

Perros que ladrar, ayudar

Un Robodog asistido por IA minimiza en El Dorado los riesgos. **PÁGINA 18**

El futuro que se hace tangible

LANXESS quiere abrir nuevos mercados y conquistarlos a largo plazo. **PÁGINA 6**



TRABAJO PIONERO

De modesto a líder tecnológico: nuestro equipo de Mannheim está estableciendo estándares mundiales en el desarrollo de aditivos hidráulicos con un nuevo banco de pruebas. Otros equipos también están impulsando la innovación y la orientación al cliente. Un vistazo a las personas que marcan la diferencia. PÁGINA 10

DE LA EMPRESA

ABRIENDO NUEVOS CAMINOS



ESTIMADOS COLEGAS

Pasar del estancamiento a la acción: muchos colegas de nuestra empresa se lo toman a pecho y se atreven a tomar caminos poco convencionales. Esto es lo que ocurrió en El Dorado, Estados Unidos. Allí, Arfie Wiradjaja colaboró con un fabricante para desarrollar un amigo de cuatro patas que ha elevado los niveles de seguridad de la obra a un nuevo nivel. El Robodog, controlado por inteligencia artificial, advierte de situaciones peligrosas, por lo que Arfie y su equipo ganaron este año el CEO Safety Award. ¡Enhorabuena! (página 18)

El equipo LAB de Mannheim también está haciendo progresos inspiradores. El equipo de redacción se desplazó hasta allí para familiarizarse con un

nuevo banco de pruebas que ofrece a los clientes de todo el mundo algo que nadie más tiene. Razón suficiente para ponerlo en portada junto con nuestro colega Bernd Neubauer. (Página 10)

El equipo de TI y miles de usuarios de LANXESS en todo el mundo también han alcanzado un hito: han completado FIT, uno de los mayores proyectos de transformación de la historia de LANXESS. ¡Enhorabuena! (página 16)

Felicidades también a Virkon por su 40 cumpleaños®
S. El desinfectante contribuye de forma importante a la sanidad animal y evita la propagación de enfermedades animales. (página 4)

¡QUE TE DIVIERTAS!

MIRKA STEIN,
JEFE DE RELACIONES INTERNAS



Aquí puede encontrar todos los números de también en línea.

El próximo Xpress se publicará en junio. Por favor, envíe sugerencias de temas o su opinión a:

xpress@lanxess.com

Pie de imprenta

Editorial: LANXESS AG, Comunicaciones corporativas
Responsable en términos de ley de prensa: Claus Zemke, Comunicación Corporativa, 50569 Colonia
Redacción: Mirka Stein, Kathrin Achenbach, Annette Westhoff
Diseño y producción de: Westhoff Corporate Publishing, Bonn
Imprime: Presionamos, Backnang
Fotos: LANXESS, Adobe Stock, Thilo Schmülgen Fotografía, Colonia Hanne Engwald

Redacción Xpress, LXS-COM-ICOM, Kennedyplatz 1, 50969 Colonia, Teléfono 0221/8885 2587, Fax 0221/8885 6022, xpress@lanxess.com

Por motivos de coste, la revista se ha traducido mediante IA.

Declaraciones prospectivas: Esta revista contiene declaraciones prospectivas que incluyen suposiciones y opiniones de la empresa, así como la reproducción de suposiciones y opiniones de terceros. Diversos riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres y otros factores podrían dar lugar a diferencias sustanciales entre los resultados, la situación financiera o el desarrollo económico de LANXESS AG y las expectativas expresadas o implícitas en el presente documento. LANXESS AG no garantiza que los supuestos en los que se basan estas declaraciones prospectivas sean correctos y no asume responsabilidad alguna por la exactitud futura de las afirmaciones contenidas en la presente declaración ni por la ocurrencia real de los acontecimientos futuros aquí descritos.

LANXESS AG no asume responsabilidad alguna (ni directa ni indirecta) por la información, las estimaciones, las expectativas y las opiniones aquí expresadas, y no debe confiarse en ellas. LANXESS AG no asume responsabilidad alguna por los errores, omisiones o inexactitudes que pueda contener este comunicado. En consecuencia, ningún representante de LANXESS AG ni de ninguna empresa del grupo ni de ninguno de sus órganos respectivos acepta responsabilidad alguna que pueda derivarse directa o indirectamente del uso de este documento.

04 LANXESS En todo el mundo

ENFOQUE



6 Huella en nuevos mundos

El equipo dirigido por Harry Zumaque, GF DEV, tiene el valor de dar el primer paso. Quiere conquistar para LANXESS mercados de futuro como los semiconductores, las baterías y la defensa.

8 Abrir nuevos terrenos

¿Qué podemos conseguir en los mercados del futuro? ¿Dónde estamos? ¿Cómo proceder? Preguntas que aclaramos.

10 Pioneros en acción

Abriendo camino con valentía: Steffen Sandhöfner, Murat Gürsoy, Ulrich Bohrn y Doris Pfeiffer. Se los presentamos.

PRODUCTOS & CALIDAD

16 iFIT está listo!

Tras ocho años, uno de los mayores proyectos de transformación de la historia de la empresa llega a su fin con la FIT. Lo que se ha conseguido y lo que ocurrirá ahora.

18 Encuentro con el Robodog

En El Dorado (EE.UU.), el nuevo colega asistido por IA facilita la vida del equipo y, sobre todo, la hace más segura.

21 Puzzles / Lancer & Success

24 Calidad funciona

No hay nada más verde que esto. Los pigmentos de color IPG hacen brillar el césped artificial.

PERSONAS Y TRABAJO EN EQUIPO

22 "Prefiero no decir nada..."

Quienes callan en las reuniones por incertidumbre y se guardan ideas u objeciones críticas están bloqueando el progreso. Jonas Höhn explica cómo la confianza da rienda suelta al rendimiento.

LANXESS EN EL MUNDO

Feliz ¡Cumpleaños!

Sudbury/Reino Unido. Virkon® S celebra 40 años de éxitos en la lucha contra bacterias, virus y hongos. Producido en Sudbury (Suffolk), el desinfectante ayuda a los ganaderos de más de 80 países de todo el mundo, desde la gripe aviar a la peste porcina africana y desde la gripe bovina a la fiebre aftosa. Es eficaz contra 100 variantes de virus de 22 familias de virus, 400 bacterias y 60 hongos, y forma parte esencial de cualquier programa de bioseguridad.

Mark Squire, uno de los 90 empleados de Sudbury, afirma: "Virkon® S ha formado parte de mi vida laboral desde hace más de 36 años, y estoy orgulloso de que siga siendo hoy un pilar importante de nuestro negocio global. La ventaja del formato en polvo estable y fácil de usar, con su fuerte efecto virucida, se hizo patente muy pronto. Recuerdo especialmente su uso en todo el mundo durante la crisis de la fiebre aftosa en 2001, cuando incluso organizaciones como el Ejército de Estados Unidos solicitaron nuestro asesoramiento. Para mí, una cosa es segura: el concepto original de los años 80 estaba muy adelantado a su tiempo, y Virkon® S sigue teniendo un futuro prometedor."



Sharon Hicks ya trabajaba en el laboratorio de Sudbury hace 31 años. Mark Squire es uno de los empleados más antiguos. Abajo: Tony Shaddock controla la calidad.



Nueva gestión por países en Italia

Raffaella Tedesco, anteriormente Jefe de Coordinación Regional en la Función del Grupo Legal & Compliance, ha asumido además el cargo de Country Manager LANXESS Italia y Director General de LANXESS s.r.l. a partir del 1 de marzo de 2026.

Vincenzo Trabace, anterior director nacional, Director General y Director Financiero de LANXESS s.r.l., dimitirá a finales de Mayo de 2026 tras casi 37 años en Bayer y LANXESS a la jubilación.

0,44 iMAQ!

Con este valor para el millones de horas de trabajo tiene LANXESS el año 2025 completado. Un absoluto iRécord!

JUNTOS FUERTE EN EL MERCADO

Shanghai/China. Premio a una fuerte asociación: En la Conferencia de Socios de la Cadena de Suministro de EVE Energy 2026 en Jingmen, China, el fabricante de baterías de litio EVE Energy honró a LANXESS como "Socio Destacado". El premio reconoce la alta calidad de los productos, la fiabilidad de las entregas y el fuerte compromiso con el éxito del cliente.

La unidad de negocio Advanced Industrial Intermediates (AII) desempeña un papel fundamental en este sentido. Suministra una materia prima importante para la producción de baterías de litio de EVE Energy y garantiza un suministro seguro con un estricto control de calidad y cadenas de suministro estables.

El equipo de AII también demostró su fuerza durante la reciente expansión de EVE Energy: cuando la empresa estableció una nueva planta en Malasia, LANXESS respondió rápidamente a los requisitos cambiantes. Con la ayuda de su red global y una sólida cadena de suministro, el equipo apoyó un inicio sin problemas y procesos de producción estables.

"Nos complace apoyar no sólo el crecimiento de EVE Energy en China, sino también su expansión en la región ASEAN. Crecer junto con nuestros clientes y crear asociaciones beneficiosas para todos es el centro de lo que hacemos", afirma Kim Ming Lee, Director de Negocios Regionales APAC de BU AII.



"2026 seguirá siendo un reto, lo que hace aún más importante tomar medidas decisivas. Nos estamos concentrando en lo que podemos controlar nosotros mismos: Reducir constantemente los costes, aprovechar las oportunidades frente a la dura competencia y permanecer unidos como un equipo. Nuestro sector se ha reinventado una y otra vez. Nos basamos en ello y creo firmemente en la fortaleza de nuestra empresa".

Matthias Zachert, Consejero Delegado, en el QIM de marzo



ESTRENO COMO "UNA LANXESS"

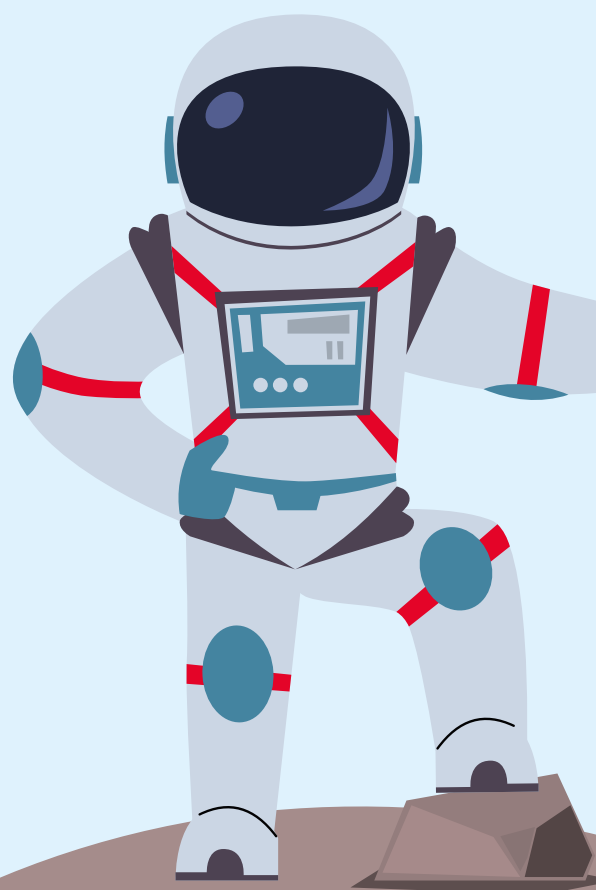
Bombay/India. Una primicia para LANXESS India: por primera vez, varias unidades de negocio hicieron una aparición conjunta en Pidilite, un cliente importante para los productos químicos de consumo y especialidades.

Siete unidades de negocio (AII, F&F, IPG, LPT, MPP, PLA y Rhein Chemie) presentaron sus carteras a más de 30 científicos de alto nivel. Las sesiones de trabajo profundizaron en el intercambio, con debates sobre colaboraciones, sinergias en la cadena de suministro y oportunidades de crecimiento conjunto.

"ONE LANXESS vive donde compartimos conocimientos, conectamos perspectivas y desarrollamos soluciones juntos", afirma Namitesh Roy Choudhury, Director General y Representante en el país. "Esto crea valor añadido para los clientes, abre nuevas puertas - y fortalece el crecimiento sostenible".

HUELLA EN NUEVAS PALABRAS

Cuando las viejas costumbres ya no funcionan, hace falta valor el primer paso. LANXESS se atreve a darlo: en el territorio inexplorado de los nuevos mercados. El nuevo Desarrollo empresarial en torno a Harry Zumaque, GF DEV, pone las primeras huellas en campos de futuro como los semiconductores, las baterías y la Defensa. Una conversación.



Señor Zumaque, usted quiere abrirnos nuevos campos de futuro. ¿Cómo reconoce que esto va a ser grande - para LANXESS?

Analizamos las tendencias muy pronto y de forma sistemática, y separamos las exageraciones a corto plazo de los desarrollos sustanciales. Nos preguntamos: ¿está el tema creando un nuevo campo lo suficientemente grande como para crecer? ¿Hay clientes para los que sea relevante y que estén dispuestos a pagar por ello? ¿Tenemos las competencias necesarias para triunfar en este campo? Tam-

bién es importante para nosotros encontrar el equilibrio adecuado: nos fijamos tanto en las oportunidades de venta a corto plazo con la cartera existente como en la posibilidad de construir una plataforma de crecimiento sostenible a largo plazo.

¿En cuánto tiempo puede establecerse una empresa de este tipo? ¿En qué punto nos encontramos actualmente?

Normalmente, el proceso completo dura unos dos años: encontrar clientes adecuados, probar muestras y, por último, obtener la aprobación de sus clientes. En estos momentos, sin embargo, estamos asistiendo a una dinámica particular. Cuestiones como la minimización de riesgos y el deseo de depender menos de los proveedores individuales hacen que las cosas vayan mucho más deprisa. Actualmente, muchas empresas occidentales buscan activamente alternativas a los proveedores de China. Si actuamos como un socio fiable en estos casos, podemos entrar en sus cadenas de valor en sólo unos meses en lugar de años. En cuanto a los campos de futuro que nos hemos fijado, hace tiempo que hemos superado los primeros pasos. Nuestro pipeline está bien lleno y ya estamos manteniendo conversaciones muy concretas.

¿Juega también aquí un papel el uso de la inteligencia artificial?

Sí, y mucho. Los análisis que antes nos llevaban semanas ahora se completan en horas: desgloses regionales, análisis de adecuación de productos o listas de clientes potenciales. En mi opinión, sin embargo, lo más importante es la actitud: probar cosas con audacia, descartarlas rápidamente y escalarlas con coherencia. La IA no solo agiliza los procesos, sino que permite a una persona desarrollar el impacto de todo un equipo.

¿Cómo colabora con las unidades de negocio?

Trabajamos codo con codo en todos los temas. En las unidades de negocio hay contactos dedicados a cada campo de futuro que garantizan que la información fluya en ambas direcciones. También hemos estab-



Harry Zumaque,
Director de Desarrollo y Estrategia de Nuevos Negocios

lecido formatos como el Círculo de Semiconductores, el Grupo de Expertos en Baterías y el Grupo de Defensa. En cuanto surge una oportunidad de negocio concreta, trabajamos en estrecha colaboración con nuestros colegas de las BU. Nuestro planteamiento no sería posible sin esta estrecha interacción.

A veces la opinión pública tiene una visión crítica del sector de la defensa. ¿Cómo califica nuestro compromiso?

Esta cuestión es importante para mí personalmente. Soy reservista y considero que nuestro compromiso es una decisión basada en valores. Por desgracia, la situación geopolítica ha cambiado radicalmente. La guerra de agresión de Rusia contra Ucrania lo ha demostrado: La paz necesita disuasión. Las empresas industriales de no pueden ignorar esto y actuamos de acuerdo con principios claros: Entregas exclusivamente a países de la OTAN, estricto cumplimiento de todos los convenios internacionales y una clara orientación hacia la capacidad de defensa de las sociedades democráticas. No se trata de maximizar beneficios, sino de asumir responsabilidades.

¿Dónde ve a LANXESS en dentro de cinco años?

Tenemos hojas de ruta claras para las áreas clave del futuro. Nuestro principio es "Ganar ahora para ganar después": en primer lugar, aprovechamos las oportunidades de nuestra cartera actual, creamos credibilidad y, a continuación, basándonos en ella, desarrollamos innovaciones que nos afianzarán aún más en estos mercados. Dentro de cinco años, veo a LANXESS como un socio fuerte y reconocido en estas industrias. No como un actor marginal, sino con pilares que apoyen realmente nuestro negocio.



NUEVO TER



DEFENSA - un mercado, que sale de las sombras



"El sector de la defensa es mucho más que un mercado de armas y sistemas de munición. Representa un ecosistema independiente que opera en paralelo a la industria civil - con una necesidad considerable de soluciones de protección, infraestructura y logística. Aquí es precisamente donde LANXESS puede crecer con soluciones sólidas y personalizadas".

Wolfgang Ebenbeck,
Desarrollo de nuevos negocios,
GF DEV

Durante mucho tiempo, el sector de la defensa en Europa se consideró un terreno difícil. Sin embargo, la situación ha cambiado radicalmente desde la guerra de agresión rusa. El gasto europeo en defensa está aumentando a un ritmo desconocido desde hace décadas, y sólo en Europa se dispondrá en los próximos años de unos 800.000 millones de euros para modernización, adquisición de material e infraestructuras. Esta suma es el resultado de los fondos nacionales especiales, el aumento de los presupuestos de defensa y los compromisos a largo plazo de la OTAN.

Alemania también ha enviado una señal clara con la Ley de Aceleración de las Adquisiciones de la Bundeswehr (BwBBG): Los procesos de contratación deben ser más rápidos, transparentes y menos burocráticos. Para la industria, esto significa que el gobierno quiere rapidez y necesita socios fiables. Para LANXESS, esto abre un mercado que ha permanecido oculto durante mucho tiempo, a pesar de que los productos ya se utilizan en aplicaciones relevantes para la seguridad.

NUESTRAS OPORTUNIDADES:

- Acceso a un mercado europeo en rápido crecimiento con una considerable Demanda acumulada
- Aceleración de los procesos de contratación a través

del BwBBG - nuevas oportunidades de colaboración

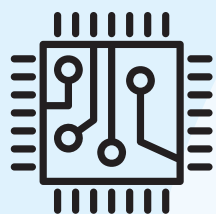
- Amplia cartera de productos con relevancia directa; las primeras BU ya suministran productos (lubricantes para hidráulica, productos para la desinfección y el tratamiento del agua potable).
- Centrarse en la seguridad del suministro en lugar de en la presión sobre los precios: los proveedores europeos adquieren importancia estratégica

ESO ES LO QUE ESTÁ OCURRIENDO AHORA:

- Desde principios de diciembre se han celebrado tres talleres con las unidades de negocio pertinentes.
- Próximos pasos: Crear transparencia en el mercado y la cadena de suministro, examinar sistemáticamente la cartera, actuar como UNA LANXESS.



RENO ABRIR



SEMICONDUCTOR - Un auge mundial, que está remodelando Europa

Los semiconductores son el sistema nervioso del mundo moderno. Nada funciona sin ellos: ni smartphones, ni coches eléctricos, ni tecnología médica, ni centros de datos en la nube, ni modelos de IA. La demanda mundial aumenta rápidamente, impulsada por la electromovilidad, la digitalización y la expansión explosiva de la infraestructura de IA.

Europa ha subestimado durante mucho tiempo esta importancia estratégica y ahora depende en gran medida de los fabricantes asiáticos. La UE quiere cambiar esta situación con la EU Chips Act: Toda la cadena de valor -desde la producción y los procesos químicos hasta los materiales especializados- debe volver a Europa. El objetivo es garantizar la soberanía tecnológica de Europa y aumentar la seguridad de abastecimiento de las industrias críticas.

Para LANXESS, esto crea un mercado que no sólo está creciendo, sino que también se está promoviendo políticamente de forma específica. Con su amplia cartera a lo largo

de toda la cadena de procesos -desde ácidos ultrapuros hasta resinas de intercambio iónico y especialidades químicas-, la empresa está bien posicionada para convertirse en un socio relevante para la creciente industria europea de chips.

NUESTRAS OPORTUNIDADES:

- Ayudar a dar forma a un mercado clave para la movilidad, la energía, la comunicación y la IA
- Oportunidades derivadas de la expansión europea de la producción local de chips y la tendencia hacia las cadenas de suministro regionales
- Participación en un segmento con un crecimiento superior a la media (aproximadamente un 5 % anual en el caso de los productos químicos de proceso).
- Amplia cartera de LANXESS a lo largo de toda la cadena de procesos: ácidos ultrapuros, resinas de intercambio iónico para agua ultrapura, oxones® para el tratamiento de PCB o como grabador, aditivos para la protección contra la corrosión, productos químicos especiales de Saltigo
- Unir fuerzas: siete BU se alían como proveedores de semiconductores

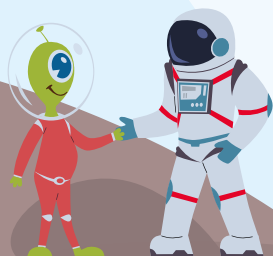
ESO ES LO QUE ESTÁ OCURRIENDO AHORA:

- El Círculo de Semiconductores, con miembros de las BU y DEV, se reúne periódicamente
 - Identificación del potencial de crecimiento mediante IA, con un enfoque inicial en la región APAC.



"El mercado de semiconductores crece de forma dinámica, y nosotros ya contamos con una sólida cartera que debemos hacer aún más visible. Si unimos nuestras fuerzas y seguimos una estrategia uniforme de Grupo, LANXESS puede convertirse en un socio relevante para la industria mundial de chips".

Lutz Haase, Nueva empresa Desarrollo, GF DEV



PIONEROS EN EL TRABAJO

Adentrarse en territorio desconocido y utilizar su propia experiencia como brújula. Esto es exactamente lo que muchos de nuestros colegas hacen cada día.

Abren puertas, piensan con originalidad, prueban cosas... e impulsan proyectos que demuestran lo que es posible cuando la experiencia se une a la determinación. Hemos hablado con algunos de ellos.

INDUSTRIA HIDRÁULICA

"Ofrecemos a nuestros clientes algo único".



Steffen Sandhöfner,
Tecnología de aplicación,
BU LAB, Mannheim

Steffen Sandhöfner, Tecnología de aplicación, BU LAB, Mannheim, explica cómo su equipo está utilizando un nuevo banco de pruebas para optimizar el desarrollo de Additin®-paquetes de aditivos hidráulicos a un nuevo nivel.

” Nuestros aditivos sólo representan alrededor del 0,6% de un aceite hidráulico, pero determinan si una máquina funciona de forma fiable o se avería prematuramente. Es precisamente esta estabilidad la que se pone a prueba hoy en día, porque los sistemas hidráulicos trabajan en condiciones más exigentes que nunca: las presiones más altas, los diseños más compactos y el aumento de las temperaturas hacen que el aceite envejezca mucho más rápido. La oxidación y los depósitos se están convirtiendo en un riesgo. Bosch

Rexroth - líder mundial en el mercado de la hidráulica industrial - también lo ha reconocido y, por ello, ha definido nuevos requisitos para la protección contra el envejecimiento que van mucho más allá de las normas existentes. Quien los cumple está tecnológicamente adelantado. Rápidamente nos dimos cuenta de que no queríamos esperar a que otros hicieran pruebas: queríamos establecer nosotros mismos los estándares y dar acceso a ellos a nuestros clientes. Por eso hemos creado en Mannheim un nuevo banco de pruebas que no se ha visto nunca fuera del Grupo Bosch.



Bernd Neubauer prepara la primera prueba de nuestro paquete Additin.

De aspirante a Codificador de escala

Eso me enorgullece especialmente cuando me doy cuenta de dónde venimos. Hace apenas diez o quince años, éramos un actor relativamente pequeño en el mercado. Teníamos buenos productos, pero no la infraestructura necesaria para hacer visibles nuestros puntos fuertes. Las pruebas en stands externos eran caras, rara vez estaban disponibles y nos ralentizaban. Tomamos una decisión, 'todo en' en marcha: Gracias a la constante inversión en la experiencia de

nuestro equipo y a la continua ampliación de nuestro centro de pruebas, nos hemos convertido poco a poco en un especialista muy solicitado. Con el nuevo banco de pruebas de envejecimiento hemos dado un paso más: Participamos en el diseño desde el principio, proporcionamos muestras, asesoramos y fuimos los primeros del mundo en adquirir el sistema. Tras el éxito del lanzamiento ahora va nuestro paquete premium, que aditivo a base de zinc® RC 9200 N, en la

máquina. Aquí tiene que demostrar de lo que es capaz: 350 bares de presión del sistema, hasta 90 °C de temperatura del aceite y placas de cobre que actúan como catalizador de oxidación para desencadenar procesos de envejecimiento específicos. Ya hemos visto en el aceite de referencia lo inflexible que es esta prueba.

Del valor medido a la ventaja comercial

Por eso ya hemos empezado a replantearnos por completo nuestros paquetes de produc-



"El nuevo banco de pruebas supone un verdadero cambio para nuestros clientes: les ahorra complejas pruebas y les proporciona rápidamente datos fiables sobre el envejecimiento del aceite que pueden utilizarse directamente para las homologaciones y las especificaciones requeridas. Un servicio así es único en nuestro sector".

Inken Albers,

Desarrollo de paquetes de aditivos
BU LAB, Mannheim

tos. Esta es una de las principales ventajas de las pruebas internas: vemos cada cambio en el momento en que se produce y podemos reaccionar inmediatamente. Ya no desarrollamos a posteriori, sino durante el proceso. Queremos aprovechar esta ventaja tecnológica de forma selectiva e introducirla en el mercado antes de que la competencia pueda alcanzarnos.

Lo que más me entusiasma es que no sólo hemos construido un sistema técnico, sino que también hemos creado una nueva forma de colaboración. El banco de pruebas demuestra lo que es posible cuando se unen la orientación al cliente y las aspiraciones tecnológicas: No esperamos a ver cómo evoluciona la hidráulica, sino que la impulsamos".



ORIENTACIÓN AL CLIENTE

"Ayudamos a los agricultores, alcanzar sus objetivos".

Doris Pfeiffer, Senior Project Manager, BU F&F, explica a cómo F&F está entrando en un nuevo mercado para la BU.



Como especialistas en conservantes, hemos descubierto el mercado agroquímico como un campo nuevo. Muchas de

estas sustancias se probaron como productos fitosanitarios y sólo más tarde se introdujeron como conservantes. Ahora vemos oportunidades para invertir el proceso y desarrollar nuevos productos fitosanitarios y fertilizantes basados en conservantes seguros, respetuosos con el medio ambiente y de eficacia probada. Para ello, colaboramos con ISA CropCare, de los Países Bajos, un socio con experiencia que mantiene estrechos contactos con agricultores, productores y centros de ensayo. Esta colaboración complementa a la perfección nuestra experiencia en producción química, asuntos regulatorios y desarrollo de fórmulas.

Esta parte de la cadena de valor del mercado agroquímico es un mercado completamente nuevo para nuestra BU. Aunque llevamos mucho tiempo vendiendo productos químicos individuales en este mercado, siempre nos hemos mantenido al margen de la producción de productos formulados para la protección de cultivos. Junto con nuestro socio, hemos superado este obstáculo y lanzado tres productos conjuntos: dos productos fitosanitarios (marca Styraxo®) y un abono (Magsimize®). Ahora estamos planeando entrar juntos en el mercado en abril de 2026 con nuestro primer producto Magsimize® - un abono especial.

Versión respetuosa con el medio ambiente

Magsimize® aporta magnesio a la planta, mejora la fotosíntesis y



"Los retos suelen estar en los detalles".

Doris Pfeiffer, Proyecto Senior
Director, BU F&F

garantiza un crecimiento más vigoroso. Al diseñar el producto, nuestro equipo prestó especial atención a que sólo se utilizaran ingredientes fácilmente degradables. Por ejemplo, no se utilizaron antiespumantes ni otros aditivos, lo que supuso un reto durante la formulación y el desarrollo del proceso. En general, este producto puede mejorar la calidad de la fruta y la estabilidad del rendimiento, y es probable que se utilice en el cultivo de frutas y hortalizas.

Planes mundiales con Magsimize®

En diciembre de 2025 alcanzamos el primer hito en el camino hacia el lanzamiento del producto. Recibimos la certificación CE del Instituto Europeo de Certificación de Fertilizantes. Ahora podemos utilizar Magsimize® en el mercado de todos los países de la Unión Europea. En la estrategia de distribu-



ción, se ha procurado utilizar exclusivamente distribuidores regionales con estrechos contactos con agricultores y ganaderos. Nuestro producto tiene muchas ventajas, pero también requiere mucho asesoramiento. Por eso necesitamos socios comerciales en los que confían los agricultores. Mantienen conversaciones personales con ellos y comparten sus experiencias. En la actual era digital, esto es, por supuesto, especial, y requiere mucho tiempo.

Y, por supuesto, no nos quedamos quietos en la UE: queremos Magsimizarnos[®] también distribuyen por todo el mundo. Brasil y Estados Unidos, por ejemplo, están a la orden del día. Nuestro producto ofrece enormes ventajas a los agricultores, que se ven presionados para practicar una agricultura sostenible y obtener al mismo tiempo los mejores resultados y cosechas posibles. Esto también es necesario para alimentar a una población mundial en constante crecimiento. Para alcanzar estos objetivos, Magsimize puede[®] aportar una valiosa contribución.

De hecho, esperamos las primeras ventas con Magsimize este mismo año.[®] Hasta marzo no se cerró el primer acuerdo millonario con un socio comercial que cree firmemente en este producto. Magsimize[®] se utilizará en los invernaderos holandeses a partir de abril de 2026. Un éxito increíble si se tiene en cuenta que la idea de Magsimize[®] no se desarrolló hasta el primer trimestre de 2025.

En general, este éxito solo ha sido posible gracias a la excelente cooperación con nuestro socio externo, dentro de nuestra BU y con los colegas de GF de GPL, LEX y muchos más. El éxito lo demuestra: Somos un equipo fuerte. Este espíritu motivador se podía sentir en el equipo cada día.

DIGITALIZAR EL CONOCIMIENTO

"Encontramos la aguja en el pajar"

Ulrich Bohrn, El Director de los Servicios de Información de GF LEX nos cuenta cómo un chatbot asistido por IA reconecta más de 100 años de conocimientos de investigación.

”

Si LANXESS supiera lo que LANXESS sabe...". - este es un pensamiento que me impulsa cada día en mi trabajo. Como Grupo, tenemos una enorme riqueza de conocimientos, pero muchas de estas "joyas de la corona" han permanecido ocultas hasta ahora. Los compañeros llevan décadas investigando, probando, documentando y ensayando cosas y, sin embargo, estos conocimientos suelen estar escondidos en viejas bases de datos, en discos locales o en carpetas con nombres de archivo como "Scan1". A más tardar, cuando los empleados más experimentados se jubilan y dejan tras de sí un muro de archivos polvorientos, se hace patente el riesgo de que se pierdan muchos conocimientos.

"Scan 1" se convierte en inteligente

Por ello, junto con Samreen Hassan y otros expertos en IA de Group Function IT, hemos desarrollado un asistente de chatbot que reúne sistemáticamente nuestros conocimientos de investigación y los hace accesibles, en todas las BU, de forma segura e intuitiva. El comienzo fue un auténtico viaje en el tiempo: Migramos la base de datos de informes de investigación de LANXESS con informes de nuestras BU y sus unidades predecesoras de la época de Bayer. Una base de datos llena de contenido valioso que preservaba el conocimiento, pero que apenas se adaptaba a los métodos de trabajo actuales.

Ofensiva de digitalización

Un importante catalizador del proyecto fue la colaboración con la BU de Rhein Chemie: allí se digitalizaron hace algún tiempo



"Queremos valorar y preservar los conocimientos de nuestros colegas y ponerlos a disposición internamente en".

Ulrich Bohrn, GF LEX, Jefe de los Servicios de Información

unos 130.000 documentos en papel como parte de la reubicación de laboratorios. Pudimos integrar en el creciente repositorio de conocimientos resultados de pruebas, recetas y procesos de desarrollo que, de otro modo, podrían haber desaparecido para siempre. Al mismo tiempo, nuestros compañeros probaron intensamente el Asistente en su trabajo diario y nos ayudaron a seguir desarrollándolo.

Las ventajas concretas pueden verse ahí mismo, en la vida laboral diaria: los empleados pueden buscar temas específicos y recibir una lista de documentos relevantes o trabajar de forma dialogada con el asistente en "modo sparring", similar a lo que conocemos de las herramientas modernas de IA. El contenido puede traducirse automáticamente a otros idiomas para que los colegas de EE.UU., por ejemplo, también puedan buscar y utilizar eficazmente informes

“



de investigación en alemán. Y, lo que es más importante, todas las respuestas están siempre respaldadas por documentos originales. La protección de datos y la confidencialidad han sido una prioridad desde el principio. Cada unidad de negocio conserva el control total de su contenido. Los documentos sólo pueden utilizarse en otras unidades de negocio si así lo decide y autoriza la propia unidad. De este modo, combinamos apertura y responsabilidad, y generamos confianza en el sistema.

El conocimiento conecta

Me parecen especialmente motivadores los momentos en que el Asistente hace visibles vínculos inesperados: cuando una BU busca un catalizador adecuado, el Asistente remite a un proyecto de otra BU en EE.UU. y ésta, a su vez, establece vínculos con una tercera BU. Esto hace visibles conocimientos que antes estaban ocultos en silos. Éxitos como éste demuestran cuánto potencial hay en nuestra experiencia compartida, y cómo el Asistente contribuye al concepto "UNA LANXESS" de forma muy práctica.

Para mí, este asistente es mucho más que una herramienta digital. Representa una actitud: que valoramos y preservamos los conocimientos de nuestros colegas y los ponemos a disposición internamente. Que aprendemos unos de otros, en todos los países, funciones y unidades de negocio. Y que la innovación no siempre tiene que reinventarse, sino que a menudo ya está en nuestros propios archivos.

“

MÁS INTELIGENTE SABELOTODO:

- El Asistente de I+D ya puede acceder a unos 300.000 documentos del ámbito de la investigación y el desarrollo.
- Se espera que esta reserva aumente hasta alcanzar el millón de documentos en el futuro.
- Tanto si se trata de notas manuscritas como de extensos informes de investigación, la herramienta puede procesar una gran variedad de fuentes de datos.



DESARROLLAR ÓXIDOS DE HIERRO

"Queremos ser el socio número uno para todo el oeste".

Murat Gürsoy, Director de Innovación Global y Aplicación, BU IPG; informa sobre los campos de investigación económicamente más prometedores de su equipo:

”

Queremos pasar a la siguiente página de la historia de la unidad de negocio IPG. Este año celebramos el centenario de nuestros pigmentos. Nuestro departamento de innovación demuestra que nos espera un futuro apasionante, sobre todo por nuestra amplia experiencia en el campo de los óxidos de hierro.

Aquí, en el equipo de Innovación, trabajamos en campos muy diversos para llevar nuestros óxidos de hierro a nuevos mercados. Como también apoyamos el área de aplicaciones, aquí mismo realizamos nuestras pruebas iniciales. Esto nos hace



flexibles y rápidos. Al mismo tiempo, siempre intentamos encontrar socios colaboradores para nuestros proyectos, y lo conseguimos. Sólo así podemos adaptar perfectamente los productos a los deseos de los clientes potenciales. Actualmente trabajamos en los siguientes ámbitos principales:

En tecnología de baterías

Las baterías son uno de los mercados más importantes del futuro, no sólo en el sector de la movilidad eléctrica, sino allí donde se almacene energía. Los equipos de innovación ya están trabajando en varias fases del proyecto para que los óxidos y fosfatos de hierro puedan utilizarse como precursores de las baterías de iones de litio y sodio. Vemos aquí un enorme potencial.

Centrarse en los nuevos catalizadores

Un segundo ámbito de interés es el de la catálisis, por ejemplo, para la producción de estireno, necesario para la fabricación de poliestireno, más conocido por muchos como poliestireno. Incluso una mínima mejora del sistema catalizador puede reportar grandes beneficios económicos a los fabricantes.

Nuestro óxido de hierro ofrece las mejores condiciones para ello : A diferencia de muchos catalizadores basados en metales de transición o metales preciosos, nuestro producto está disponible de forma fiable, se produce de forma sostenible y ha sido investigado por nosotros durante décadas.

Ya se ha logrado un éxito importante: Las primeras cantidades de un nuevo precursor de catalizador se han vendido a un conocido cliente y se están sometiendo a pruebas de cualificación. Además, en marzo se iniciará un nuevo proyecto de financiación con la empresa Clariant para la síntesis de olefinas mediante el proceso Fischer-Tropsch. El objetivo es introducir óxidos de hierro modificados en el sistema catalizador. También están en marcha las primeras investigaciones sobre la síntesis de amoníaco.

Tratamiento del agua más eficaz

También están ocurriendo muchas cosas en el campo de las tecnologías de purificación. El producto de óxido de hierro Bayoxide® El E33, que hasta ahora se ha utilizado para adsorber el arsénico del agua potable, se está modificando actualmente para que en el

futuro aglutine específicamente los fosfatos, una cuestión que está cobrando aún más importancia debido a las normativas más estrictas de la UE.

Las ventajas: mayor estabilidad mecánica y vida útil más larga, de lo que se benefician considerablemente los usuarios. El equipo colabora estrechamente con la BU LPT en este sentido.

Almacenar el hidrógeno con habilidad

Nuestras actividades de investigación en el campo de la "Tecnología Verde" también son apasionantes. Se trata del almacenamiento de hidrógeno. En determinadas condiciones, el hidrógeno reacciona con nuestros óxidos de hierro. El resultado es hierro metálico y vapor de agua: un proceso de almacenamiento de energía química.

Este proceso también puede invertirse: El vapor de agua reacciona con el hierro para formar hidrógeno y óxido de hierro. El hidrógeno puede utilizarse en un proceso posterior, por ejemplo para reacciones químicas o para generar electricidad y calor.

Con este fin, en octubre de 2025 lanzamos un proyecto de investigación de tres años junto con usuarios potenciales. Nuestro objetivo es poder montar para entonces una planta de demostración con óxidos de hierro de LANXESS.

Mejorar lo ya probado

Además de los nuevos mercados, el desarrollo de los productos existentes sigue siendo una tarea constante. O bien los clientes se dirigen al equipo con nuevos requisitos, o bien el propio equipo de innovación reconoce el potencial de nuevas aplicaciones. El resultado son calidades de óxido de hierro continuamente mejoradas o modificadas.



PERSONAS Y TRABAJO EN EQUIPO

Cambiar Gestión: Las personas, protagonistas

9.000 Usuarios en el sistema

Fuerte clave-usuario-comunidad como puente entre el proyecto y la vida cotidiana

Con FIT, LANXESS ha común y global
Se crea la fundación ERP.
Después de ocho años, la con el éxito de la puesta en marcha en LATAM. **Una visión de conjunto.**

Global Cooperación En todos los países, idiomas y husos horarios.

Expertos en procesos e informática en estrecha coordinación con la **Empresas**

850+ Formaciones desde finales de 2022

HITOS

2018 - 2019:
Estructura de la plantilla global y piloto en la región NORAM

2022:
Go-Live Alemania:
Retos y enseñanzas

2023:
Plantilla Mejora:
Estabilización y simplificación



ESTÁ LISTO!!

VALOR AÑADIDO PARA LAS EMPRESAS

Holger Hüppeler, Jefe del GF GPL:
"La puesta en marcha en Alemania en 2022 fue todo un reto, sobre todo para la logística. Como resultado, la lucha contra incendios estuvo inicialmente a la orden del día antes de que pudiéramos estabilizar las cosas de forma sostenible con mejoras en la plantilla y estructuras claras. Estas experiencias fueron fundamentales para que las siguientes puestas en marcha fueran mucho más relajadas y controladas."

Jens Fischer, Director de BU Rhein Chemie:
"Como responsable de la BU, la fiabilidad de las operaciones es crucial para mí. La FIT ha demostrado que, tras los retos iniciales -gracias a la buena colaboración de muchos colegas-, estamos ejecutando los proyectos de forma más estable y orientada al negocio; partiendo de esta base, ahora debemos seguir optimizando las operaciones."

Hans Claassen, CFO Brasil:
"En el sector financiero de Brasil, los requisitos legales son especialmente complejos. La plantilla FIT estable nos ha permitido centrarnos por completo en las especificidades locales en lugar de tener que resolver cuestiones fundamentales del sistema: un auténtico valor añadido."

FUNDACIÓN PARA EN EL FUTURO

Birgit Johe, Gestión del cambio, GF IT:
"El éxito de una implantación global de ERP no depende de la tecnología, sino de las personas. La estrecha colaboración entre un equipo de gestión del cambio centralizado y gestores del cambio especializados en las unidades de negocio y las filiales fue crucial, más allá de las regiones, las culturas y las jerarquías"

Bastian van de Loo, Jefe de Negocio Gestión de Procesos, GF CON:
"FIT ha creado una base común de procesos. Ahora es crucial profundizar aún más en esta experiencia en procesos, utilizar los procesos implantados y mejorarlos de forma coherente allí donde creen beneficios medibles para LANXESS, sobre la base de casos empresariales claros."

Michael Tabrizian,
Director del Programa FIT, GF IT:
"El FIT ha creado una base estable y compartida. Ahora estamos construyendo sobre ella: Con la IA y la automatización robótica de procesos -es decir, software que realiza tareas rutinarias sencillas de forma automática- aceleraremos aún más los procesos y desarrollaremos el sistema de forma orientada hacia el futuro."

Oliver Stratmann, DIRECTOR FINANCIERO:
"FIT es un hito importante para LANXESS. Ahora es importante utilizar de forma consecuente el valor añadido en la vida cotidiana y seguir desarrollando el sistema. Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a toda la organización en todo el mundo por su gran compromiso y voluntad de recorrer juntos este camino."

Uso global en:
Una base ERP estandarizada

9 lenguas
para Comunicación & Enablement

2024 - 2026:
Implantaciones estables en todo el mundo con adaptaciones locales

Perspectivas:

- Optimización continua de los procesos sobre la base de casos empresariales
- Mayor automatización
- Reforzar los conocimientos de los usuarios

EN EL ROBODOG

En la mayor planta de LANXESS en los EE.UU., en El Dorado, Arkansas, el bromo se extrae en condiciones difíciles. Para aumentar aún más su seguridad, el equipo de la unidad de negocio PLA cuenta con un apoyo inusual: un Robodog que reconoce e informa de los peligros y acude allí donde pueden resultar críticos para las personas. El equipo ha ganado el CEO Safety Award por esta idea.

El bromo puede hacer muchas cosas: por ejemplo, mantiene a raya el fuego. Como retardante de llama, se ha hecho indispensable en la industria de la construcción, por ejemplo en edificios públicos como escuelas o guarderías, o en la industria eléctrica para los coches eléctricos. También puede encontrarse en diversas formulaciones como aditivo en productos farmacéuticos, agroquímicos y conservantes. Los campos de aplicación son diversos. Pero como siempre ocurre: donde hay mucha luz, también hay sombras. En el caso del bromo, su nombre ya lo indica: Proviene de la antigua palabra griega "bromos" - hedor. Este elemento no sólo huele mal, sino que sus vapores son potencialmente peligrosos para la salud humana. "Además, primero tenemos que disolver el bromo de la salmuera con cloro. A continuación, también trabajamos con fosgeno, otro grupo de sustancias peligrosas", explica Arfie Wiradjaja, Jefe de Operaciones, EE.UU., BU PLA. Esto no le dejó tranquilo: "Aquí seguimos las medidas de seguridad más estrictas para proteger al equipo", dice Wiradjaja. "Pero me di cuenta de que había algo más".

El ingeniero químico estaba especialmente preocupado por los cuasi accidentes. Pue-



Joshua Adkins, experto en procesos, en la carretera con su nuevo colega.

den convertirse rápidamente en graves. Es algo que hay que evitar. Wiradjaja tiene afinidad con la tecnología y siempre le ha interesado la programación. Así que no tardó en entrar en contacto con un fabricante de drones. "Pensé que con el estado actual de la tecnología, debería ser posible desarrol-

Minimizar los riesgos

Robodog no sólo informa de situaciones peligrosas en , sino que incluso puede guiar a los empleados a lugares seguros en caso de emergencia.

El equipo de El Dorado Central:
Al fondo (de izquierda a derecha):
Juan Veloz Morales, Kevin Hazen,
Oliver Scheiler, Kathryn Brewies,
Manfred Daun, Shannon Kelley y Gary
Griffis.

Delante: el iniciador de Robodog,
Arfie Wiradjaja (derecha), y su colega
más cercano en el proyecto, Michael
Akinim.



G VENGGA



Para Arfie Wiradjaja, el Robodog es desde hace tiempo algo más que tecnología: "Ahora lo vemos como un colega un tanto especial".



Escanear código QR y el nuevo colega en el trabajo.

lar una especie de robot que reconociera e informara de los peligros". Enseguida dio con el fabricante adecuado. También son proveedores de los bomberos y le enviaron el "Robodog".

Junto con el fabricante, adaptó y programó el robot a las condiciones exactas de la planta. Hoy, el Robodog identifica fugas de gases tóxicos en tiempo real. Advierte de sustancias químicas liberadas, reconoce derrames o acumulaciones de líquidos y permite vigilar con seguridad espacios confinados. Con la ayuda de su cámara térmica, también detecta tuberías calientes sin aislar.

"Incluso puede guiar a los equipos durante la evacuación en caso de emergencia". Wiradjaja está encantado con su nuevo colega, que incluso puede subir escaleras. "Gracias a él, podemos proteger a todos los compañeros de situaciones peligrosas. Primero enviamos a nuestro Robodog a la planta y esperamos a ver qué descubre". Esto ha dado buenos resultados: el perro robot de seguridad identificó incluso una pequeña fuga de sulfuro de hidrógeno en



Se adelanta y comprueba la situación. Si informa de peligro, esto es empleado en tiempo real visible en una pantalla. El Robodog tiene el sistema central bajo control.





SUR DE ARKANSAS

La formación caliza de Smackover se descubrió en el sur de Arkansas en 1921. Se encuentra a unos 2.500 metros bajo tierra y es el segundo mayor yacimiento de salmuera del mundo (el mayor es el Mar Muerto). La salmuera tiene una alta concentración de bromuro. Se transporta a las plantas de LANXESS a través de una red de tuberías de 257 kilómetros de longitud. Tras la extracción del bromuro, la salmuera se devuelve a la formación rocosa.

la alarma. Al mismo tiempo, guió al compañero que mantenía la distancia hasta una zona segura: el compañero no inhaló ningún gas nocivo. Fue un cuasi accidente clásico.

Wiradjaja quiere comprar más Robodogs. El actual también ha sido plenamente aceptado por sus colegas. "Es fácil de manejar. Como ya ha demostrado su valía, todo el mundo reconoce sus ventajas", dice Wiradjaja. Con unos costes de adquisición de unos 4.500 euros, la ganancia en seguridad es enorme.

Actualmente sólo se utiliza en la planta central y en la más grande. Pero Wiradjaja

quiere que esto cambie pronto. Está lleno de ideas. Hace poco encontró "accidentalmente", como él dice modestamente, una solución para reciclar el diclorometano (DCM). Normalmente, durante la producción del retardante de llama Emerald Innovation 3000, el DCM se vertía sin utilizar en el sistema de gases de escape. Ahora, sin embargo, el proceso de producción se enfría. Esto mejora enormemente la condensación y absorción del vapor de DCM, que puede absorberse de forma eficaz. "La refrigeración era la clave", dice Wiradjaja. En tres semanas, el equipo convirtió el sistema a este nuevo proyecto llamado "Popsicle": ahora esperan ahorrar más de tres millones de euros al año. El cambio también tiene un impacto positivo en la sostenibilidad: El DCM ya no llega a la atmósfera sin usar: se recicla.

Wiradjaja aún tiene algunas ideas para cambiar los procesos, que también se están aplicando. Pero no quiere hablar de ellas hasta que tengan éxito. Pero la innovación más importante para él sigue siendo el Robodog: "Ahora todos podemos dormir más tranquilos. Nuestro pequeño y valiente colega Robodog ahora va donde nosotros los humanos".

TRES UBICACIONES

Un total de 440 colegas trabajan en las tres plantas de El Dorado. Esto la convierte en la mayor planta de producción de LANXESS en Estados Unidos. La unidad de negocio PLA es uno de los principales fabricantes de bromo, productos intermedios de bromo y retardantes de llama bromados.

1 EL CORAZÓN DE LA PRODUCCIÓN

La planta central empezó a funcionar en 1965 con 14 empleados. Hoy emplea a 275 personas en una superficie de 208 hectáreas. Es la mayor de las tres plantas y produce bromo, Emerald Innovation 3000, oligómeros, HBr, bromuros de alquilo y CaBr₂.

2 PEQUEÑO PERO POTENTE

La planta de West es la más pequeña del grupo (25 empleados / 87 hectáreas). Al mismo tiempo, es la mayor planta productora de bromo de todo el sur de Arkansas.

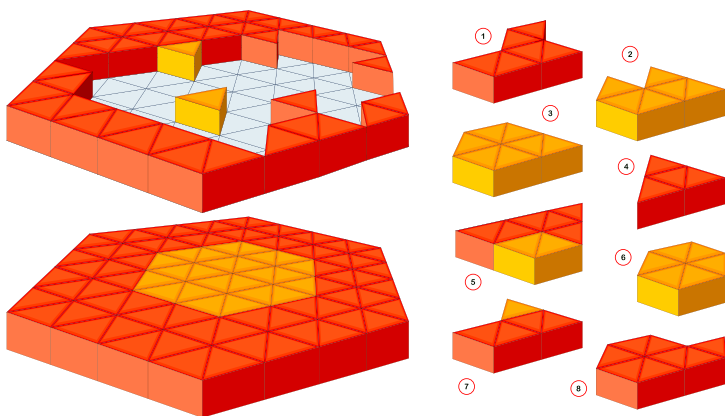
3 TRADICIÓN DESDE 1957

La planta del sur es la más antigua del grupo. Hoy trabajan en ella 150 empleados en 138 hectáreas. Produce bromo, retardantes de llama y fluidos para yacimientos petrolíferos.

PUZZLE Y GANA

1. ¿QUÉ DEBE IR A DÓNDE?

¿Cómo deben disponerse las piezas para que formen un hexágono relleno perfecto?

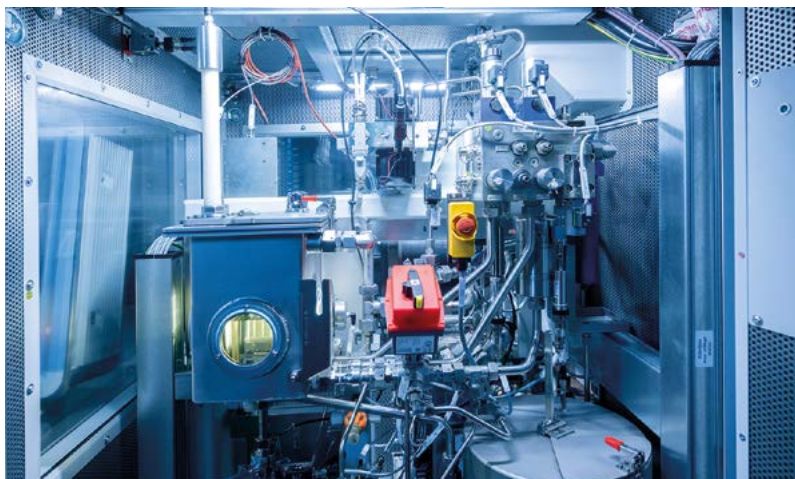
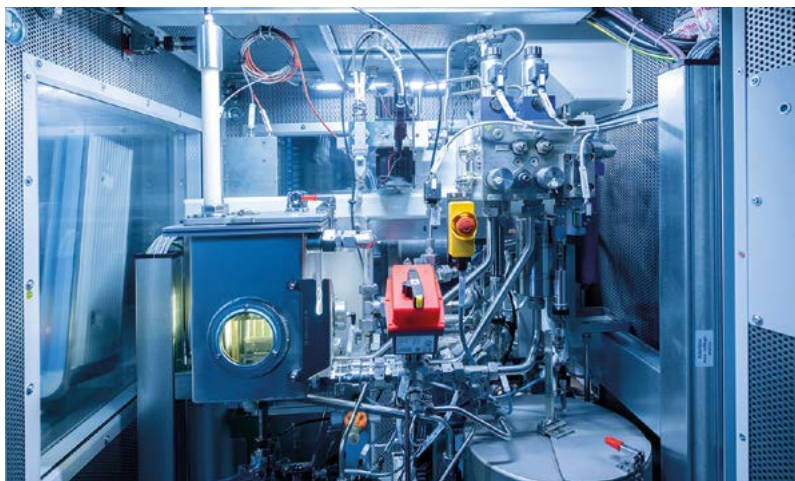


2. ¿QUIÉN PROPORCIONA SEGURIDAD EN EL DORADO?

- a. Un gato controlado por inteligencia artificial
- b. Un pájaro controlado por inteligencia artificial
- c. Un perro controlado por IA

3. BUSCADOR DE ERRORES

En la imagen de abajo se esconden cinco diferencias. ¿Pero dónde?



Fotos: LANXESS

LANXESS SIGNIFICA ...

► lancero

poner en marcha, lanzar

Más moderno, más claro, más centrado en el cliente: LANXESS introduce un nuevo diseño de presentación. Más de 100 plantillas de diseño profesional cubren casi todos los casos de uso: desde imágenes impactantes Layouts, cuadros financieros, presupuestos y gráficos de negocio y procesos.

No es necesario adaptar inmediatamente las presentaciones existentes. El cambio en toda la empresa está previsto para principios de 2027. En Xnet encontrará más información y las fechas de las sesiones de formación en directo.

► éxito

Más digitalización, más transparencia, más proximidad al cliente: LANXESS ha lanzado el nuevo portal de comercio electrónico LOOP (LANXESS Order Overview Portal) como parte de la Excelencia Comercial. El equipo alcanzó recientemente un hito importante: se activó el usuario número 1.000 en la plataforma: Wooshin Pigments, un importante cliente de BU IPG en Corea del Sur. "LOOP ha sido muy bien recibido por muchos de nuestros clientes gracias a su sencillez y claridad. El valor añadido que ofrece la plataforma se reconoce rápidamente, sobre todo gracias a sus numerosas funciones", afirma Philipp Schalapski, jefe de proyecto de LOOP en BU IPG.

PARTICIPA

Un altavoz que sólo funciona a través de la madera obras. Quien lo gane también estará haciendo una buena obra. El precio de compra se destina, entre otras cosas, a plantar un árbol. Escribe el **Respuesta a la pregunta 2** en xpress@lanxess.com.



Pueden participar los empleados de LANXESS y sus filiales (excepto los de Comunicación Corporativa). Por Los participantes sólo podrán participar una vez. Quedan excluidos los recursos legales.cerrado. La solución aparecerá en el próximo Xpress. Ganadores del concurso en el Xpress 04.2025 es **Mike Nickel**Alemania. La solución correcta a la 2ª pregunta era la respuesta b.

"PREFIERO DECIR POR QUÉ EL SILENCIO FRENA A LOS EQUIPOS - Y C



"En los equipos con un alto nivel de seguridad psicológica, las personas se atreven a asumir riesgos, abordan los problemas en una fase temprana y aprenden unos de otros. Esto les hace más rápidos, más innovadores y más resistentes - especialmente en tiempos de incertidumbre o cambio."

Jonas Höhn,
Fundador detoxRebels

Una reunión. Nuevos objetivos de ahorro. Presupuestos ajustados. Una pregunta crítica está en el aire, pero nadie se atreve a formularla. Una compañera ve un error pero no dice nada porque teme hacerse vulnerable. Otro tiene una idea que podría mejorar el proyecto, pero decide no compartirla. Tal vez sea demasiado atrevida... Y alguien que está sobrecargado de trabajo finge ser fuerte para no ser visto como "abrumado".

Estos momentos parecen insignificantes, pero pueden acarrear problemas a largo plazo. "La gente se reprime cuando teme mostrar debilidad", afirma el consultor organizativo Jonas Höhn. "Si falta una cooperación basada en la confianza, baja el rendimiento de todo el equipo. Los problemas se abordan más tarde y no se da un feedback sincero. El miedo a cometer errores bloquea las ideas valientes". Para fortalecer a sus empleados, LANXESS se centra este año en la salud mental y social -y concretamente en el tema de la "seguridad psicológica"- como parte de su ge-

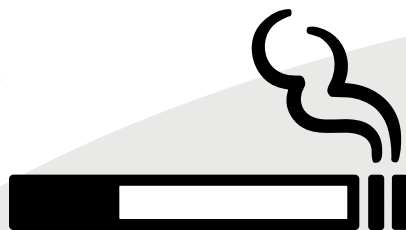
stión de la salud laboral. En la entrevista de Xpress, el experto explica por qué se trata de mucho más que de "acurrucarse".

Señor Höhn, ¿qué se entiende por seguridad psicológica y por qué es un tema tan relevante para LANXESS en estos momentos?

La seguridad psicológica significa que las personas pueden hablar abiertamente: Hacer preguntas, expresar dudas, admitir errores o aportar otras perspectivas, sin tener que temer consecuencias negativas. La profesora de Harvard Amy Edmondson, que acuñó el término, demuestra en sus investigaciones que los equipos de alto rendimiento no se caracterizan por cometer menos errores, sino por hablar antes de ellos. Esto marca una diferencia decisiva, sobre todo en situaciones de crisis.

¿Cómo se desarrolla la confianza en los equipos y qué consecuencias tiene su falta?

Las pequeñas situaciones determinan si me siento seguro, visto y valorado en mi



CUALQUIERA QUE SE SIENTA SOLO también en el trabajo- está expuesto a un efecto negativo para la salud similar al que tendría si fumara 15 cigarrillos al día.

Fuente: Holt-Lunstad et al, 2015

LOS QUE TIENEN UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y UNA CONEXIÓN EMOCIONAL CON LA EMPRESA O EL EQUIPO...

- 22% MÁS RESISTENTE
- 31% MÁS COMPROMETIDOS
- 37% MÁS SATISFECHOS



R NADA..."

CÓMO LA CONFIANZA DA RIENDA SUELTA AL RENDIMIENTO

entorno de trabajo. ¿Se me permite hablar? ¿Se toman en serio las preguntas críticas? ¿Puedo decir "no lo he entendido" sin avergonzarme? Y: ¿se trata un error como un momento de aprendizaje o como un fracaso personal?

Si hay falta de confianza, la gente se vuelve más cauta y está más o menos permanentemente en modo estrés. En lugar de buscar soluciones, la atención se centra de repente en no hacer nada mal. Las consecuencias son claras: las decisiones tardan más, los silos se endurecen y la innovación no llega a materializarse. Por lo tanto, la seguridad psicológica no es un "nice-to-have", sino un requisito básico para que los equipos sigan siendo eficientes bajo presión.

¿Qué puedo hacer concretamente para desatar el nudo?

A menudo hace falta dar un primer paso perceptible. Todo equipo necesita personas que se atrevan a dar el primer paso y demuestren que la franqueza está permi-

tida. Cuando alguien dice: "Me equivoqué" o "Necesito apoyo", se envía una señal clara: mostrar debilidad no es un riesgo. Este momento es contagioso. En cuanto una persona se abre, otras también se atreven a ser sinceras. ¡Pruébalo!

¿Es posible sentirse seguro ante la crisis actual?

Por supuesto, la cooperación basada en la confianza no sustituye a la estabilidad económica, pero ayuda a hacer frente a la incertidumbre. Crea un espacio en el que las personas se apoyan mutuamente y desarrollan soluciones juntas. Esto es exactamente lo que hace que los equipos sean resistentes.

La resiliencia no se crea con la perseverancia individual, sino con la confianza compartida. La seguridad psicológica no facilita las crisis, pero hace que los equipos sean capaces de seguir actuando. Una clara ventaja competitiva, especialmente en tiempos difíciles.



EQUIPOS CON **ALTA**
PSICOLÓGICO
SEGURIDAD
superar los objetivos en
19%

EQUIPOS CON **INFERIOR**
PSICOLÓGICO
SEGURIDAD
subcotizar los objetivos
17%

¿LE INTERESA?

Jonas Höhn dará una conferencia en línea en LANXESS el 28 de abril a las 10.00 horas (detalles en Xnet).

Preguntas sobre la serie al equipo de BGM:
gesundheit@lanxess.com

El equipo de gestión del cambio de GF COM estará encantado de ayudarle con talleres e impulsos sobre este tema.
managing.change@lanxess.com

5 CONSEJOS PARA LA TRABAJO DIARIO

- 1. Haz preguntas, no esperes respuestas en**
Espectáculo de preguntas abiertas: Las perspectivas son bienvenidas.
- 2. Trate los errores como momentos de aprendizaje**
No "¿Quién tiene la culpa?", sino "¿Qué nos llevamos?".
- 3. Claridad en lugar de perfección**
"No lo he entendido" es profesional, no vergonzoso.
- 4. Hacer audible el agradecimiento**
Un "Gracias por decir eso" concreto tiene un efecto más fuerte que cualquier cultura abstracta de reconocimiento.
- 5. Establecer rituales**
Revisiones, "aprendizaje de la semana", rondas periódicas de feedback: La estructura ayuda a no dejar la apertura al azar.

CALIDADY OBRAS.

¡NO HAY NADA MÁS VERDE QUE ESTO!

Alemania quiere organizar los Juegos Olímpicos. Vale, es un proceso largo. Pero nunca se empieza lo bastante pronto a formar a jóvenes talentos. Y en el fútbol, esto suele tener lugar sobre un verde césped artificial. Para que los jóvenes "Messis" sigan así durante mucho tiempo, las superficies de césped artificial de alta calidad contienen el material de alto rendimiento Colourtherm®-pigmentos de la unidad de negocio IPG. Son especialmente resistentes al calor y también soportan el agua sin problemas.

Por supuesto, el césped artificial también es muy popular en balcones y terrazas. Al fin y al cabo, no hay nada más práctico y fácil de cuidar. Y el engorro de cortar el césped desaparece de una vez por todas.