Satya Nadella, CEO de Microsoft: "El éxito viene de la empatía"

La esencia del negocio es entender las necesidades de los clientes. Para ello, necesitas empatía, pero no la obtendrás apretando un botón, sino que debes practicarla a diario, como Satya Nadella, CEO de Microsoft, explica a la profesora de IESE Sandra Sieber.

29 de julio de 2019

El cambio empieza desde dentro. Un buen ejemplo lo tenemos en Microsoft, que en 2014 promocionó internamente a Satya Nadella al puesto de CEO en sustitución de Steve Ballmer, quien a su vez había recogido el testigo de Bill Gates. Nadella, un ingeniero nacido en India que llevaba 22 años en la compañía, no estaba en las quinielas.

©IESE Business School

Igualmente sorprendente ha sido el cambio de rumbo que ha orquestado. Bajo su liderazgo, Microsoft ha pasado del negocio del software a la computación en la nube, un proceso que ha transformado la cultura corporativa de la empresa y la ha llevado a alcanzar el billón de dólares de capitalización bursátil en abril de 2019.

La profesora de IESE Sandra Sieber entrevistó a Nadella en el marco de un evento especial organizado por Microsoft España y APD, la asociación de directivos decana en España. En su libro *Pulsa actualizar*, Nadella insta a los líderes a evaluar qué deben cambiar para crear nuevas capacidades y prosperar en un mundo en constante cambio.

Sandra Sieber: Nadie duda de que la tecnología digital va a tener un profundo impacto en todos los sectores económicos. ¿Qué deben entender los líderes empresariales en este nuevo escenario?

Satya Nadella: Dos cosas. En primer lugar, la naturaleza combinatoria o exponencial de la tecnología. Ya operes en distribución, salud, turismo o logística, has de pensar en el software y la tecnología digital como *commodities*; tu objetivo debe ser conseguir los mejores para crear soluciones tecnológicas no comoditizadas que te permitan servir a tus clientes, optimizar tus operaciones y empoderar a tus empleados para que colaboren, se comuniquen, generen valor y cambien la naturaleza del producto. Esto es aún más importante para las empresas pequeñas, porque no se pueden permitir malgastar tiempo, energía o recursos en el desarrollo de lo que ya está en el mercado y es de primera calidad.

Lo segundo, la enorme importancia que cobra la confianza, sobre todo en los modelos de negocio de tu cadena de suministro. No solo es cuestión de usar una *commodity*, también debe haber un alineamiento de intereses con tus proveedores.

S. S.: Usted ha acometido un cambio fundamental: Microsoft ha pasado de ser proveedor a socio tecnológico en un ecosistema más grande.

S. N.: Así es. Uno no puede —ni querría— hacerlo todo solo. Allá donde voy, lo primero que pregunto es: ¿qué capacidad local hay? ¿Cuántos socios tenemos? ¿Qué propiedad intelectual relevante para el turismo, la distribución, la banca, la industria manufacturera, etcétera, se está generando? Nos aseguramos de crear capacidad local que ayude a las pequeñas empresas a ser más productivas; a las grandes multinacionales, a ser más competitivas globalmente, y, al sector público, más eficiente en la obtención de mejores resultados en salud y educación. Ese es el indicador con el que nos medimos. Estamos construyendo un amplio ecosistema alrededor de nuestra plataforma para que cada socio

©IESE Business School

desarrolle su propia actividad digital. No somos una única plataforma, ni los demás una aplicación. Somos una red de plataformas. En mi opinión, así es cómo va a evolucionar la economía de plataformas.

S. S.: Es una dinámica nueva. Hasta ahora, las tecnologías digitales se han caracterizado por la concentración y los efectos de red.

S. N.: Por eso, no la concebimos como una única plataforma en la que están el resto. Lo que nos planteamos es cómo construir una red de plataformas más abierta para conectar nuestros negocios y crear más eficiencias y economías de esca
la que nos beneficien a todos. Esa es nuestra visión.

S. S.: La tecnología es un gran catalizador, pero también suscita inquietudes legítimas. ¿Cómo se puede gestionar con responsabilidad?

S. N.: La tecnología tiene consecuencias no deseadas en tres áreas que hemos de tener muy claras. En primer lugar, la privacidad. Hemos de verla como un derecho más. Ya seas un banco o un distribuidor, no basta con cumplir el Reglamento General de Protección de Datos de la UE, sino que tienes la responsabilidad de tratar los datos que has recabado con el consentimiento de tus clientes pensando en su derecho a la privacidad. Espero que el Reglamento se haga extensible al resto del mundo y vayamos hacia un único estándar y no hacia la fragmentación.

La segunda es la ciberseguridad. Cuando se produce un delito online, los más afectados son las pequeñas empresas y los consumidores. Por eso, nos hemos propuesto ayudar a las pequeñas empresas, el sector público y, en definitiva, los consumidores, patrocinando una "Convención de Ginebra digital".

La tercera es la dimensión ética de la IA. El ritmo de la innovación en IA es tan rápido que los creadores debemos dotarnos de principios. Del mismo modo que antes enseñábamos a nuestros desarrolladores de software a programar buenas experiencias de usuario, ahora les enseñamos a programar una buena IA, basada en los principios de justicia, privacidad, seguridad, inclusión, transparencia y responsabilidad. No podemos abdicar de nuestra responsabilidad por los modelos que creamos. Así como el Reglamento de la UE protege el derecho a la privacidad, necesitaríamos una regulación sobre el uso de la IA.

S. S.: Eso requeriría empatía: entender la tecnología desde el punto de vista del usuario. ¿Es una habilidad en la que podrían trabajar los líderes empresariales?

©IESE Business School

S. N.: Mi éxito depende del éxito de mis clientes. Esa es la esencia de los negocios. Si tenemos éxito, quiere decir que de alguna manera hemos sabido satisfacer las necesidades de los clientes, incluso las que no expresan. ¿De dónde viene la inspiración para conocer esas necesidades no expresadas? De la empatía, la comprensión plena de las necesidades que existen realmente. No es hablar con tus clientes y hacer exactamente lo que te piden. Se trata de ir al fondo, comprender qué hay detrás de sus palabras.

¿Cómo se cultiva la empatía? No basta con ir al trabajo, darle a un botón y ya está, ya se es empático. Es la obra de toda una vida. Hay que esforzarse continuamente y desarrollar un profundo sentido de empatía con quienes están alrededor. Es un viaje que no acaba nunca.

En Microsoft, hemos desarrollado una cultura del aprendizaje. En su famoso libro *Mindset. La actitud del éxito*, la psicóloga de la Universidad de Stanford Carol Dweck explica un concepto muy sencillo. Pongamos que un alumno entiende las cosas de forma innata y otro no tiene tanto talento, pero se esfuerza en aprender. Ya sabemos el final: al que sabe aprender le va mejor que al que no necesita esforzarse. Eso vale para los CEO, las empresas y la cultura corporativa.

El objetivo es adoptar una mentalidad de crecimiento y aprovecharla para profundizar en nuestra capacidad de empatía. De ese modo, crearás los productos y servicios que satisfacen las necesidades no expresadas de tus clientes.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School