

Satya Nadella

# Hit Refresh

## El libro

Satya Nadella, nombrado en 2014 el tercer CEO de Microsoft tras el carismático Steve Ballmer y el mismísimo Bill Gates, narra en este reciente libro (Best Seller del New York Times) la trayectoria que le ha llevado desde sus relativamente humildes orígenes en la India hasta encabezar la transformación estratégica, aún en marcha, de este gigante tecnológico. En él aporta sus reflexiones sobre liderazgo y el impacto de la tecnología en la sociedad. Un interesante caso real de transformación en una empresa de gran tamaño narrado en primera persona por el máximo responsable de ese proceso.

## El camino desde la India a Microsoft

Nacido en 1967 en Hyderabad, hijo de un funcionario del gobierno y de una profesora de sánscrito, cuya filosofía basada en una vida plena le influyó mucho, Nadella se formó en una escuela pública y, a pesar de que su historial académico no le permitió asistir a las universidades más prestigiosas, logró graduarse en ingeniería industrial.

Para completar su formación emigró a Estados Unidos aprovechando una política de inmigración especialmente acogedora y el boom de la industria tecnológica en la época y, tras una breve etapa en Sun Microsystems, fue reclutado en 1992 por Microsoft. Con 25 años de edad inició poco a poco su carrera en la compañía que por aquel entonces, tras lanzar Windows 3.1, empezaba a convertirse en el referente mundial que es hoy en día.

En el libro, Nadella explica con detalle como sus experiencias personales en sus primeros años en la India, su afición al cricket o la llegada de un hijo con problemas de salud influyeron decisivamente en la manera de entender el mundo de los negocios y el liderazgo.

Una de sus primeras grandes oportunidades en Microsoft, que le obligó por entonces salir de su ‘zona de confort’, fue aceptar el cargo de responsable de ingeniería en la, por aquella época, incipiente apuesta de Microsoft por la tecnología de ‘la nube’ y las búsquedas en Internet. En esta nueva área, más allá del negocio principal asociado a Windows y Office, y en la que otras compañías como Google, Amazon y Apple estaban ya más avanzadas, Nadella fue consciente de la necesidad de abandonar la complacencia y conseguir más agilidad y capacidad de innovación, así como de la dificultad de impulsar cambios en una gran compañía.

Según él, una de las lecciones más importantes de esta etapa es que un líder debe ser capaz de ver las oportunidades del exterior de la organización y, a la vez, comprender las capacidades y cultura del interior para responder al mercado antes de que lo haga la competencia.

### **Abordando la transformación de un gigante**

Satya Nadella explica como en Microsoft, con los años, como suele suceder con muchas grandes compañías, “...la innovación fue sustituida por la burocracia. El trabajo en equipo por la política interna... Nos estábamos quedando atrás” y los empleados mostraban signos de cansancio y frustración. Por ello, cuando en 2014 fue nombrado CEO, comunicó al equipo que su mayor prioridad sería renovar la cultura de la compañía.

Nadella es de la opinión que la ‘C’ de CEO debería corresponder a ‘Cultura’ y es un defensor de que “el cambio ha de venir desde dentro” para que sea sostenible. Por ello, convencido de la fuerza de un propósito potente, lo primero que abordó fue revisar la misión, la ‘visión del mundo’ y las ‘ambiciones’ de la compañía:

La misión se focalizó en recuperar el ‘alma de la compañía’ que, según Nadella, había sido desde siempre “empoderar a personas y organizaciones” a través de la tecnología.

La ‘ambición’ de Microsoft, que en la época de sus fundadores Bill Gates y Paul Allen había sido “poner un ordenador en cada mesa y en cada casa”, también debía ser actualizada. En el año 2014, con ese reto inicial ya superado, el nuevo lema sería ‘mobile-first y cloud-first’, para orientar a la compañía hacia un mundo en que las soluciones en ‘la nube’, las tabletas y los teléfonos inteligentes eran ya la norma.

Estos nuevos mensajes simplificados “en una única página” se convirtieron en la guía principal de las nuevas acciones y proyectos de la empresa.

El siguiente paso de Nadella fue reforzar el equipo de liderazgo senior con personas de su confianza que le acompañasen en la transformación, incluida la nueva Chief People Officer (Kathleen Hogan) que se convertiría en su principal apoyo en la transformación cultural.

Nadella explica también la necesidad de que los miembros del nuevo comité de dirección sintieran ese grupo como su equipo principal, no una reunión a la que asistían para defender cada uno sus departamentos, como había ocurrido en el pasado.

Igualmente, trabajó para subir a bordo a los mandos intermedios, transmitiéndoles los principales componentes de la nueva cultura: centrada en el cliente, diversa e inclusiva y más cohesionada (“...Somos una sola Microsoft, no una confederación de feudos...”), así como lo que espera de alguien que lidera personas en Microsoft: “aportar claridad” a sus colaboradores, “generar energía” no únicamente a sus equipos sino a lo largo de toda la compañía, y encontrar la manera de “hacer que las cosas pasen”.

Otro aspecto que Nadella impulsó, y al que dedica un capítulo entero, fue orientar a Microsoft hacia una actitud mucho más abierta hacia la colaboración con otras compañías, como fue ofrecer una versión de su famoso Office que funcionase en los cada vez más ubicuos dispositivos de Android o Apple.

## Más allá de ‘la Nube’: Hacia el futuro

Aunque es consciente de que aún queda mucho por hacer, Nadella tiene muy claro que el mercado sigue evolucionando y que la necesidad de innovar no se termina con enfocarse en ‘la nube’.

Explica en el libro como las iniciativas de la compañía se reparten en tres ‘horizontes’ temporales: mejoras sobre la tecnología actual, nuevas ideas y productos para un futuro próximo e inversiones en tecnología a largo plazo.

Respecto a esta última visión más a largo, en la última parte del libro revisa la visión y principales proyectos de Microsoft en tres tecnologías que considera que van a marcar el ritmo de los próximos años: la realidad aumentada, la inteligencia artificial y la computación cuántica.

Igualmente, aprovecha estos últimos capítulos para aportar su opinión del impacto de la tecnología en la sociedad y en la humanidad en general.

Se muestra convencido de que la tecnología tiene el potencial de mejorar la vida de las personas, pero también es consciente de que hay un riesgo de que los avances incrementen la desigualdad social. Por ello reflexiona sobre la necesidad de mejorar la educación y las políticas gubernamentales para asegurar que el máximo número de personas adquiere las capacidades necesarias para participar de una sociedad cada vez más digital, como la empatía, la creatividad, el buen juicio y la responsabilidad.

En este sentido de ‘empoderar’ a las personas, admite que prefiere dirigir sus inversiones hacia productos más orientados a la creatividad, la productividad o la conexión entre personas (como Office o LinkedIn) que hacia tecnología dirigida puramente al entretenimiento en la cual considera que ya se invierte demasiado.

Dedica el último capítulo a defender que los líderes de empresas deben centrarse no solo en crear grandes productos, satisfacer a sus clientes o generar beneficios para sus inversores, sino en pensar en el impacto futuro para la sociedad de sus acciones, más allá de la ‘cosmética’ en que pueden convertirse algunas acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

## Referencia

Nadella, S. Shaw, G y Nichols, J., *Hit Refresh*, 2017 Harper Collins Publishers  
ISBN 10: 0008247668 (v. en inglés)

Nadella, S. Shaw, G y Nichols, J., *Pulse Actualizar*, 2017 Harper Collins Publishers  
ISBN 9788491391753 (v. en español)