

ANDRÉS CONESA HABLA EN EXCLUSIVA
SOBRE LA REESTRUCTURA DE AEROMÉXICO

LORENZO CÓRDOVA, PRESIDENTE DEL INE,
EXPONE LOS RIESGOS PARA LA DEMOCRACIA

EXPANSIÓN

SÚPER EMPRESAS



SÚPER
EMPRESAS

EXPANSIÓN

2021

TOP
companies

REFERENTES

BAYER

CÓMO EVITAR
EL BURNOUT

PFIZER

INNOVACIÓN
DESDE EL ADN

COVESTRO

LA AUTOGESTIÓN
DE LOS EQUIPOS

DE LA
FLEXIBILIDAD
AL ÉXITO

LECCIONES DE
LAS *START-UPS*
MEXICANAS

ADEMÁS

**TOP 15
EMPRESAS
BREAK FRIENDLY**

COMPAÑÍAS QUE
SABEN DARTE
UN RESPIRO.



7 503025 214658

EXPANSION.MX

\$68 MN

MAYO 01, 2021
1279

BAYER

EL SECRETO DE LA PRODUCTIVIDAD ESTÁ EN EL *ENGAGEMENT*

Mantener la interacción entre los equipos y fortalecer el compromiso de los colaboradores impulsaron el resultado de Bayer, que este año comparte el primer lugar con Nestlé México.

POR: Mara Echeverría



CERCANÍA. Manuel Bravo destaca la importancia de la comunicación para mantener el compromiso.

Bayer ha logrado modificar su modelo de trabajo para mantener su capacidad operativa en medio de las nuevas dinámicas que se generaron con la llegada del coronavirus. La compañía estableció dos objetivos a partir de los cuales desarrolló una estrategia para definir las acciones a emprender. Manuel Bravo, presidente y director general de Bayer en México, comenta que la primera fue cuidar la salud de los empleados. La segunda, evitar las interrupciones para mantener la comunicación con los clientes, ya que los dos brazos de negocio de la empresa, el alimentario y el de la salud, fueron considerados como parte de las industrias esenciales.

La compañía, de cara a la nueva normalidad, desarrolla la estrategia para el regreso a las oficinas combinada con las acciones que han implementado para mantener el distanciamiento social y que han permitido tener buenos resultados operativos en todas las divisiones de la empresa.

EXPANSIÓN: ¿Cómo trabajaron para mantener las operaciones en *home office* y, al mismo tiempo, cuidar de los colaboradores?

MANUEL BRAVO: La clave mayor de seguir operando y estar muy alineados fue mantener una cercanía y una comunicación constante que nos permitió identificar las necesidades que se daban trabajando desde casa. En términos de negocio, también hubo muchos cambios, tomamos riesgos para mantener cercanía con los clientes. No paramos ningún lanzamiento, congresos ni reuniones con distribuidores, aunque pasamos claramente todo de lo físico a lo virtual. Y en ese sentido, una meta que teníamos de transformar digitalmente el negocio, que teníamos planteada lograr en dos o tres años, la logramos en este.

FOTO: CORTESÍA

LAS CLAVES DE UNA SÚPER EMPRESA:

1

Cuidar al talento, sus ganas de crecer y de desarrollo. Bravo señala que de nada sirven las mejores estrategias y los mejores productos si la organización no está comprometida. Para conseguirlo, la empresa apuesta por la eficiencia, el liderazgo y la flexibilidad.

2

Inculcar el propósito de la compañía, el porqué de las cosas que hace la empresa. "El estar participando en segmentos o en industrias tan relevantes para la humanidad, hace que la gente quiera levantarse cada mañana a dar lo mejor de sí", dice el directivo.

3

Apostar a la innovación, la tecnología y la experimentación de nuevos modelos de negocios. Esta forma de hacer las cosas permite llegar a soluciones disruptivas para el negocio y el equipo de trabajo.

E: De estas dinámicas, ¿cuáles mantendrán en el regreso a las oficinas?

MB: Un equipo trabaja para definir esta próxima normalidad. Hicimos un piloto antes de que la Ciudad de México se volviera a ir a rojo, que corrió en octubre y en noviembre y, básicamente, los fundamentos que estamos viendo son flexibilidad, es decir, vamos a dar total flexibilidad para que el empleado vaya a la oficina uno o dos días a la semana. La estructura de la oficina va a cambiar. Si antes teníamos lugares asignados, ahora, muy probablemente, van a compartir y tendremos muchas más salas de juntas, más lugares de conversación y de diálogo, porque eso es lo que se va a hacer. Estamos impulsando una aceleración cultural, que premie la innovación y la experimentación, que premie ser más rápidos en la toma de decisiones y la confianza.

E: ¿Cómo promueve y garantiza que los empleados logren un balance en el trabajo y la vida personal?

MB: Hemos estado haciendo campañas muy fuertes para evitar la fatiga laboral, en la que empoderamos a toda la organización para que tuvieran conversaciones con sus equipos y vieran la manera como pudiéramos balancear mejor el trabajo y la vida personal de cada uno, ya sea empezando un poco más tarde, fijando horas de trabajo, horas de comida, evitando reuniones los viernes... Cada equipo fue poniendo

GANADOR

MÁS DE 3,000

COLABORADORES

sus propias condiciones y es una campaña muy exitosa que se ha expandido en la empresa a nivel global y que nació en México.

E: ¿Qué programas o estrategias han implementado para cuidar la salud mental de los colaboradores?

MB: Creamos programas, por ejemplo, para que la gente pudiera tomar yoga, ejercicio y nutrición. Fue una plataforma en la que a nuestros empleados se les daban diferentes horarios para que pudieran tomar este tipo de clases, para que pudieran tomar terapias psicológicas si fuera necesario. Esta es una plataforma en constante renovación porque la pandemia nos ha movido a diferentes etapas. Tratamos de replicar los eventos clave para la gente y para poder seguir siendo un solo equipo; hicimos, por ejemplo, una fiesta de disfraces y de muertos que, normalmente, hacíamos en físico. Esto nos permitió seguir operando como un solo equipo.

E: ¿Qué medidas han impulsado para mantener informados a los colaboradores?

MB: Ayudamos a través de nuestro equipo médico, que estuvo y está al pendiente 24 horas los siete días de la semana. Logramos acuerdos con hospitales para que hubiera disponibilidad en caso de que alguien lo requiriera. Les mandamos oxímetros a todos nuestros empleados vulnerables para que estuvieran alerta, por si había una situación que se complicaba, en términos de bienestar y de salud.

E: ¿Los cambios y estrategias implementados han permitido crecer la productividad?

MB: Hay diferentes maneras de medir el resultado del negocio, que fue muy positivo. Crecimos doble dígito básicamente en las tres divisiones por el compromiso de los colaboradores con la organización. Es este diálogo y esta comunicación lo que permite a la organización ir evolucionando en la manera como se trabaja.

RANKING 2021

EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 COLABORADORES

RANKING 2021			Nº DE COLABORADORES	CULTURA																	CLIMA				
P.	EMPRESA	SECTOR		Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación					
1	Bayer	Farmacéutica	4,265	1	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1					
1	Nestlé México	Alimentos	13,654	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2					
2	Ford Motor Company	Automotriz	10,485	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3					
3	Marriott International	Hotelería y turismo	5,646	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4					
4	AMResorts	Hotelería y turismo	9,537	5	5	6	5	4	5	6	5	6	4	5	5	5	6	6	5	5					
5	Playa Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	3,130	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	8	6	6	5	5	6	6					
6	McDonald´s México	Restaurantes	9,384	8	7	7	7	7	7	7	7	8	8	6	8	7	8	7	7	9					
7	KPMG en México	Servicios profesionales	3,462	7	9	8	8	9	8	8	8	7	7	7	9	8	7	8	8	8					
8	Citibanamex	Financiero	38,577	9	8	9	10	8	9	9	9	9	10	9	7	9	9	9	10	7					
9	Banco Santander México	Financiero	18,091	10	10	11	9	13	11	10	10	10	9	10	11	10	10	10	9	11					
10	Walmart de México	Retail	171,312	11	11	10	11	10	10	11	11	11	11	11	10	12	11	11	11	10					
11	Fuller Cosmetics	Cuidado personal	3,479	12	12	12	13	12	13	12	12	12	12	14	12	11	12	12	13	12					
12	Continental Automotive México*	Automotriz	6,181	14	13	13	12	11	12	14	13	13	14	13	14	13	13	13	12	13					
13	Harman de México	Electrónica de consumo	6,785	13	14	14	16	15	14	15	14	14	15	15	15	14	14	14	14	14					
14	Cinépolis	Entretenimiento	16,376	15	15	15	15	19	15	13	16	18	17	12	13	15	16	16	15	15					
15	Nissan Mexicana	Automotriz	15,372	18	17	17	14	16	17	16	15	16	16	16	16	16	15	19	17	16					
16	Office Depot de México	Comercio autoservicio	8,254	17	16	16	17	14	16	17	17	17	13	17	17	18	18	17	16	18					
17	Mabe	Manufactura línea blanca	22,566	16	19	18	18	18	19	18	19	15	18	20	18	17	17	18	18	17					
18	Nexteer Automotive	Automotriz	3,287	19	18	19	19	17	18	20	18	19	19	18	19	19	19	15	20	19					
19	Karisma Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	3,744	20	22	20	24	22	20	19	20	20	20	19	21	20	20	20	19	20					
20	Atento México	BPO (Business Process Outsourcing)	11,004	21	21	22	21	20	21	21	21	22	23	21	20	22	23	21	21	21					
21	Organización Soriana	Autoservicio	86,169	26	20	21	22	21	22	23	22	21	22	22	22	21	21	22	22	22					
22	Sodexo México On Site Services	Servicios de alimentación y Facilities Management	3,001	23	23	23	25	23	23	24	23	23	21	23	23	24	25	24	23	23					
23	Telvista	Subcontrataciones/ Offshoring	6,398	24	24	24	23	24	24	22	24	26	24	27	24	23	22	23	24	24					
24	Hoteles City Express	Hotelería y turismo	6,118	25	26	26	20	26	25	25	25	25	25	24	25	25	24	25	25	26					
25	Autotransportes de Carga Tresguerras	Logística y transportación	4,384	22	25	25	26	25	28	27	26	24	26	26	26	26	26	26	26	25					
26	Grupo Surman	Automotriz	3,281	27	27	27	27	27	27	26	27	27	28	25	28	28	28	27	28	28					
27	Promotora Ambiental	Servicios de residuos	5,263	28	28	28	28	28	26	28	28	28	27	28	27	27	27	28	27	27					

*Planta Periférico, planta Santa Anita, planta Tijera y planta Querétaro.

METODOLOGÍA

RANKING CON HISTORIA. Súper Empresas ‘Los lugares donde todos quieren trabajar’ llega a su edición 2021, renovado pero sustentado en las bases de la metodología TOP Companies, la firma líder en medición y consultoría de cultura y clima organizacional.

Año con año reunimos a todas aquellas empresas que reconocen la premisa “lo que no es medible, no es mejorable”, que apuestan por un proceso confiable y sostenible que les permite fortalecer, vivir y transmitir su cultura. En esta ocasión, lo hicimos en medio de un contexto sin precedentes,

por lo que este ranking marcará un antes y un después para las empresas.

El análisis refleja la historia de un mundo que no estaba listo para enfrentar una pandemia, pero que ha sabido adaptarse y ser resiliente. Asimismo, es un homenaje al coraje, a la decisión, a la empatía, al lado

más humano de las empresas y también para todos los colaboradores que hoy ya no están con nosotros.

En un año en el que todo lo que dábamos por hecho cambió, la medición sirvió como una guía que nos dio certeza a la distancia y que confirmó la fuerza de las culturas, capaces de mantenerse

fuera de las paredes de las organizaciones.

EVALUACIÓN DE LAS SÚPER EMPRESAS Nuestra medición consta de dos instrumentos. El primero de ellos es un cuestionario de colaboradores. Consta de 114 reactivos que miden