



## Mejora de la cultura y escalada de los resultados de una multinacional



### ORGANIZACIÓN:

Citrix Systems, Inc.



### SECTOR:

Desarrollo de Software



### ACERCA DE:

Citrix Systems es una empresa de desarrollo de tecnología en la nube, redes y colaboración que permite a personas y empresas trabajar con eficacia. Las soluciones de Citrix permiten la movilidad empresarial a través de espacios de trabajo seguros y móviles que brindan a las personas acceso instantáneo a aplicaciones, escritorios, datos y comunicaciones en cualquier dispositivo, a través de cualquier red y de la nube. Con ingresos anuales en 2014 de \$3,14 mil millones, Citrix cuenta con más de 400.000 clientes y más de 100 millones de usuarios en todo el mundo.

<https://we.tl/j69zefdkTf>

### RETO

Citrix Systems, desarrollador de tecnologías de la nube, colaboración, redes y virtualización, se fundó en 1989 y alcanzó un éxito asombroso, con ingresos de \$2,2 mil millones y más de 7.000 empleados en 2011. Citrix cree que este éxito se debió, en gran parte, a su cultura corporativa única y a la manera inusualmente eficaz en la que sus empleados se relacionan entre sí.

Sin embargo, el rápido crecimiento de Citrix estaba creando grietas en dicha cultura, lo que afectaba negativamente la manera en que los empleados de Citrix interactuaban entre sí. Los líderes de Citrix empezaron a preocuparse al reconocer que el futuro de la compañía estaba en riesgo, especialmente a medida que la compañía evolucionaba a una estructura matricial, más compleja, con empleados dispersos geográficamente y colaborando virtualmente. Como resultado, Citrix buscó una solución que le ayudara a seguir creciendo mientras mantenía los valores centrales de su cultura.

### SOLUCIÓN

Puesto que conocían bien los conceptos del libro “La Caja”, Citrix contrató a Arbinger para una serie de talleres en 2012. Estas sesiones tuvieron un impacto tremendo en los participantes. Además, durante las sesiones se observó una estrecha correlación entre el enfoque de Arbinger y la forma de trabajar implícita en los valores de Citrix. Como resultado de esta experiencia, Citrix le pidió a Arbinger que desarrollara un programa personalizado utilizando los conceptos de Arbinger para contribuir a una implementación más efectiva de los valores centrales de Citrix en toda la empresa. Citrix vio en este enfoque una forma sistemática de escalar su cultura y garantizar su éxito a largo plazo.

**“Me parece increíblemente potente darte cuenta de que no solamente eres el problema, sino también la solución. Ese cambio de paradigma desbloquea el potencial en un proyecto o relación.”**

### DAVID FRIEDMAN

Jefe de Gabinete del CEO  
Ex-Vicepresidente Senior de RRHH de Citrix

## RESULTADOS

El resultado de este trabajo es un programa especial para Citrix, introducido en 2013. Según Marla Noble, Directora de Formación y Desarrollo en Citrix, en este programa de capacitación e implementación, Arbinger “puso en marcha una serie de acciones que a nosotros ni se nos había ocurrido implementar para fomentar nuestra cultura. Proporcionó a las personas el combustible que necesitaban para asimilar lo que es realmente nuestra cultura ... dando vida a las expectativas que tenemos de todos”.

La piedra angular del programa VDL (*Value Driven Leadership*) es un taller inicial, seguido de una serie de herramientas y programas personalizados que refuerzan los conceptos aprendidos en el taller y ayudan a los participantes a implementarlos en su día a día. Un elemento crítico para impulsar el programa en Citrix ha sido la configuración de un grupo de empleados, que Arbinger ha capacitado para facilitar internamente el programa VDL.

Este programa personalizado permite a los empleados de Citrix comprenderse mejor a sí mismos, su impacto en los demás y cómo pueden ser mejores líderes. Dave Friedman, ex Vicepresidente Senior de Recursos Humanos de Citrix y actualmente Jefe de Gabinete del CEO de Citrix, dijo sobre el programa: “Lo que he encontrado increíblemente potente es cuando te das cuenta de que no solo eres el problema, sino también la solución. Es increíblemente potente cuando cambias ese paradigma y puedes desbloquear el potencial en un proyecto o en una relación”. Según Marla Noble, “ves como a partir de esa toma de conciencia, a la gente se le enciende la bombilla y empieza a proponer ideas que tienen mucho más sentido. Es muy potente”.

Más importante aún, el programa está teniendo un impacto significativo en la forma en que los empleados trabajan y colaboran entre ellos para obtener resultados. En cada sesión de formación de Citrix, según Marla, “descubrimos

cómo ganar cientos de miles, no, millones de dólares, en oportunidades cuando trabajamos juntos, y eso es solo con 20 personas en la sala. Se puede sentir cómo ocurre la magia, es como si se lanzaran polvos mágicos, aunque no es así, claro”.

El impacto continúa después de la formación. Marla cuenta cómo tiene “una pila de correos electrónicos con historias increíbles de personas que han hecho el programa y explican cómo ha marcado la diferencia y el impacto que ha tenido en sus vidas en el trabajo y fuera del trabajo”.

Debido a su impacto y a los resultados, según Marla, el programa se está “extendiendo como la pólvora” dentro de Citrix.



FIGURA 1: Material de formación y herramientas de implementación, desarrolladas a medida para Citrix.

Arbinger es el líder mundial en cambio de mentalidad. Mediante herramientas de formación, consultoría, coaching e implementación, ayudamos a personas, equipos y organizaciones a pasar de una mentalidad *dentro de la caja* a una mentalidad *fuera de la caja* y a aplicar estrategias y patrones de comportamiento que refuercen este cambio. El resultado es una mejora espectacular y sostenida en los indicadores clave de éxito de nuestros clientes: en sus niveles de colaboración, compromiso de los empleados, *accountability*, nivel de facturación, cuota de mercado y rentabilidad.