

## Jean-Philippe Courtois en Ventas Globales, Mercadeo y Operaciones de Microsoft: Cómo potenciar el éxito digital

Al acomodarse en su asiento en el vuelo que lo llevaría desde Australia de vuelta a su casa en París, en septiembre de 2018, Jean-Philippe Courtois se puso a reflexionar sobre los cambios en la organización de ventas de Microsoft que él mismo había iniciado 15 meses atrás.

La transformación había sido una apuesta proactiva por sacar el máximo provecho de una gran oportunidad comercial: la migración de la informática a la nube. Sin embargo, a pesar de que hasta entonces las reformas habían estado acompañadas del aplauso de los inversionistas –el precio de las acciones no paraba de subir, incluso después de alcanzar niveles no vistos desde su apogeo en la década de 1990–, Courtois estaba consciente de la magnitud de la tarea y de lo mucho que le quedaba por hacer.

El esfuerzo de renovación había sido el más grande jamás realizado por la organización de ventas de Microsoft, y quizá por toda la empresa. Involucró a más de 40.000 personas, 26.000 de las cuales eran subalternos directos de Courtois. La primera etapa había sido un proyecto de reestructuración. A gran escala, el proyecto implicó la contratación de nuevos talentos, nuevas capacitaciones, reasignación del personal existente y el despido de algunos empleados, todo para dotar a los equipos de ventas de Microsoft de las habilidades adecuadas para acompañar a los clientes corporativos en su migración a la nube.

La segunda etapa de la transformación ya estaba en marcha. Entrañaba alejar a la organización de ventas de Microsoft de su enfoque histórico de mando y control: el objetivo era reemplazarlo con una cultura de aprendizaje y formación, en lugar de inspección. La organización implementó herramientas digitales y tableros de mando para entender cómo trabajaban los empleados y promover conversaciones sobre formación (*coaching*) que ayudaran al personal a pasar más tiempo con los clientes y menos tiempo en reuniones internas.

En su viaje a Australia, Courtois había encontrado más pruebas de lo difícil que sería crear un cambio duradero en las prácticas laborales que habían evolucionado durante el largo dominio de Microsoft en la era de las computadoras personales. Se acordó de un encuentro con una gerente ejecutiva de Microsoft Australia. Cuando le preguntó cómo estaba distribuyendo su tiempo, se dio cuenta de que todavía dedicaba bastantes horas a las proyecciones de ventas, a pesar de que, en gran medida, se habían automatizado mediante análisis predictivos para liberar tiempo para los clientes.

Mientras exploraban por qué ella seguía invirtiendo tanto tiempo en las proyecciones, Courtois terminó dándole una sesión de formación para aprender a decir “no” a gastar tiempo en actividades menos productivas. La gente estaba acostumbrada a administrar de cierta manera –a él le gusta llamarlo “complacer al sistema” – y, durante años, la jerarquía en Microsoft de

Este estudio de caso fue redactado por los profesores Herminia Ibarra y Adam Jones, basándose en fuentes públicas y entrevistas con las personas citadas en el estudio de caso.

Los casos de London Business School se elaboran únicamente como base para la conversación en clase y no tienen la intención de servir como consentimiento, fuentes de datos primarios ni ilustraciones de una gestión eficaz o ineficaz.

© 2019 London Business School. Derechos reservados. Ninguna parte de este estudio de caso se puede reproducir, almacenar en un sistema de recuperación ni transmitir de ninguna manera ni por ningún medio electrónico, fotocopia, grabación u otro sin el permiso por escrito de London Business School.