

CRITERIO 01

LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN.



El Liderazgo en Baxter se caracteriza por su constante búsqueda de excelencia a través del mejoramiento continuo de los sistemas y procesos que hemos implementado desde hace más de tres décadas.

Nuestro modelo de Liderazgo se representa en el siguiente diagrama:



Como parte de nuestro compromiso para cumplir con la Misión, Visión y Política de Calidad de la Compañía, nuestros objetivos se enfocan en 3 principales conceptos, mismos que como se explicará en el criterio 2.0 Estrategia, están alineados a nuestra Visión de sustentabilidad, y que son apoyados por nuestro valioso capital intelectual:

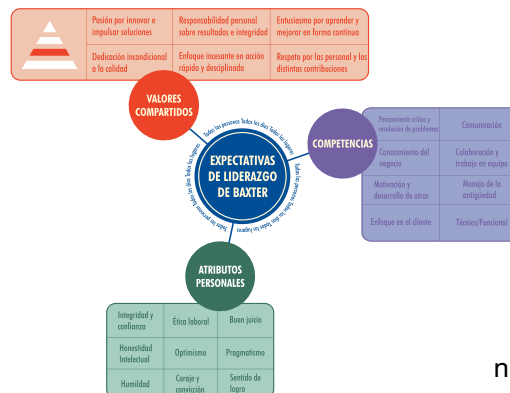


1a. Los Líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización.

Enfoque: Establecer los lineamientos para guiar el camino de excelencia de Baxter. Nuestros líderes establecen, revisan y validan anualmente la Misión, Visión y Valores para que estén alineados con la estrategia de la empresa. Nos enfocamos en la creación de valor para nuestros grupos de interés (accionistas, clientes, colaboradores y sociedad).

Nuestros líderes promueven los valores de la organización y la responsabilidad social a través de su actuación diaria. Las Expectativas de Liderazgo están soportadas por un marco que incluye:

- Valores compartidos: las creencias y estándares que traemos al trabajo,
- Competencias: el conocimiento y habilidades para alcanzar nuestras metas,
- Atributos Personales: el comportamiento y las características que impulsan a la gente a tener éxito en Baxter.



nivel en la organización. Estas a su vez, brindan claridad en relación del liderazgo en Baxter y al mismo tiempo inspiran y motivan a todos para alcanzar los resultados. Con base en nuestras Expectativas de Liderazgo, es posible que deleguemos autorizaciones entre empleados y reconozcamos los conocimientos, experiencia y habilidades del personal para la toma de decisiones y ejecución oportuna de acciones.

Dado que nuestra organización tiene un modelo de liderazgo implementado, se ha conformado una cultura de seguridad, calidad, conocimiento e innovación que se refleja en las habilidades de nuestra fuerza de trabajo y en cómo se aplican los valores en cada función para asegurar un alto rendimiento. Con el apoyo de nuestras Expectativas de Liderazgo, mantenemos: cada uno, cada día y en cada lugar, el enfoque para garantizar el cumplimiento de nuestros objetivos y estrategias organizacionales.

Para desarrollar una cultura de liderazgo compartido tomamos como referencia las Expectativas de Liderazgo, las cuales nos brindan un marco común para contratar, asesorar, entrenar y desarrollar a los empleados en todos los niveles, independientemente de la función o

Despliegue: Nuestro Modelo de Liderazgo hacia la Excelencia se caracteriza por la congruencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos, a la vez que desarrolla líderes visionarios, éticos, eficaces y comprometidos. El modelo que incluye la Visión, Misión y Valores se despliega y se comunica a nuestros grupos de interés a través de múltiples canales y frecuencias (sesiones mensuales, trimestrales y anuales).

Es importante articular valores, competencias y atributos personales para crear una comprensión común de lo que esperamos de nuestros colaboradores y lo que nos impulse a un alto rendimiento. Las competencias desarrolladas en los empleados por los líderes son: pensamiento crítico y habilidades de solución de problemas, comunicación, conocimiento de negocios, colaboración y trabajo en equipo, motivación y desarrollo de otros, manejo de ambigüedad, atención al cliente y aspectos técnico funcionales.

A través de un desempeño y ejemplo cotidianos, nuestros altos líderes reflejan un compromiso con los valores: pasión por innovar y encontrar soluciones, responsabilidad personal por los resultados y la integridad, entusiasmo por el aprendizaje, mejora continua, enfoque de calidad incondicional, acciones rápidas y disciplinadas y respeto por las personas y las diferentes contribuciones. Por ejemplo, es muy fácil encontrar diariamente a nuestros líderes dentro de la planta escuchando y dando respuestas a las sugerencias de nuestros colaboradores. También existe una política de puertas abiertas en donde los colaboradores pueden ser escuchados en las oficinas de los líderes a cualquier hora. La siguiente tabla muestra el No. de sugerencias operacionales implementadas en los últimos 2 años.

Sugerencias Operacionales	YTD'15	YTD'16
Total Planta	447	466
Total Manufactura	443	438





Nuestro Código de Conducta

Está soportado por un conjunto de reglas y principios centrales para afirmar nuestro compromiso de hacer negocios de la manera correcta y mantener nuestra conocida reputación de integridad.

Nuestro Código de conducta define las expectativas de comportamiento de todos los empleados de Baxter a medida que crecemos nuestro negocio de manera agresiva y consistente con nuestros valores y requisitos legales, en todos los mercados a los que servimos.

El éxito de Baxter se basa en nuestra responsabilidad personal por los resultados y la integridad. Los pacientes, médicos, clientes, entidades regulatorias, inversionistas, empleados y otros grupos de interés cuentan con la integridad de nuestro trabajo todos los días:

- Integridad en nuestro lugar de trabajo.
- Integridad en investigación y desarrollo.
- Integridad en la fabricación.
- Integridad en nuestros productos.
- Integridad en ventas y actividades de mercadeo.
- Integridad en las relaciones con la comunidad.

El despliegue del código de conducta se realiza a través de cuatro principales categorías:

- Nuestra Compañía: provee principios que rigen virtualmente a todos los empleados.
- Nuestros Productos: proporciona principios que rigen la investigación, el desarrollo y la fabricación de nuestros productos.
- Nuestros Clientes: proporciona los principios que rigen las ventas y la comercialización de nuestros productos.
- Nuestro Mundo: proporciona principios que rigen nuestra relación con inversionistas, reguladores y otros componentes externos.

El código de conducta se aplica de forma continua a todos los niveles de organización mediante programas anuales de capacitación. Adicionalmente contamos con

una línea gratuita (01800) para informar abiertamente situaciones que nos permitan mejorar nuestras prácticas.

Los líderes se involucran personalmente en actividades de mejora continua, estimulando y alentando la innovación y la creatividad dentro de la organización lo cual es un elemento clave dentro de nuestro modelo de Liderazgo. En Baxter, la integridad significa que nuestros líderes y todos los interesados son honestos y justos. Todos cumplen sus promesas. Todos Incentivan el planteamiento de preguntas durante las sesiones de inicio de turno y durante las juntas de resultados. Promueven discusiones de valor y siguen los requisitos legales y regulatorios. Esto es crucial en todos los aspectos de nuestras operaciones para promover nuestra reputación como líder mundial en la atención médica.

Evaluación y revisión: La alta gerencia realiza sesiones periódicas (mensuales, trimestrales, semestrales o anuales), con el Comité Directivo con la finalidad de evaluar el cumplimiento a los objetivos estratégicos, posibles cambios en el entorno imputables a factores internos y externos o re-direccionamiento de estrategias que son motivadas por estos cambios. Adicionalmente, las expectativas de liderazgo son evaluadas como parte del proceso de Evaluación de Desempeño que se mencionará a detalle en el criterio de Desarrollo de las Personas.

La evaluación y mejora de nuestro modelo de liderazgo está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes mundiales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantiza nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto. Algunos ejemplos de ciclos de mejora se muestran en la tabla que está al final de este criterio.

1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento

Enfoque: Promover la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento. Con base en el desempeño de los líderes frente a los objetivos estratégicos de la empresa, se otorgan compensaciones especiales y se asignan nuevas funciones con mayor desafío y responsabilidad. Para abordar y anticipar riesgos y desafíos del entorno en nuestras operaciones y productos, los líderes de Baxter se comprometen a mantener los más altos estándares de calidad y seguridad analizando los impactos de sus decisiones, basadas en un sistema de información confiable que beneficien a todos los grupos de interés. Para ello, Baxter ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) a fin de soportar el cumplimiento normativo / regulatorio y para apoyar al proceso de mejoramiento continuo en nuestros procesos, productos y servicios. Para ello, de manera anual diseñamos eficientemente y definimos los indicadores de los procesos clave.

Nuestro SGC ha sido diseñado y está implementado considerando lo siguiente:

- Entorno organizacional, cambios en el entorno y riesgos.
- Necesidades cambiantes.
- Estrategia y política de calidad.
- Objetivos específicos.
- Productos suministrados.
- Procesos.
- Tamaño y estructura de la Organización, que sea flexible para desarrollar la estrategia.

Su fundamento regulatorio está sustentado en los lineamientos y requisitos de las Buenas Prácticas de Fabricación de Medicamentos y Dispositivos Médicos, considerando para ello las normas mexicanas NOM-059-SSA1-2013 y NOM-241-SSA1-2012 respectivamente, en otras Normas Oficiales Mexicanas aplicables, Ley General de Salud, Reglamento de Insumos para la Salud, FEUM (Farmacopea de los Estados Unidos Mexicanos), políticas corporativas, procedimientos locales y estándares internacionales tales como, ISO 9001, ISO 13485, FDA CFR 21 Partes 820, 210/211, ISO 14971, ISO 14001, OSHAS 18000, así como en normatividades de los países a quienes comercializamos.

Con base en lo anterior, los líderes determinan anualmente las prioridades y asignan los recursos para el logro de los objetivos de Baxter.

Despliegue: A continuación, describimos algunas estrategias y herramientas utilizadas para la implementación del SGC, el cual tiene alcance e implementación en toda la compañía.

En relación a la capacidad de introducir nuevos productos e implementar avances tecnológicos, tenemos grupos de enfoque que interactúan con especialistas médicos, instituciones de salud y autoridades gubernamentales para fortalecer nuestra capacidad de anticipar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, adaptar nuevas tecnologías para obtener oportunamente aprobaciones regulatorias, demostrar resultados satisfactorios y fabricar nuestros productos de manera oportuna y a costos competitivos.

En cuanto al entorno regulatorio que nos rige, tenemos un proceso de revisión continua de Normas y legislación para implementar en forma oportuna los requerimientos de los clientes

a quienes suministramos nuestros productos y servicios. Además, nuestra planta de fabricación está sujeta a inspecciones periódicas tanto internas como externas realizadas por parte de los diversos organismos reguladores o de certificación de los países en los que comercializamos. Adicionalmente, realizamos anualmente actividades de “benchmarking” con empresas de diferentes sectores, en términos de compartir “mejores prácticas” en la industria, casos de negocio, sistemas, etc.

Evaluación y revisión: Nuestro SGC es mejorado y fortalecido evaluando mensualmente los resultados obtenidos en función de los objetivos estratégicos y de las expectativas de los grupos de interés. Esto nos permite identificar las prácticas en las que somos líderes reforzando nuestra posición competitiva. Establecemos y gestionamos los indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los comparamos contra los de organizaciones líderes.

Los eventos relacionados con la calidad / rendimiento de nuestros productos y servicios, son continuamente monitoreados y los resultados de desempeño son revisados en las reuniones gerenciales ya sean mensuales o trimestrales se evalúan tendencias, metas y resultados de los indicadores clave de desempeño que determinan las acciones aplicables a seguir en caso de ser necesario.



Adicionalmente, la Alta Gerencia realiza reuniones periódicas (al menos trimestralmente) con personal administrativo para compartir resultados vs. Objetivos, lineamientos y/o re-direccionamiento de estrategias. Información que a su vez es compartida también al personal operativo a través de supervisores o líderes y personal sindical.

La evaluación y mejora de nuestro modelo de liderazgo está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes mundiales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantiza nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto. Algunos ejemplos de ciclos de mejora se muestran en la tabla que está al final de este criterio.

1c. Los Líderes se comprometen con los grupos de interés externos



Enfoque: Identificar y comprometerse de manera responsable con los grupos de interés externos para anticiparse a sus expectativas. Las estructuras y procesos que hemos establecido para garantizar la integridad de las actividades de negocio, distinguen a nuestra empresa en varios niveles, ya que nuestro Gobierno Corporativo funciona a través de un enfoque progresivo y proactivo.

Nuestro enfoque de Gobierno Corporativo nunca ha sido tan importante como lo es hoy en día en el entorno empresarial actual, donde la confianza de los inversionistas y la sociedad no es sólo por un desempeño financiero, productos o servicios sino también por la estructura de la empresa, Consejo de Administración, políticas y directrices, cultura y comportamiento. Compartimos nuestra cultura de calidad y excelencia con distintos actores e instituciones de la comunidad a través de diferentes canales como son: visitas a la planta, información desplegada en nuestra página web para fomentar una cultura de respeto al medio ambiente y prácticas profesionales de los estudiantes, entre otros.

Despliegue: Nuestro acercamiento proactivo comienza con nuestra Junta Directiva y es arraigado a nuestra cultura corporativa, guiando la forma en que trabajamos y hacemos negocios.

La Junta Directiva de Baxter supervisa la dirección de Baxter. Junto con nuestro Presidente de Gobierno Ejecutivo, ellos discuten las regulaciones y las prácticas del gobierno de Baxter mejorando nuestras políticas cuando son necesarias y destacan las áreas donde debemos mejorar nuestro desempeño. Asimismo, la Junta compara las prácticas de Baxter con los criterios utilizados por organizaciones externas, con el fin de evaluar el desempeño corporativo. La Junta Directiva de Baxter, conformada por cinco comités: 1) Auditor, 2) Compensaciones, 3) Gobierno Corporativo, 4) Finanzas, 5) Política Pública, actúa de manera responsable para responder a las necesidades de todas las partes interesadas (nuestros empleados, la comunidad, los clientes y los accionistas), así como tener un buen gobierno corporativo.

Dichos comités están integrados por directores independientes que manejan asuntos relacionados con la integridad de la información financiera, los planes de beneficios de los empleados y la remuneración de los ejecutivos de Baxter, Gobierno Corporativo, Finanzas y Responsabilidad Social. Lo anterior nos permite desarrollar o fortalecer las alianzas clave con nuestros grupos de interés asegurando la transparencia en la rendición de cuentas para que sigan siendo parte del futuro de Baxter. Sin lugar a dudas, esto afianza nuestra reputación e imagen corporativa.

Adicionalmente, tenemos un sistema de retroalimentación continua de nuestros clientes que permite el seguimiento de sus informes o preocupaciones. A través de la 01800 se proporciona asistencia técnica y/o telefónica de forma gratuita, las 24 horas del día, los 365 días del año.

Para asegurar la disponibilidad oportuna de materias primas y recursos, así como responder a eventos de calidad que surgen de estos, contamos con un sistema de aprobación y evaluación de proveedores, siendo nuestra filosofía, mantener relaciones duraderas y sostenibles con nuestros proveedores, quienes son parte inicial de nuestra cadena de valor.

En Baxter definimos la sostenibilidad como un enfoque actual y de largo plazo que busca equilibrar nuestras responsabilidades sociales, económicas y ambientales con las prioridades del negocio. Establecemos y mantenemos relaciones positivas y de largo plazo con nuestros grupos de interés generando nuevas ideas en beneficio de todos. A continuación mostramos un resumen de organizaciones que se han visto beneficiadas a través de nuestro programa denominado apoyo a la Comunidad.

Nombre de la Institución	Enfoque	Soporte / Apoyo brindado	Personas Beneficiadas
San Vicente de Paul del Estado de Morelos	Educativo	Capacitación en diferentes oficios	100 madres solteras
Apoyo y Rehabilitación Social de los Individuos , A.C.	Salud	Valoración del Estado de Salud y Prevención	100 niños
Con Nosotros A.C.	Educación / Salud	Pago parcial de colegiaturas durante 6 meses	11 niños con capacidades especiales
Asociación de lucha contra el Cáncer A.C.	Salud	Compra parcial de tratamiento para el cáncer	1 adulto
Asilo de ancianos “Las Palomas”	Salud	Pago parcial servicios de 1 Enfermera	28 Adultos mayores
Casa Hogar “Amor y Gozo”	Infraestructura	Mejoras institucionales a través de la adquisición de inmobiliario (camas, etc)	29 mujeres
Santos de Jesús (discapacidades físicas)	Salud / Despensa	Apoyo para compra de medicamentos y despensa	1 Adulto Aportaciones en varios meses y años
Tomás y Alejandro Hernández (parálisis cerebral)	Salud	Apoyos para terapias físicas	2 niños Aportaciones en varios meses y años
Fundación Alama	Despensa	Soporte alimenticio de la casa hogar	Casa Hogar Donación mensual de despensa
Mía Cristal Bustos Torres (paciente con epilepsia)	Salud	Pago de terapias físicas	1 niña Aportaciones en varios meses del año
Alizze Angelique Bahena Gómez (cáncer)	Salud	Apoyo en compra de medicamentos	1 niña Aportaciones en varios meses
Jesús Jaimes Quiroz (Parálisis cerebral y epilepsia)	Salud	Apoyo para gastos de terapias físicas	1 niño Aportaciones en varios meses
Proyecto ASA (Baxter en coordinación con Sarar T y Comunidad Tlacotenco)	Sustentabilidad	Captación de agua pluvial Filtración aguas grises Instalación de bebederos	Escuelas de la Comunidad de San Juan Tlacotenco
Casa de la Amistad Secretaría de Salud CDMX	Salud	Voluntariado de Baxter México con el programa “Manejando tu salud: servicios comunitarios gratuitos”	Diagnóstico oportuno de signos y síntomas asociados a la prevención de cáncer infantil.



Nuestros esfuerzos en el área de sostenibilidad apoyan nuestra Misión de salvar y sostener vidas en todo el mundo.

Para Baxter, ser una gran empresa requiere más que un crecimiento rentable, requiere acción bajo una dinámica empresarial responsable y tener un impacto positivo en las comunidades donde opera. Este es el propósito más importante que une a todos los empleados de Baxter como ciudadanos responsables en México y en el mundo. Nuestras prioridades en materia de sostenibilidad se vinculan con grandes objetivos sociales: fortalecer el acceso a la salud, promover la diversidad y la inclusión, fortalecer el acceso a la educación y reducir el impacto ambiental, son áreas que contribuyen a un mayor bienestar de las generaciones futuras.

Considerando lo anterior y en alineación a nuestra política de Inclusión y enfoque a Nuestra Gente, la Organización ha abierto las puertas a personal con alguna discapacidad a través de la Fundación "CONFE en favor de la persona con Discapacidad Intelectual", teniendo 5 personas con capacidades especiales trabajando en la Organización.

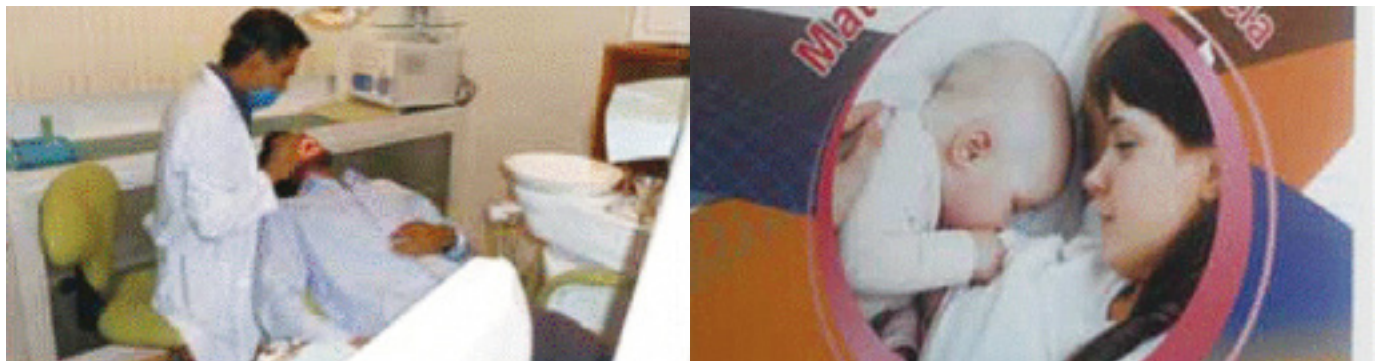
Hemos identificado situaciones de riesgo para las personas de la comunidad y hemos establecido acciones para prevenirlas y reducir su impacto.

El servicio comunitario y la participación de sus empleados son principios fundamentales de la visión y cultura Baxter, por lo que a través de nuestro programa llamado "Mejor Ciudadano" (que funciona a través de contribuciones voluntarias de los empleados), los empleados de Baxter han trabajado en proyectos que mejoran la vida de las personas, aumentan el acceso a la salud y responden a los problemas ambientales, educativos y culturales de las comunidades donde viven y trabajan.

Algunos de los principales programas que Baxter ha implementado con sus empleados y / o familia son: educación a nivel preparatoria para personal operativo, talleres para el personal, centro de entrenamiento deportivo, taller de ortografía, programa BeWell @ baxter, programa de maternidad y enfermería, salud visual, asesoramiento nutricional, "En Baxter brilla tu sonrisa", entre otros.



En Favor de la Persona con
Discapacidad Intelectual



Evaluación y revisión: Los Sistemas de Gestión de Baxter son verificados internamente a través de nuestros procedimientos y políticas, así como también externamente, según estándares internacionales y regulaciones de los diferentes países a quienes comercializamos. Las auditorías internas son realizadas con base en un programa anual. A continuación presentamos el resumen de las inspecciones externas recibidas en los últimos dos años y sus resultados:

AUDITORÍAS EXTERNAS 2015

NOMBRE	FECHA DE AUDITORIA	TIPO DE AUDITORIA	CLASIFICACION*
Bureau Veritas	25Mar15 – 27Mar15	Auditoria ampliación de alcance: servicios integrales	Bajo Riesgo
	27Jul15 – 28Jul15	Auditoria de vigilancia	Bajo Riesgo
Underwriters Laboratories	23Feb15	Vigilancia, Certificación UL	Bajo Riesgo
	26Jun15		Bajo Riesgo
	12Ago15		Bajo Riesgo
	23Oct15		Bajo Riesgo
COFEPRIS	17Ago15 – 28Ago15	Recertificación: Medicamentos	Bajo Riesgo

AUDITORÍAS EXTERNAS 2016

NOMBRE	FECHA DE AUDITORIA	TIPO DE AUDITORIA	CLASIFICACION*
Bureau Veritas	05Sep16 – 06Sep16	Auditoria de vigilancia	Bajo Riesgo
Underwriters Laboratories	26Feb16	Vigilancia, Certificación UL	Bajo Riesgo
	12May16		Bajo Riesgo
	05Ago16		Bajo Riesgo
	10Oct16		Bajo Riesgo
INVIMA	04Abr16 – 08Abr16	Recertificación: Medicamentos	Bajo Riesgo

Nuestros líderes comparten nuestra filosofía con todas las partes interesadas con el fin de comunicar los desafíos para los próximos años y construir la cultura ganadora de Baxter. La forma de crear una atmósfera de aprendizaje es que todos los empleados piensan todo el tiempo en las necesidades del cliente y cómo mejorar sus experiencias, procesos y resultados.

La evaluación y mejora de nuestro modelo de liderazgo está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes mundiales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantiza nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto. Algunos ejemplos de ciclos de mejora se muestran en la tabla que está al final de este criterio.



Enfoque: Fomentar el espíritu de trabajo en equipo y promover el desarrollo de las capacidades promoviendo una cultura innovadora entre los colaboradores de Baxter.

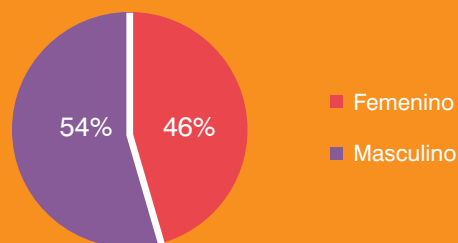
Los líderes promueven un clima organizacional participativo logrando que los comportamientos se reflejen en la vivencia diaria de nuestros valores. Esto lo realizan a través de su participación en las reuniones diarias de inicio de turno y escuchando las iniciativas de mejora del personal.

Una práctica importante en Baxter es la de fomentar la no discriminación laboral y la igualdad de género; para ello nuestra Cultura de Inclusión denominada "Inclusión Global en Baxter" considera:

"Estamos seguros que contando con una población diversificada (en términos de edad, género, orientación sexual, raza, religión o étnica), garantiremos una cultura y fuerza de trabajo que siga contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la compañía a través de la innovación y creación de relaciones de confianza con empleados, clientes, proveedores y con la comunidad".

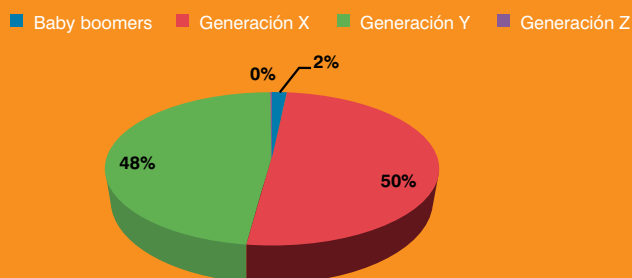
Con base en lo anterior, nuestra población laboral en términos de género está distribuida conforme lo siguiente:

DISTRIBUCION DE GÉNERO



Y en cuanto a diversidad generacional está representada por:

Diversidad Generacional



Despliegue: Nuestros altos directivos comunican de diferentes maneras las estrategias a través de programas de comunicación interna a todos los niveles de la organización, unidades de negocio y divisiones. El propósito es comprometer en el futuro de Baxter a nuestros empleados y clientes por medio de reuniones realizadas mensual, trimestral y anualmente.

Entre los mecanismos utilizados podemos mencionar: boletines, mensajes de correo electrónico, publicación de información en tableros, pizarrones, acrílicos, intranet, entre otros, lo que nos permite implementar estas estrategias en toda la organización.

Nuestros líderes otorgan periódicamente reconocimiento a los empleados, por ejemplo mensualmente a través de los programas de sugerencias operacionales y Nuestra Gente, semestralmente como parte del programa denominado “Reconocimiento a la Lealtad” y anualmente bajo la denominación “Águila Real”. Este comportamiento es un elemento clave para mantener el espíritu de innovación y el sentido de propiedad, así como para fortalecer nuestra cultura organizacional para hacer frente a los desafíos y para mantener la excelencia en todos nuestros imperativos estratégicos (Gestión del portafolio y de la innovación, Excelencia operacional, Solidez financiera y Organización de Alto desempeño). Esto a su vez permite involucrar a los colaboradores en la gestión de los cambios.

Evaluación y revisión: Además, de sesiones diarias y/o semanales (denominadas Tier) que se tienen con personal operativo y administrativo, mensualmente se tienen sesiones con la Alta Dirección y personal administrativo de la planta. Esta información también se comparte con el personal operativo a través de reuniones periódicas con supervisores o líderes y personal del sindicato. Esto nos permite tener una política de información actualizada y transparente.

Asimismo, con la finalidad de reforzar la importancia de entender nuestra estrategia a todos los niveles, como parte de nuestro sistema de capacitación, se considera en los programas anuales de capacitación, el reforzamiento de la Misión, Visión, Valores, Códigos de Conducta y Expectativas de Liderazgo.

El seguimiento, la evaluación y el reajuste de las prioridades u objetivos se realizan a través de evaluaciones de desempeño, documentadas en nuestra plataforma global denominada BaxTalent.

Además, motiva a los empleados a impulsar y fortalecer los proyectos de acción social, incentivándolos en la ejecución y apoyo de los mismos. Por ejemplo, ellos son promotores de la salud y el bienestar dentro y fuera de su lugar de trabajo, ya sea participando en campañas de vacunación, acceso a actividades deportivas (aeróbicos, zumba, torneos deportivos) y promoviendo una nutrición equilibrada. La compañía también trabaja para asegurar que todas las localidades de Baxter contribuyan a que la salud ambiental esté 100% libre de humo de tabaco.

Las tablas a continuación referidas, muestran ejemplos de la participación de personal en algunos de estos programas, durante 2016:

Actividades de Bienestar 2016	Participantes	Horas de entrenamiento
Atención nutricional	248	44640
Talleres de Alimentación Saludable	Emp. Gral 322	1390
	Emp. Alto riesgo 198	
	Niños Futbol 175	
Entrenamiento Fitness	422	10128
TOTAL	1365	56158

Vacunación	2016
Tétanos & Difteria	140
Influenza AB H1N1	805
Hepatitis B	148
Total	1093

DETECCIONES OPORTUNAS	2016
Detección de cáncer cervico-uterino	55
Detección contra cáncer de mama	321
Detección contra cáncer de prostata	17
Detección contra diabetes	1320
Detección de riesgo cardiovascular	625
Detección de osteoporosis	401
Total de detecciones	2739

La evaluación y mejora de nuestro modelo de liderazgo está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes mundiales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantiza nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto. Algunos ejemplos de ciclos de mejora se muestran en la tabla que está al final de este criterio.

1e. Los líderes promueven y gestionan el cambio, la innovación y se aseguran que la organización sea flexible

Enfoque: Desarrollar las capacidades de Baxter para que sea una organización ágil y flexible permitiéndole adaptarse y anticiparse a las tendencias del entorno gestionando el cambio de manera eficaz.

Como parte de nuestro enfoque en los procesos y con el fin de mejorar el tiempo de respuesta dentro de la organización, de eliminar "niveles" y de fomentar la independencia y la participación, nuestros líderes impulsan y se involucran personalmente en proyectos de innovación y creatividad fomentado este clima en la organización. Para ello promueven la generación de nuevas ideas e invierten en el crecimiento y el desarrollo de los empleados para que alcancen su máximo potencial, proporcionando asistencia de matrícula para los cursos de pregrado y posgrado (Diplomado, Maestría, etc.) en instituciones acreditadas.

Existen varios sistemas para "captar" nuevas ideas para mejorar y optimizar nuestros procesos, a través de los cuales les damos a los empleados la oportunidad de expresar su creatividad:

- Programa VIP (por sus siglas en inglés, programa de mejoramiento de valor).- clave para fomentar la innovación y la mejora en la Organización, así como para reducir costos.
- Programa de Sugerencias Operacionales.- permite al empleado registrar sus ideas y sugerencias, así como dar seguimiento al proceso de su implementación (propuesta, ejecución, implementación, terminación).





Despliegue: Nuestros altos directivos comunican de diferentes maneras las estrategias a través de programas de comunicación interna a todos los niveles de la organización, unidades de negocio y divisiones. El propósito es comprometer a nuestros empleados y clientes en el futuro de Baxter. La frecuencia de comunicación va desde sesiones mensuales, trimestrales y anuales.

Entre los mecanismos utilizados podemos mencionar: boletines, mensajes de correo electrónico, publicación de información en tableros, pizarrones, acrílicos, intranet, entre otros, lo que nos permite implementar estas estrategias en toda la organización. Para ello se utiliza un enfoque estructurado para generar y priorizar las ideas con mayor creatividad e impacto a las operaciones del negocio de Baxter. Una vez que se han seleccionado, se asignan los recursos necesarios para implementarlas.

Evaluación y revisión: Además, de sesiones diarias y/o semanales (denominadas Tier) que se tienen con personal operativo y administrativo, mensualmente se tienen sesiones con la Alta Dirección y personal administrativo de la planta. Esta información también se comparte con el personal operativo a través de reuniones periódicas con supervisores o líderes y personal del sindicato.

Asimismo, con la finalidad de reforzar la importancia de entender nuestra estrategia a todos los niveles, como parte de nuestro sistema de capacitación, se considera en los programas anuales de capacitación el reforzamiento de la Misión, Visión, Valores, Códigos de Conducta y Expectativas de Liderazgo.

El seguimiento, la evaluación y el reajuste de las prioridades u objetivos se realizan a través de evaluaciones de desempeño, documentadas en nuestra plataforma denominada BaxTalent.

La evaluación y mejora de nuestro modelo de liderazgo está soportado por la mejora continua, por las comparaciones referenciales que hacemos de forma sistemática dentro y fuera de la industria de manera semestral/anual con líderes mundiales en diferentes prácticas y procesos así como por el sistema de innovación. Esto se aplica en las áreas y procesos principales y de apoyo que alimentan a su vez a nuestro sistema de administración del conocimiento. Los sistemas promueven la mejora continua dentro de Baxter y garantiza nuestra sostenibilidad para el futuro. En los criterios 6, 7, 8 y 9 se proporcionarán más resultados al respecto.

Algunos ejemplos de ciclos de mejora de nuestro modelo de liderazgo se muestran en la siguiente tabla:

AÑO	FUENTE DE MEJORA / BENCHMARKING	DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA / INNOVACIÓN	IMPACTO EN RESULTADOS	GRUPO DE INTERÉS BENEFICIADO
2014	Premios VIP's (Value Improvement Program) de Baxter	Programa de energía Lean (se considera la corrección del factor de potencia paneles solares, transformadores de energía y optimización de los camiones de carga).	33% de reducción en el consumo de energía. Beneficios de \$17,000 USD of en la gestión de mejora y conservación de los recursos naturales.	Accionistas Clientes Colaboradores Sociedad
2015	Harvard Manage Mentor	Programa de energía Lean (se considera la corrección del factor de potencia paneles solares, transformadores de energía y o Enfoque en el desarrollo del liderazgo para los gerentes y empleados con alto potencial y excelente desempeñooptimización de los camiones de carga).	Logro de los objetivos de Baxter.	Accionistas Clientes Colaboradores Sociedad
2016	Normas ISO 14001 OHSAS 18001 y logros de Baxter	Implementación de estrategias y programas para lograr los objetivos de Baxter referentes a la productividad y las condiciones de seguridad.	Más de 14 millones de horas sin accidentes.	Clientes Colaboradores Sociedad