

A continuación tienes un texto ampliado y documentado. La relación con la inteligencia emocional es una **interpretación de gestión**, no un diagnóstico psicológico de los líderes.

1. Microsoft bajo Satya Nadella

Antecedentes y contexto. Cuando Satya Nadella asumió como CEO en febrero de 2014, Microsoft seguía siendo una empresa muy rentable, pero enfrentaba dificultades para adaptarse al crecimiento de los dispositivos móviles y la computación en la nube. Internamente existían divisiones que competían entre sí, estructuras rígidas y una cultura que premiaba demostrar conocimientos más que aprender de otros.

Hechos y decisiones. Nadella impulsó una cultura de *growth mindset* o mentalidad de crecimiento: pasar de “saberlo todo” a “aprenderlo todo”. Promovió mayor colaboración entre áreas, escucha activa, apertura al error y empatía hacia empleados y clientes. También redefinió la misión de Microsoft alrededor de “empoderar a cada persona y organización para lograr más”. Esta transformación cultural acompañó decisiones estratégicas como priorizar Azure y los servicios en la nube, abrir productos a otras plataformas y fortalecer el modelo de suscripciones.

El cambio no estuvo exento de decisiones difíciles. En 2014 Microsoft anunció una reducción de hasta **18,000 puestos**, principalmente relacionada con la integración de Nokia. Nadella comunicó que el proceso debía realizarse con transparencia, respeto, indemnizaciones y apoyo para la transición laboral.

Resultados. Microsoft recuperó capacidad de innovación y se convirtió en uno de los principales proveedores mundiales de servicios en la nube. Para el ejercicio fiscal 2025 reportó ingresos de **US\$281,700 millones**, un aumento anual de 15%, y Azure superó por primera vez los **US\$75,000 millones** en ingresos.

Lectura desde la inteligencia emocional. El caso demuestra que la empatía no significa evitar decisiones difíciles. Significa comprender su impacto humano, comunicarlas con claridad y crear un entorno donde las personas puedan aprender, colaborar y adaptarse. La transformación cultural y la estrategia tecnológica se reforzaron mutuamente.

2. Starbucks y el regreso de Howard Schultz

Antecedentes y contexto. Howard Schultz regresó como CEO en enero de 2008, cuando Starbucks atravesaba una pérdida de identidad. La rápida expansión había

producido miles de nuevas tiendas, pero también había debilitado la calidad del servicio y la experiencia diferenciada de la marca. Las acciones habían perdido cerca de **50% de su valor en un año**, aumentaba la competencia de McDonald's y Dunkin' Donuts y comenzaba la crisis financiera mundial.

Hechos y decisiones. Schultz reconoció públicamente que el crecimiento había ocultado errores. En lugar de concentrarse únicamente en reducir costos, decidió recuperar la conexión emocional con clientes y empleados, llamados “partners” por la compañía.

Una de las medidas más representativas ocurrió el **26 de febrero de 2008**, cuando Starbucks cerró aproximadamente **7,100 tiendas estadounidenses durante tres horas** para capacitar a cerca de **135,000 empleados** en la preparación correcta del espresso. La decisión tuvo un costo económico inmediato, pero transmitió que la calidad y la confianza del cliente eran más importantes que las ventas de una tarde.

La empresa también desaceleró su expansión, cerró establecimientos con bajo desempeño, revisó productos y reunió a **10,000 responsables de tiendas** en Nueva Orleans para renovar el compromiso con el café, el servicio y las comunidades locales.

Resultados. La reestructuración inicial fue dolorosa y coincidió con una caída de ingresos en 2009. Sin embargo, permitió reducir ineficiencias, recuperar estándares operativos y fortalecer nuevamente la experiencia Starbucks. La empresa estabilizó el negocio y recuperó la lealtad de clientes y empleados, creando las condiciones para una nueva etapa de crecimiento.

Lectura desde la inteligencia emocional. Schultz identificó que el problema no era solamente financiero: también existía una pérdida de significado y conexión. Su decisión de escuchar a empleados y consumidores, reconocer errores y volver a los valores originales ayudó a reconstruir la confianza.

3. Uber durante la gestión de Travis Kalanick

Antecedentes y contexto. Travis Kalanick convirtió a Uber en una de las empresas tecnológicas de crecimiento más rápido del mundo. Su estilo competitivo y su disposición a desafiar regulaciones ayudaron inicialmente a la compañía a entrar en numerosos mercados. En 2016 Uber registró ingresos de aproximadamente **US\$6,500 millones** y reservas brutas por **US\$20,000 millones**, pero también una pérdida ajustada cercana a **US\$2,800 millones**.

Hechos y decisiones. La presión por crecer rápidamente favoreció una cultura interna descrita como agresiva y orientada a ganar a cualquier costo. En 2017, la exingeniera Susan Fowler denunció públicamente acoso sexual, discriminación y falta de respuesta de recursos humanos. Ese mismo año se difundió un video en el que Kalanick discutía de manera hostil con un conductor que cuestionaba las políticas de tarifas.

Uber encargó una investigación independiente dirigida por el exfiscal general estadounidense Eric Holder. El análisis incluyó más de **200 entrevistas** y la revisión de aproximadamente **tres millones de documentos**. El informe formuló **47 recomendaciones**, entre ellas aumentar la supervisión del consejo, redefinir los valores corporativos, fortalecer recursos humanos y limitar responsabilidades del CEO. Una investigación separada ocasionó el despido de al menos 20 empleados.

Resultados. La acumulación de denuncias, conflictos legales, salidas de ejecutivos y daños reputacionales provocó una crisis de confianza. En junio de 2017, cinco inversionistas importantes exigieron la salida de Kalanick y este renunció como CEO. Posteriormente, Uber tuvo que reconstruir su cultura, profesionalizar su gobierno corporativo y mejorar su relación con empleados, conductores y autoridades.

Lectura desde la inteligencia emocional. El problema no fue simplemente tener ambición o exigir resultados, sino no regular adecuadamente la agresividad, no escuchar señales internas y no responder con suficiente empatía y responsabilidad. Una cultura que tolera comportamientos dañinos puede producir crecimiento rápido, pero también riesgos humanos, legales y reputacionales.

4. Boeing y la crisis del 737 MAX

Antecedentes y contexto. Boeing desarrolló el 737 MAX como respuesta al Airbus A320neo. La presión competitiva favorecía lanzar el avión rápidamente y minimizar las diferencias de capacitación respecto del modelo 737 anterior. Los motores más grandes modificaron ciertas características aerodinámicas, por lo que Boeing incorporó el sistema automatizado MCAS.

Hechos y decisiones. Las investigaciones posteriores encontraron fallas técnicas y organizacionales. El MCAS dependía originalmente de la información de un solo sensor de ángulo de ataque y podía activarse repetidamente. Además, muchos pilotos no habían recibido información suficiente sobre el sistema. Un informe del Congreso estadounidense señaló supuestos técnicos defectuosos, falta de

transparencia de la dirección, comunicaciones fragmentadas y supervisión regulatoria insuficiente.

El **29 de octubre de 2018**, el vuelo 610 de Lion Air se estrelló y murieron **189 personas**. El **10 de marzo de 2019**, el vuelo 302 de Ethiopian Airlines sufrió otro accidente, causando **157 muertes**. En total fallecieron **346 personas**. La FAA ordenó la suspensión del 737 MAX el 13 de marzo de 2019.

Resultados. La flota permaneció inmovilizada durante aproximadamente 20 meses en Estados Unidos. Boeing tuvo que rediseñar el MCAS, modificar software, cableado y procedimientos, y establecer capacitación adicional para pilotos. En 2019 sus ingresos bajaron **24%**, de US\$101,127 millones a **US\$76,559 millones**, y pasó de una utilidad neta de US\$10,460 millones en 2018 a una pérdida de **US\$636 millones**. La empresa también registró un cargo de **US\$4,900 millones** relacionado con compensaciones y retrasos.

En diciembre de 2019, Dennis Muilenburg dejó el cargo de CEO. La compañía reconoció que necesitaba restaurar la confianza y mejorar su transparencia con reguladores y clientes. Aunque después hubo reducciones importantes de personal, estas también estuvieron relacionadas con la crisis de la aviación provocada por la pandemia; no deben atribuirse únicamente al 737 MAX.

Lectura desde la inteligencia emocional. Este caso ilustra los peligros de permitir que la presión, el temor a perder mercado y la resistencia a comunicar malas noticias reduzcan la capacidad de escuchar advertencias. En industrias de alto riesgo, la humildad, la comunicación abierta y la seguridad psicológica son requisitos para que los problemas puedan señalarse antes de convertirse en tragedias.

Conclusión: Los cuatro casos muestran que la inteligencia emocional empresarial no sustituye la estrategia ni la competencia técnica; ayuda a que las decisiones consideren señales humanas, consecuencias de largo plazo y puntos de vista que contradicen a la dirección.

Fuentes base: informes anuales de Microsoft y Starbucks; recomendaciones de Covington & Burling para Uber; investigaciones de la NTSB, FAA y Comité de Transporte de la Cámara de Representantes de EE. UU.; resultados financieros de Boeing.