

# Director general de Bayer: La burocracia corporativa pertenece al siglo XIX. Así es como lo estamos combatiendo | Fortuna

Clip source: [Director general de Bayer: La burocracia corporativa pertenece al siglo XIX. Así es como lo estamos combatiendo | Fortuna](#)

## Director general de Bayer: La burocracia corporativa pertenece al siglo XIX. Así es como lo estamos combatiendo

21 de marzo de 2024 a las 10:46 GMT-3



Bill Anderson es el director ejecutivo de Bayer.

Krisztian Bocsi—Bloomberg/Getty Images

No era ajeno a las tensiones en [Bayer](#) cuando me incorporé como director ejecutivo en junio pasado. Nuestro negocio enfrenta múltiples desafíos complejos. Existe un litigio

ambientales de todos los países importantes han evaluado como seguro. Tenemos una deuda elevada y estamos sufriendo la pérdida de patentes de algunos de nuestros medicamentos más importantes.

Estamos en una encrucijada en nuestros 160 años de historia. Bayer tiene una cartera de negocios sólidos y significativos en salud y nutrición, pero los problemas descritos anteriormente son reales. Llegaron a un punto crítico en mi primer año en la empresa. Las decisiones adversas del jurado y un revés en el oleoducto han enviado el precio de las acciones a su nivel más bajo en casi 20 años.

Está claro que necesitamos volver a la creación de valor. Eso significa resolver el litigio, abordar la deuda y reconstruir el oleoducto. Esas son tareas pendientes esenciales para mi equipo directivo y para mí.

Sin embargo, hay otra fuerza siniestra que pesa sobre las opciones estratégicas de la empresa. La burocracia ha puesto a Bayer en un dominio absoluto. Nuestras normas internas para empleados abarcan 1.362 páginas. Contamos con gente excelente, con experiencia en una variedad de disciplinas y un compromiso excepcional con nuestro éxito. Pero están atrapados en 12 niveles de jerarquía, lo que pone una distancia innecesaria entre nuestros equipos, nuestros clientes y nuestros productos. Hubo una época de organizaciones jerárquicas de mando y control: el siglo XIX, para ser exactos, cuando muchos trabajadores eran analfabetos, la información viajaba a paso de tortuga y el estricto cumplimiento de las reglas ofrecía la ventaja competitiva de la confiabilidad.

Hoy ocurre todo lo contrario. Nuestra fuerza laboral está altamente capacitada y educada. La comunicación ocurre a la velocidad de la luz. Y hoy en día, las empresas más confiables son las más dinámicas. El valor de una empresa surge de su capacidad para innovar. En nuestros sectores, eso significa mejores medicamentos para los pacientes, mejores semillas y suministros para los agricultores y mejores productos de cuidado personal para los consumidores. Para tener éxito, necesitamos un entorno donde las personas y sus ideas puedan prosperar, sin versos obstaculizados por la burocracia.

Contenido pago

## ¿Cómo pueden los empresarios aprovechar la promesa de la IA?

EY

A menudo escuchamos hablar de luchar contra la burocracia (en las empresas y los gobiernos), pero rara vez alguien logra avances duraderos. He estado tratando de entender este fenómeno durante la última década.

Consideremos esta pregunta: si los trabajadores se ven obstaculizados por 1.000 reglas, ¿supone una diferencia significativa reducir las reglas a sólo 900? Esta es la razón por la que la mayoría de los esfuerzos fracasan y por la que un progreso duradero requiere eliminar *todas* las reglas y luego comenzar de nuevo con un nuevo enfoque.

En Bayer, hemos iniciado un enorme esfuerzo para rediseñar cada trabajo y cada proceso, con un enfoque radical en los clientes y los productos. Lo más importante es que estamos poniendo el 95% de la toma de decisiones en manos de las personas que realmente hacen el trabajo. Esto significa muchos menos gerentes y niveles, y reemplazar los presupuestos anuales jerárquicos con sprints de 90 días a carga de equipos autodirigidos. Tenemos 300 de estos equipos con millas de personas que ya trabajan en este modelo, que hemos denominado Propiedad Compartida Dinámica. A finales de año, alcanzarán decenas de millas. En lugar de ser una corporación pesada, Bayer surgirá tan ágil y audaz como una startup, pero con operaciones en más de 100 países. Estoy convencido de que este cambio dramático acelerará y desbloqueará la creación de valor en cada uno de nuestros negocios.

De hecho, ya tenemos un excelente ejemplo de lo que se puede lograr trabajando de esta manera. Tomemos como ejemplo a Vividion, una filial de Bayer operada de forma independiente, cuya tecnología nos permite atacar proteínas que antes se consideraban “no farmacológicas”. El personal de Vividion ha estado operando en equipos pequeños, autónomos y centrados en el producto durante los últimos dos años, lo que ha dado como resultado un enorme progreso. Después de recibir el permiso de la FDA para probar uno de sus principales fármacos candidatos el verano pasado, pudo administrar la dosis al primer paciente en seis semanas. Vividion espera continuar a un ritmo constante, produciendo uno o dos nuevos fármacos candidatos para pruebas clínicas cada año.

En nuestra división farmacéutica, la transformación interna avanza rápidamente, pero completar una cartera con largos ciclos de desarrollo llevará tiempo. Nuestra nueva estructura nos posicionará para capitalizar las apuestas audaces que ya hemos hecho en ciencia innovadora. Por ejemplo, desde 2020 hemos invertido 3.500 millones de euros para construir una plataforma de terapia celular y génica, y con ella esperamos abordar enfermedades con inmensas necesidades médicas no cubiertas, como la enfermedad de Parkinson. Tenemos cinco medicamentos potencialmente exitosos en nuestra cartera en áreas de enfermedades complejas como oncología, enfermedades cardiovasculares y renales crónicas, y salud de la mujer para el manejo de la menopausia, y estoy seguro de que hay más en camino.

A través de nuestra unidad de inversión *Leaps by Bayer*, estamos acelerando nuevas empresas prometedoras que trabajan en tecnologías innovadoras tanto para la salud como para la agricultura. Uno de ellos es probar una planta editada genéticamente con bajas emisiones de carbono que podría producir combustible de aviación sostenible sin competir con los cultivos alimentarios. Otro es un proyecto innovador para introducir microbios fijadores de nitrógeno en las raíces de plantas como el maíz, para reducir la dependencia de fertilizantes nitrogenados que consumen mucha energía.

En nuestra división de ciencia de cultivos, estamos lanzando equipos de clientes autónomos, que influirán en cómo y dónde lanzamos nuevos productos, en respuesta a la demanda de los productores. Ya somos el principal inversor privado en I+D agrícola, financiamos esfuerzos para diseñar herbicidas novedosos con inteligencia artificial y probamos en el campo la primera clase novedosa de moléculas para combatir las malas hierbas en más de 30 años. Con nuestro nuevo modelo de trabajo, desbloquearemos un impacto aún mayor de la ciencia en evolución, con planos para lanzar 10 éxitos de taquilla en los próximos 10 años. Hablemos de velocidad: nuestros científicos ya están reduciendo los ciclos de mejoramiento de las plantas de cinco años a solo cuatro meses con mejoramiento de precisión. En el futuro, ofreceremos innovaciones como ésta a un ritmo aún más rápido.

Nuestros colegas de salud del consumidor también tienen equipos funcionando en el nuevo sistema y han acelerado los plazos para nuevos productos en Asia hasta en nueve meses. Los resultados hablan por sí solos: menos de 60 días después de empezar, ya han desbloqueado millones de euros de valor adicional.

Bayer ha visto más titulares negativos de los que le corresponden últimamente y no hay duda de que la empresa no puede continuar con el status quo. Nuestra reinención radical liberará a nuestra gente y al mismo tiempo reducirá 2 mil millones de euros en costos anuales para 2026. Consumidores, pacientes, agricultores e inversores cuentan con nosotros. Es por eso que la gente de Bayer está comprometida con este viaje y tenemos la intención de hacerlo valer la pena.

*Bill Anderson es el director ejecutivo de Bayer.*

## Más comentarios de lectura obligada publicados por *Fortune* :

- Así es [como les está yendo a Estados Unidos, Europa y China](#) en la carrera por el crecimiento económico pospandemia
- Analizamos 46 años de datos sobre el sentimiento del consumidor y descubrimos que la ["vibecesión" actual es simplemente que los hombres](#) comienzan a sentirse tan mal con respecto a la economía como las mujeres históricamente.
- El mercado inmobiliario de EE.UU. se dirige a [una temporada de primavera crucial](#) mientras los vendedores de viviendas esperan su punto óptimo, según Opendoor.
- Rusia y China están a la cabeza de [la innovación hipersónica](#) . Esto es lo que está frenando a EE.UU.

*Las opiniones expresadas en los comentarios de Fortune.com son únicamente los puntos de vista de sus autores y no reflejan necesariamente las opiniones y creencias de Fortune .*

Suscríbase al nuevo boletín informativo Fortune CEO Weekly Europe para obtener información valiosa sobre las historias empresariales más importantes de Europa.

[Regístrese](#) gratis.