



La transformación de la cultura y los resultados de un contratista de defensa tras múltiples fusiones.

Organización
Raytheon Missile
Systems

Sector
Contratista de defensa

EL PROBLEMA

Tras su reciente adquisición de General Dynamics y sus más de 8.000 empleados a finales de 1990, Hughes Missile Systems (HMS) se encontraba en una situación caótica. General Dynamics, que era más grande que HMS, era una empresa en la que predominaba una cultura jerárquica y de control, con empleados autoritarios y dominantes. Tras la adquisición, los empleados de General Dynamics ocuparon muchos de los altos cargos ejecutivos en la empresa de reciente constitución, y sometieron a muchos empleados de HMS, a los que no tuvieron en cuenta. Años más tarde, en 1997, los empleados de HMS recibieron una nueva sacudida cuando fueron adquiridos por Raytheon y pasaron a formar parte de este gran y diversificado contratista de defensa. Como resultado de estas dos adquisiciones y la mala integración de los empleados de las tres empresas, HMS era una organización fragmentada. Los líderes de HMS, que pronto sería rebautizado como Raytheon Missile Systems (RMS), reconocieron la amenaza que este malestar del personal representaría para su futuro. Por lo tanto, buscaron una solución que pusiera fin a las batallas internas, uniera a la organización, y condujera a una mejora continua y sostenible para esta nueva división.

EL ENFOQUE Arbinger

Tras evaluar las propuestas de casi 40 firmas de consultoría, la dirección de RMS se decantó por Arbinger debido a su enfoque único. Mientras el resto de consultoras prometieron resolver sus problemas, Arbinger les propuso proporcionarles orientación y herramientas que permitirían a la propia división resolver los problemas por sí mismos. Además, en lugar de centrarse en los problemas de RMS en su conjunto, Arbinger sugirió a cada gerente que reflexionara y reconociera el modo en que él o ella habían contribuido a los problemas de la división, la forma en que podían hacerse responsables de ello, y que colaboraran con los demás para resolver dichos problemas.

EL IMPACTO de Arbinger

Poco después de que Arbinger iniciara su trabajo con el Equipo de Liderazgo de RMS, los resultados fueron rápidos y radicales. Por ejemplo, nada más empezar a trabajar, la división se vio obligada a reducir los gastos en \$ 100 millones y tenían dos meses para lograrlo. Antes de que Arbinger se pusiera a trabajar en este tema, el Equipo de Liderazgo de RMS pensó que tendrían que despedir a más de 200 empleados para poder ahorrar \$ 20 millones. Sin embargo, Arbinger les propuso que buscaran formas alternativas de reducir los costes. Solamente al final del primer día consiguieron ahorrar \$ 7 millones. Siguieron utilizando el modelo de trabajo de Arbinger en los dos meses siguientes, hasta que al final el Equipo de Liderazgo logró reducir los gastos en \$ 100 millones, sin tener que despedir ni a un solo trabajador. La presidenta de RMS, comentó: "fue algo mágico".

Esta experiencia demostró a los altos mandos de RMS que trabajar aplicando los principios de Arbinger, generó oportunidades de negocio que nunca habrían imaginado y además hizo posible que mejoraran la forma de colaborar como equipo, así como la cuenta de resultados. De modo que decidieron que los 12.000 empleados de la división se formaran en el método Arbinger para integrarlo en su forma de trabajar.

Durante los años que siguieron, de 2.000 a 3.000 empleados de la división fueron entrenados para integrar el enfoque Arbinger en sus prácticas de trabajo, algunos directamente por Arbinger y otros por los propios empleados de RMS que habían pasado por el programa de "formador de formadores" de Arbinger. Además, un equipo de consultores de Arbinger continuó reuniéndose con el Equipo de Liderazgo una vez al mes, para ayudarles a cumplir sus objetivos de profundizar en su comprensión de cómo vivir y aplicar los principios de Arbinger, y para enseñar esos principios a los demás con el ejemplo.

A medida que los empleados de RMS aprendían a poner en práctica el enfoque Arbinger, comenzaban a mirar más allá de sus propias funciones y necesidades individuales, y empezaban a centrarse en las necesidades de sus colegas y de la organización en su conjunto. Todos los empleados de la división, desde arriba hasta abajo, comenzaron a hacer cambios significativos en toda la organización.

Como resultado, RMS pasó de ser una división de 12.000 empleados con intereses enfrentados, procedentes de tres empresas diferentes, a una organización totalmente cohesionada. Las reuniones dejaron de caracterizarse por ser un grupo de personas gritando, señalándose mutuamente y poniéndose a la defensiva y las decisiones se empezaron a tomar con mayor rapidez. Al ser capaces de adoptar la visión de RMS, y de trabajar con determinación para lograr dicha visión, todos y cada uno de los 12.000 empleados contribuyeron a la transformación de la división. El impacto a nivel financiero también fue sustancial, puesto que las ventas anuales aumentaron de \$ 1.900 millones a \$ 5.000 millones. Según los ejecutivos de RMS, nada de esto hubiera sido posible sin Arbinger.

Hoy en día, RMS es la mayor división de Raytheon.