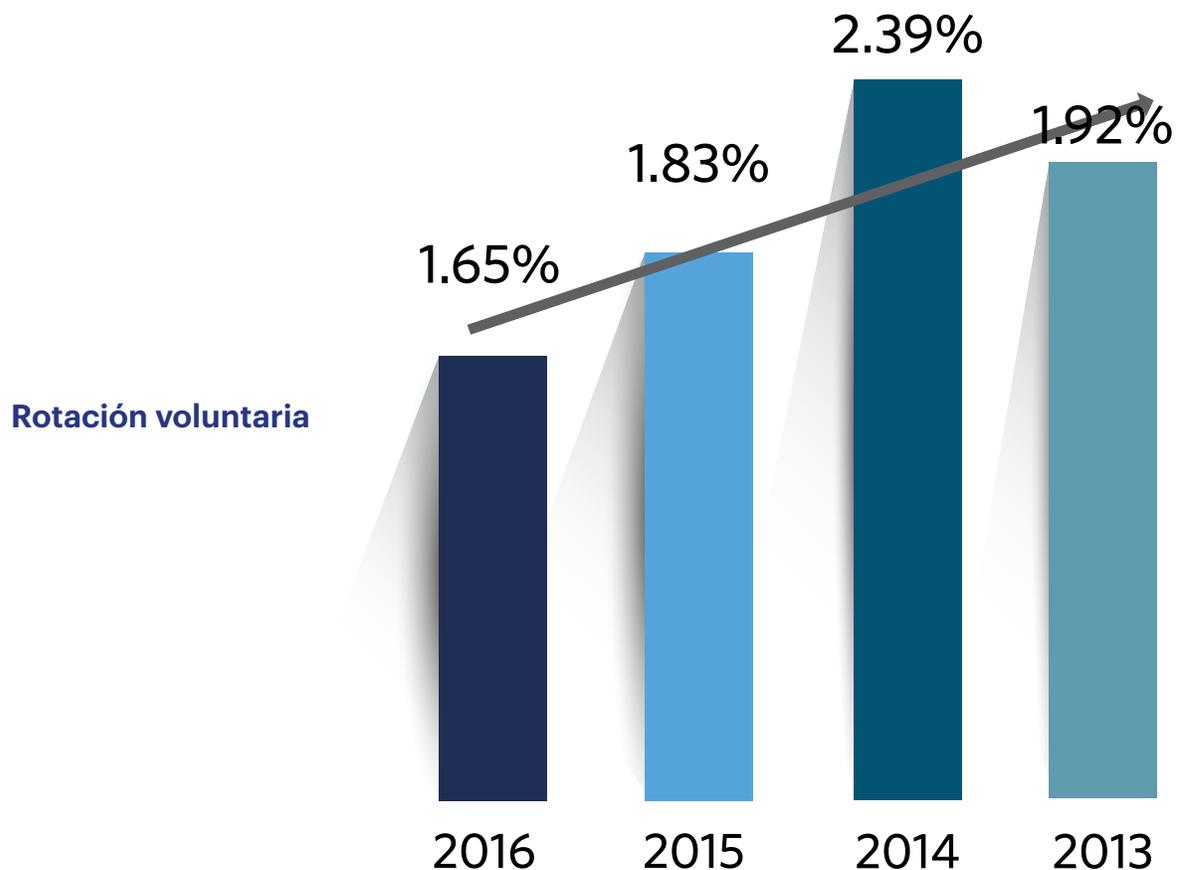
## Giftwork®, los pequeños detalles de la familia.

La diferencia entre ser un colaborador de la compañía o ser una persona que forma parte de una familia es sencilla de explicar: en **Casa Sauza** cada persona colabora, cumple con sus tareas, alcanza las metas, recibe su recompensa y se le reconoce como parte fundamental de la estructura. El sentido de familia se fomenta a través del **Giftwork®**, un recurso a través del cual los líderes reconocen, recompensan y celebran a sus colaboradores por medio de prácticas generosas, únicas e individuales, con la intención de mantenerlos motivados.

En **Casa Sauza**, las iniciativas y acciones **Giftwork®** están asociados al salario emocional que conjugan toda una variedad de pequeños detalles que marcan la diferencia en la relación con el colaborador; más allá de la compensación económica, se busca que el líder genere un vínculo de compromiso de sus equipos de trabajo hacia la empresa.

Una de las prácticas **Giftwork®** reconoce a los colaboradores que han sido promovidos en su puesto de trabajo, para ellos se tiene un esencial detalle, en el que cada miembro del equipo de trabajo escribe un mensaje y se dá lectura en su primera junta gerencial.

Otra práctica **Giftwork®** es realizar un evento en el cual las familias del personal de Sauza son invitadas a las instalaciones para que conozcan el lugar de trabajo y las funciones que desempeña.



También se promueven esquemas de trabajo flexible en el cual el colaborador puede atender situaciones personales extraordinarias contando con herramientas para que pueda trabajar vía remota desde casa y presentarse semanalmente para informar sus avances con su gerente.

El área de Capital Humano definió métricas para medir el progreso y efectividad del programa implementado. Uno de los indicadores es la rotación voluntaria en donde se han conseguido resultados exitosos, alcanzando una rotación del 0% en colaboradores sindicalizados y tan solo 3.5% en personal administrativo, cifras que se encuentran muy por debajo del 14% que se presenta en los diez **Mejores Lugares para Trabajar™ en México**.

Evidentemente las personas permanecen en **Casa Sauza** porque se sienten, satisfechos, contentos y leales a la organización, sus líderes y su trabajo.

### **Percepción de la figura del líder cercano, creíble y confiable.**

En la construcción de una figura de liderazgo humano, integrador, cercano e imparcial fue necesario que Casa Sauza dejara atrás los antiguos modelos y prácticas obsoletas en la gestión de los equipos de trabajo; para abrir paso a la alineación de los mandos medios a una serie de habilidades que encaminaran a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos y un ambiente laboral saludable.

Desarrollar a los líderes requirió una intervención directa en las habilidades gerenciales de comunicación, empowerment, coordinación de equipos de trabajo, visión estratégica y evaluación del desempeño; que de acuerdo a los indicadores del año 2010 alcanzaban apenas un promedio del 62% de favorabilidad entre los jefes de todas las áreas de la empresa.

Las principales oportunidades de los líderes se centraban en el trabajo con sinergia, el logro de los objetivos estratégicos, la comunicación interna, reconocimiento y retroalimentación al trabajo bien realizado.

El acompañamiento de consultoría de **Great Place to Work**<sup>®</sup> recomendó implementar cinco acciones clave que como consecuencia impulsaran positivamente la percepción del líder por parte de sus colaboradores y en los resultados del negocio:

- Realizar una estrategia que tenga como objetivo la claridad y convencimiento de que el resultado global es parte del esfuerzo de TODOS.
- Definir el perfil ideal del líder que se requiere para superar los resultados de negocio basados en una cultura de confianza.
- Desarrollar habilidades de gestión y cultura enfocadas a la comunicación, influencia, trabajo en equipo y retroalimentación.
- Generar cultura de reconocimiento al esfuerzo del colaborador.
- Comunicar información de la empresa a través de sistemas formales e informales.

El resultado en la implementación de estas acciones inminentemente repuntó en la percepción del líder ante sus colaboradores, para el año 2013 el promedio de las cinco habilidades gerenciales evaluadas alcanzó una favorabilidad de 86%.

Los líderes se han transformado de tal manera que han creado microclimas con ambientes laborales idóneos que han logrado la mejora de sus indicadores de productividad.



*“Sé lo que es ser responsable del cumplimiento de mis objetivos personales y de las personas a mi cargo. En este sentido nos ha ayudado mucho la incorporación de Great Place to Work<sup>®</sup> para ver a la persona no solo como trabajador, sino de manera humana ver más allá de lo físico, ver lo emocional, a su familia. El hecho de conocer a las personas nos ayuda a entendernos”.*

Cérsar Antonio Martínez  
Líder de producción en formulación y fermentación

## Inicia el viaje en auto compacto.

Ya no será posible continuar el viaje en camión, necesitamos viajar a partir de ahora en un auto compacto. Esta fue la metáfora utilizada por la dirección de Sauza para dar a entender a sus colaboradores que, transitar la ruta, requería de viajar más ligeros.

Parte de la estrategia global del negocio se orientaba a que las estructuras de las compañías se hicieran más esbeltas, esto requirió que **Casa Sauza** realizara una reestructura de su plantilla de colaboradores, pasando 332 colaboradores en el año 2009 a solo 170 colaboradores en el año 2016. Al siguiente año de que **Great Place to Work® México** inició su colaboración con el área de Capital Humano de **Casa Sauza** se mantuvo una consistencia en el número de colaboradores que permanecieron contratados.

La confianza se constituyó como el eje transversal que permitiría transitar los momentos de coyuntura dentro de la empresa. Colaboradores que en un acto de fe confiaron en la compañía y que de la mano de sus líderes emprendieron el viaje hacia una forma más eficiente de realizar sus funciones, aprendiendo a hacerlo y hacerlo mejor.

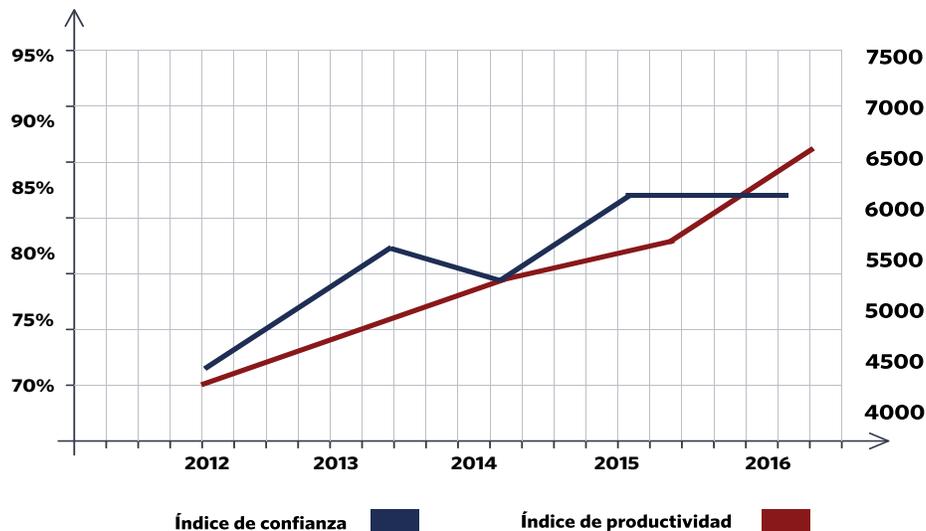
*“Mis hijos quieren venir a trabajar aquí, siempre me dicen cuando sea grande quiero trabajar en Sauza, ven ellos que es una empresa donde puedes tener más de lo que aspirabas en la vida.*

*Te enseñan a ser ambicioso, que no te conformes, te sacan de tu zona de confort, buscan la manera de empujarte para salir de ella.”*

Gerardo Castillo Montaña  
Técnico en fermentación

El equipo de colaboradores de **Casa Sauza** se consolidó por todas aquellas personas que demostraron un alto índice de desempeño, que estuvieron alineados con los modelos de **Great Place to Work®** y TPM, que manifestaran una conexión con la empresa, y sobre todo con una ambición por su desarrollo personal y profesional.

La organización detuvo sus operaciones por completo durante tres días en los cuales se sensibilizó a todo el personal, para que en conjunto comprendieran el porque era necesario cambiar las formas de laborar, la necesidad del acercamiento a las nuevas tecnologías, los beneficios de adquirir nuevos conocimientos y sobretodo apreciar la trascendencia de su trabajo; dejando al fin una sólida integración del equipo que hoy en día mantiene los altos resultados en los indicadores de operación y negocio.



## De la mano de obra dedicada al desarrollo del talento.

La evaluación de los procesos de Capital Humano mostraron que los colaboradores se encontraban desmotivados y con un decreciente interés por su trabajo, originados por la percepción de inequidad en la remuneración de sueldos, la falta de credibilidad en los líderes y en los procesos de ascensos. Estos temas marcaron la pauta para que la dirección de Recursos Humanos implementara prácticas que dieran soporte a estas áreas.

Las acciones realizadas a través del proceso de consultoría de **Great Place to Work®** se enfocaron a la revisión del esquema de remuneración, los criterios de promoción, la estructuración sistémica e integral de los programas de formación para todos los niveles y áreas, el seguimiento a programa "Valores en Acción" y enfatizar los beneficios de ser parte de la organización.

Una de las prácticas de mayor impacto en los indicadores de confianza en la organización se implantó en la dimensión referente al desarrollo de los colaboradores.

Visualizando la inminente tendencia a la automatización de los procesos de producción y la necesaria reducción del más del 50% de su plantilla, la Dirección General junto con todos sus líderes, desarrollaron una estrategia que les permitiría alinear a la gente con la estrategia de la empresa, optimizar su desempeño, alcanzar el éxito profesional y apoyar al crecimiento del negocio.

### **Transformación de creencias limitantes.**

Romper con viejos paradigmas en una organización en la que por tradición los conocimientos se transmitían a través del trabajo cotidiano, resultó uno de los mayores desafíos para la organización. Por ello se incentivó a que cada colaborador fuera responsable de su propio proceso de desarrollo, sembrando la semilla de la curiosidad por los componentes involucrados en el proceso de producción, el descubrimiento de los porqué las cosas se hacen como se hacen y la transformación de las creencias limitantes para afrontar los cambios.

### **Administración del talento.**

La implementación de una solución para la administración del talento humano fue una de las acciones clave por parte del área de Capital Humano, por medio de una herramienta digital de gestión de talento en la nube que permitió no solamente mejorar la ejecución de la estrategia de recursos humanos, también ayudó a acelerar los resultados del negocio.

Los colaboradores fueron involucrados en la definición de sus objetivos individuales y del área, lo cual facilitó la gestión del desempeño por medio de los indicadores alineados a la estrategia del negocio, la retroalimentación por parte de los jefes, la compensación y el reconocimiento basándose en los logros obtenidos por la persona y el trabajo en equipo. De esta manera el colaborador tuvo la capacidad de involucrarse y responsabilizarse por su propio crecimiento en su trabajo y su persona.

### **Automatización de los procesos de aprendizaje**

¿Cómo acercar al colaborador a una herramienta de la información, afrontando las limitantes de conocimientos y el temor a la tecnología? La respuesta fue sencilla y a su vez empoderadora, "si ustedes saben utilizar un teléfono inteligente, ustedes saben tomar un curso en línea".

Conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de la gente en todos los niveles, permitió construir las bases sólidas para el desarrollo profesional dentro de la empresa e implementar acciones que motivaran la retención del aprendizaje en los colaboradores. Para ello Casa Sauza aprovechó la herramienta digital de Gestión de Talento y diseñó un programa personalizado de capacitación en línea y presencial acorde a las necesidades de sus colaboradores.

## Resultados que hablan por sí mismos

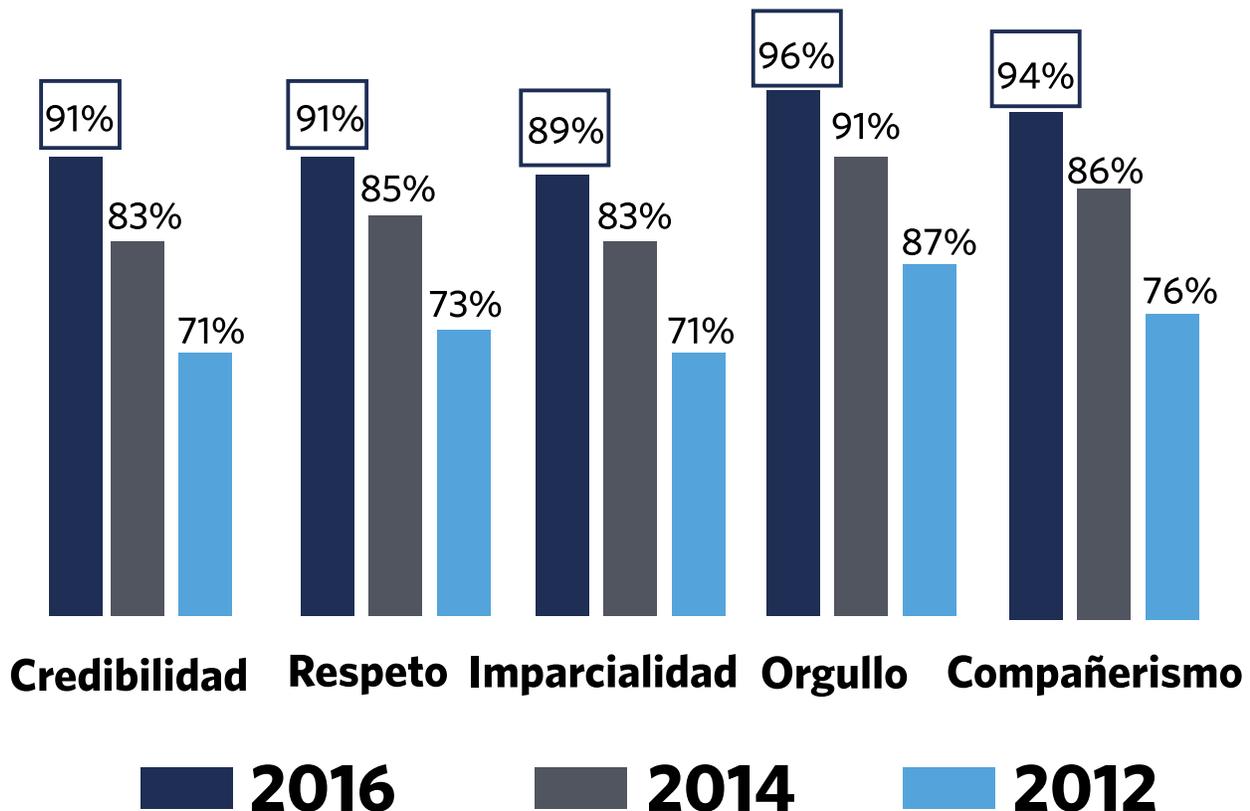
Pasar por momentos de transformación no necesariamente implica afectaciones negativas en las organizaciones. Para ello es indispensable contar con bases sólidas en dimensiones como Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo que en conjunto construyen la confianza en las organizaciones y generan en los colaboradores un sentido de lealtad y reciprocidad.

En **Casa Sauza** existe una percepción positiva sobre estos aspectos dentro de la organización.

Destaca el 96% de favorabilidad en la dimensión de Orgullo, demostrando que, aún en tiempos de cambio, los colaboradores continúan con el deseo de seguir colaborando en la organización, sintiéndose parte de los logros de la organización, mostrando un sentido de equipo.

Por otro lado, es importante señalar la mejora histórica de las dimensiones de credibilidad e Imparcialidad, mostrando el compromiso de la organización por generar una cultura de meritocracia, equidad y no discriminación, tanto en procesos como en el trato diario.

### Dimensiones del Modelo Great Place to Work®



## Casa Sauza y Great Place to Work®

Para **Casa Sauza** el camino para ser cada vez un mejor lugar para trabajar no termina cuando se alcanza el éxito, sino que es un camino que se emprende día con día a través de las relaciones de los colaboradores con sus líderes. Desde el año 2009 la empresa ha obtenido la certificación de **Great Place to Work®** empeñando en ello el esfuerzo de todas las personas que forman parte de la compañía, innovando, mejorando continuamente con las estrategias adecuadas para superar los retos de un entorno global.

Cada etapa de la implementación del modelo de **Great Place to Work®** representó grandes cambios para todas las áreas que conforman la empresa, tanto a nivel operativo, administrativo y estratégico; cambios que fue posible sortear con el empoderamiento, la autonomía y la confianza que **Casa Sauza** depositó en cada uno de sus colaboradores.

Otro de los elementos clave en la cultura de alta confianza que caracteriza a **Casa Sauza** fue el desarrollo de los líderes de la organización. Con una intervención directa a través del proceso de transformación de **Great Place to Work® México**, cada líder adquirió habilidades que ahora le permiten liderar a sus equipos con técnicas de coaching, fijando el rumbo, comunicando claramente los objetivos y apoyando a las personas para que puedan cumplirlos.

Los resultados de indicadores de confianza y satisfacción de los colaboradores demuestran que las acciones implementadas en el proceso de transformación cultural, de los líderes, de las políticas de Capital Humano y de los procesos operativos, impactaron favorablemente en 24 puntos porcentuales sobre la percepción que tiene su personal respecto a la organización.

En el año 2017 **Casa Sauza** fue certificada y obtuvo la posición número nueve dentro del **Ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar® en México**, lo cual representa que han creado un excelente lugar para trabajar donde prevalece la relación con los colaboradores en un ambiente de confianza, compañerismo, orgullo y disfrute por lo que hacen; un lugar donde los colaboradores dan lo mejor de sí para cumplir con los objetivos de la organización.

Para **Great Place to Work®** es un continuo honor trabajar con empresas como **Casa Sauza**, una empresa que con humildad supo reconocer la coyuntura que enfrentaba, que con estrategia afrontó los desafíos globales y con continuidad repuntó los indicadores clave de la compañía. Todo esto afianzando una cultura organizacional de vanguardia, con una estructura de liderazgo convencida del empoderamiento y la capacidad de los equipos de trabajo para el logro de sus objetivos, para afianzar el orgullo organizacional de formar parte de **Casa Sauza**.

¿Por qué convertirse en un Great Place to Work®?

***“El riesgo de no centrarse en la persona puede traernos graves consecuencias como la fuga de talentos, la falta de liderazgo y por ende la falta de competitividad.***

***Casa Sauza y Beam Suntory están muy alineados en buscar como siempre cuidar al factor humano, pues es lo que marca la diferencia. El programa de Great Place to Work® se alinea a la estrategia que busca la empresa y el instituto nos ayuda a encontrar las formas para tener colaboradores motivados y satisfechos”.***

Nancy Montoya  
Directora de Capital Humano

## Agradecimientos

Deseamos agradecer a Casa Sauza por las facilidades otorgadas para realizar el presente trabajo de investigación, así como a todos los colaboradores que compartieron con nosotros sus experiencias y testimonios.

Servando Calderón - Director General.

Nancy Montoya - Directora de Capital Humano.

Gerardo Castillo Montaña - Técnico en fermentación.

César Antonio Martínez - Líder de producción en formulación y fermentación.

Perla Hernández Flores - Capital Humano.

En especial agradecemos la colaboración de Nancy Montoya y Perla Hernández del equipo de Capital Humano, quienes nos apoyaron en todo lo necesario para la documentación de esta Great Story.

*Great Place to Work®*, es una firma de investigación, consultoría y formación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas organizacionales basadas en alta confianza. *Great Place to Work®* ofrece soluciones a organizaciones del sector público y privado, así como a las ONG en más 51 países en el mundo.

*La investigación permanente, los instrumentos de medición y los servicios educativos, han hecho a Great Place to Work® una referencia obligada de las empresas en ayudar a construir lugares de trabajo con un alto nivel de confianza.*

*Su misión es construir una sociedad mejor, ayudando a las empresas a transformar sus ambientes de trabajo.*

*Great Place to Work® México es el único Instituto habilitado para la certificación de lugares de trabajo, pues su metodología está avalada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC). Asimismo, a partir de 2012 Great Place to Work® cuenta con la revisión de sus procesos para la selección de las empresas que califican en los rankings por parte de la firma Grant Thornton.*