


CASO DE ÉXITO: JOHNSON CONTROLS

¡15-1-Y CAMBIAR! Johnson Controls

Los resultados: transformó la propuesta de valor de la compañía y superó los objetivos de crecimiento en un 25% ¡en una industria que crece al 7%!

La historia: antes de tomar la decisión de implementar el Self Track, Johnson Controls padecía la falta de alineación en sus oficinas de la zona del Atlántico Central. A pesar de que cada puesto y cada departamento trabajaba para alcanzar sus objetivos, no lograban resultados globales a nivel comercial. Cuando la compañía generaba propuestas o se presentaba en licitaciones para formar parte de importantes proyectos en grandes empresas, surgían los mismos problemas: cada departamento preparaba su parte de la propuesta, se generaba una combinación de las propuestas de cada uno y así se presentaba, pero la compañía seguía perdiendo contra sus competidores. Según el Gerente de Área Allen Martin: “nos encontrábamos tan concentrados en los procesos, que caíamos en una especie de modalidad predeterminada en donde hacíamos lo mismo una y otra vez. Pero las distintas partes de la organización no querían cambiar”.



09:22

La opinión de los ejecutivos: <http://www.youtube.com/watch?v=QLsoviXX6wU>

Mark Katz, Vicepresidente y Gerente General de Servicios de Johnson Controls para Norteamérica, cuenta la historia de la transformación.

La participación dentro del mercado decayó, el crecimiento se estancó, la moral se vio afectada y los clientes comenzaron a estar cada vez más disconformes con el rendimiento de la compañía. Tal como lo recuerda Martin: "la gente de los distintos departamentos estaba tan preocupada por cubrirse y por documentar todo lo que hacían para así demostrar valor, que en realidad generaban un impedimento para que la organización actúe de forma innovadora y estratégica, y nadie trabajaba en conjunto para construir el negocio". Ese fue el momento en el que realizamos el Accountability Training.

Al cabo de varios meses dedicados a fomentar una mayor responsabilidad en relación a las tres motivaciones principales de la organización: un crecimiento **del 15%, ser los número 1 del mercado y cambiar la propuesta de valor, todo comenzó a mejorar.**

"15, 1, y cambiar " se transformó en el mantra de cada departamento de la organización. Los departamentos de ventas, operaciones, instalaciones y servicios comenzaron a trabajar juntos y en armonía. "La gente repensó sus roles y responsabilidades, comenzaron a comunicarse entre ellos y se alinearon" recuerda Martin. "Una vez que todos asistieron al training, comenzaron a decir cosas como: "ok, necesitamos hacer algo diferente".

Lo que solían ser piezas de un rompecabezas desordenadas ahora encajaban perfectamente a medida que la gente comenzaba a ser más flexible a nivel operativo y a medida que comenzaban a generar más confianza entre los departamentos. El énfasis que antes se encontraba en las excusas conocidas y en las acusaciones pasó a estar en "¿qué otra cosa podemos hacer para lograr los resultados que queremos?"

"Pusimos en práctica todo lo que habíamos visto en el training", dijo Martin en una entrevista reciente. "Primero tuvimos que ver cuáles eran los temas a solucionar, qué era lo que impedía que utilizáramos nuestra habilidad para implementar. Tuvimos que observar nuestra situación a partir de cada uno de los pasos de Oz: "observar, apropiarse, resolverlo, hacerlo". Ese fue el momento en el que el plan de responsabilidad comenzó a funcionar. Todos parecían reconocer que ésta era la única manera de cambiar las cosas, es decir, llevar nuestro negocio más allá, juntos". Tres años después de implementar el training en Johnson Controls, las ventas de la Gerencia de Allen Martin en el Atlántico Central no sólo se duplicaron, se triplicaron; los clientes estuvieron más satisfechos y el recambio de empleados descendió hasta alcanzar el nivel más bajo en años.

Ahora, en la compañía se escucha: "¡25, 1, y cambiar!" Una de las regiones incluso fijó un objetivo del 50% de crecimiento. El Gerente de esa área en particular realizó el training con su equipo e implementó rigurosamente los principios de responsabilidad. Como resultado, obtuvieron un 46% de crecimiento, superando así al resto de las áreas de la compañía.