

Herminia Ibarra  
Aneeta Rattan  
Anna Johnston

CS-18-008-ES  
June 2016

## Satya Nadella en Microsoft: inculcando una mentalidad de crecimiento

A principios de 2018, Satya Nadella celebró su cuarto aniversario como CEO de Microsoft. Bajo su dirección, Microsoft ha pasado de ser una compañía percibida como un gigante algo torpe centrado exclusivamente en Windows, a un actor dentro del panorama tecnológico con una capitalización de mercado de 700 mil millones de dólares cuyas apuestas estratégicas en inteligencia artificial (IA) y computación en la nube estaban dando sus frutos (ver **Anexo 1**). Después de una década de crecimiento plano bajo el predecesor de Nadella, el precio de las acciones de la compañía se disparó a un máximo histórico en junio del 2018.

Nadella recordaba nítidamente el 4 de febrero del 2014, en su libro *Oprime Refrescar: La aventura de redescubrir el alma de Microsoft, y concebir un futuro mejor para todos*. Fue el día en que asumió el control de una empresa, cuyos propios empleados describían generalmente como plagada de peleas internas, disputas e inmovilismo. En su opinión, la compañía nunca perdió su capacidad para crear tecnología puntera. Sin embargo, una cultura de competencia interna y una mentalidad de “no se ha inventado aquí”, había llevado a los empleados a tener una visión muy reducida de su rendimiento, en lugar de enfocarse en los clientes y en otras oportunidades de un mercado cada vez más boyante.

Nadella, de formación ingeniero, se propuso cambiar el sistema humano en Microsoft. Cuatro años más tarde, se enorgullecía de que la compañía se hubiera vuelto a convertir en un imán para los mejores talentos de la ingeniería, un competidor a nivel mundial entre los pesos pesados de la industria de la tecnología y un valioso socio para las compañías que estaban experimentando su propia transformación digital (ver **Anexo 2**).

“La gente a menudo me pregunta cómo va la cosa”, dijo Nadella. “Mi respuesta es muy oriental: estamos haciendo grandes progresos, pero nunca debemos de haber acabado”.<sup>1</sup>

### “La década perdida”

Apenas 17 días después de que el fundador y genio de la tecnología Bill Gates entregara las riendas a Steve Ballmer en el 2000, el mercado de valores se derrumbó. En la siguiente década, se extendió por Microsoft una cultura que mermaría la innovación.

El infame sistema de gestión de rendimiento de Microsoft “por apilamiento”, enfrentaba a los empleados entre sí cada seis meses. Al igual que una pila de ladrillos de LEGO, los empleados se clasificaban esencialmente en puestos superiores, buenos, normales, regulares y deficientes. Esta distribución forzada significaba que una de cada 10 personas *siempre* recibía una calificación deficiente, independientemente de cuánto contribuyera. Como recordaba un

---

Professor Herminia Ibarra, Professor Aneeta Rattan and Anna Johnston prepared this case based on public sources and interviews with Jill Tracie Nichols and Joe Whittinghill.

London Business School cases are developed solely as the basis for class discussion and are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management.

Copyright © 2016 London Business School. All rights reserved. No part of this case study may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means electronic, photocopying, recording or otherwise without written permission of London Business School.