

Caso de estudio: Steve Jobs

Liderazgo en las organizaciones

En el mundo actual lo único constante es el cambio, de ahí que los líderes deban prepararse para ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se presenta. En todo esto es fundamental el liderazgo organizacional.

Definición de liderazgo organizacional

Habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación, de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Tanto es así que John Maxwell establece que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual Maxwell define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

En definitiva, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.

Características del liderazgo organizacional

- La existencia de planes
- Un procedimiento estandarizado
- Formalización
- Firmeza organizacional
- Equilibrar la relación grupo-líder

Sin embargo, una de las desventajas del liderazgo organizacional es que cuando el líder no tiene control sobre las recompensas del organismo, o cuando existe un alejamiento importante entre los superiores y los subordinados, el líder es anulado tanto en su función de relacionarse con el grupo como en su función de organizar el trabajo.

Cabe añadir que, al igual que el resto, el liderazgo organizacional no es incompatible a otros estilos de liderazgo.

Ejemplos de liderazgo organizacional

El ejemplo más claro de líder organizacional es Steve Jobs. Durante una entrevista afirmó que había dedicado a construir su empresa en base a lo que mejor se le daba a cada trabajador y a explotar esa capacidad.

Es decir, si a ti se te da bien las matemáticas, vas a dedicarte a las matemáticas en la empresa y yo, como líder, me voy a encargar de que desarrolles y explotes esa capacidad al máximo; por otro lado, si a otro trabajador se le da bien las ventas, haré lo mismo en su caso: le potenciaré esa habilidad al máximo y así conseguiré a la vez satisfacción en el trabajador porque se siente competente, y éxito en la empresa porque estaré cubriendo los objetivos y necesidades.

Ejemplo de líder organizacional: Steve Jobs

El fundador de Apple es uno de los máximos exponentes del modelo de liderazgo organizacional. Steve Jobs tuvo la capacidad de sacar lo mejor de cada trabajador en su empresa y de construir espacios colaborativos donde se gestaron ideas colectivas por encima de los egos individuales.

El origen del éxito de su compañía tecnológica no radica en sus recursos –de los que también disponen otras empresas del sector– sino en saber asignar a cada empleado al área en la que mayores fortalezas presenta, y conseguir crear lazos entre todos los miembros de la organización, para que dejen de lado sus aspiraciones individuales en pos de logros conjuntos superiores.

Como recoge el libro *Steve Jobs*, de Walter Isaacson, el objetivo de este visionario al fundar Apple era “construir una sociedad duradera donde las personas estuvieran motivadas para hacer grandes productos. Todo lo demás era secundario. Sin duda, fue genial obtener beneficios, pero los productos, y no los beneficios, fueron la motivación”.

Las claves de liderazgo de Steve Jobs

El nombre de Steve Jobs es sinónimo de innovación, liderazgo y éxito. Su personalidad arrolladora, su intuición para los negocios y su carisma hicieron de él un gurú de la tecnología, que logró convertir a su empresa, Apple, en la compañía de innovación tecnológica más importante del mundo.

Steve Jobs lideró desde la dirección de Apple la revolución de la industria musical y de telefonía. Consiguió una simbiosis poco habitual al crear productos de culto que se han convertido en productos de masas. Millones de personas de todo el mundo han seguido sus presentaciones a través de internet, y han hecho colas durante horas fuera de sus tiendas para ser los primeros en comprar el último dispositivo de Apple. Su experiencia es, y seguirá siendo dentro de cien años, un caso de estudio en las mejores escuelas de negocios.

«Las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo cambian.» Anuncio «Piensa diferente» de Apple (1997).

A lo largo de la historia, han sido numerosos los personajes que han marcado un hito en el campo del liderazgo empresarial. Cada uno con distintas personalidades y peculiaridades, pero todos con ciertos rasgos en común.

Biografía de un hombre que cambió el mundo

Sin duda, uno de los personajes más visionarios de nuestra época, también uno de los más polémicos en cuanto a su estilo de liderazgo y de dirección de empresas. El amplio reportaje de la revista *Emprendedores*, "Las lecciones de un visionario", analiza punto por punto las luces y las sombras del hombre que cambió la forma en que la humanidad se relaciona.

Se le retrata habitualmente como un jefe duro pero cercano. Llegó a afirmar "mi trabajo no es llevarme bien con las personas, sino conseguir que lo hagan cada vez mejor", como defensa ante las críticas de ser un jefe cruel y tiránico. Pese a ello, sus colaboradores le adoraban, porque les transmitía el propósito sobre lo que estaban haciendo, la transcendencia de su papel. Por ello, a pesar de las duras condiciones de trabajo, la rotación en su compañía era una de las menores del sector.

(Steve Paul Jobs; San Francisco, 1955 - Palo Alto, California, 2011) Informático y empresario estadounidense. Padre del primer ordenador personal y fundador de Apple Computer, probablemente la empresa más innovadora del sector, este mago de la informática fue uno de los más influyentes de la vertiginosa escalada tecnológica en que aún vive el mundo actual, contribuyendo decisivamente a la popularización de la informática. Sus ideas visionarias en el campo de los ordenadores personales, la música digital o la telefonía móvil revolucionaron los mercados y los hábitos de millones de personas durante más de tres décadas.

Sus padres, dos estudiantes universitarios sin medios materiales para mantenerlo, entregaron al pequeño Steve en adopción al matrimonio formado por Paul y Clara Jobs (maquinista ferroviario y ama de casa, respectivamente). Desde 1961, la familia Jobs residió en la pequeña ciudad californiana de Mountain View, importante centro de la industria electrónica estadounidense.

No cabe duda de que el ambiente local influyó en sus futuras inclinaciones profesionales; con apenas doce años se unió al Hewlett-Packard Explorer Club, asociación juvenil en la que los ingenieros de la compañía Hewlett-Packard enseñaban a niños y jóvenes las últimas creaciones en el terreno de la computación.

Al terminar el bachiller en el Instituto Homestead de Mountain View, Steve Jobs ingresó en la Reed College, una universidad de artes liberales radicada en Portland (Oregón), pero abandonó los estudios universitarios un semestre más tarde. En esa época coqueteó con las drogas y se interesó por la filosofía y la contracultura, llegando a viajar a la India en busca de iluminación espiritual. Tras unas prácticas en la empresa Hewlett-Packard en Palo Alto, en 1974 Jobs fue contratado como diseñador por Atari, compañía pionera de la por entonces naciente industria de los videojuegos.

Nace Apple

En aquella misma época se unió al que sería su primer socio, el ingeniero Stephen Wozniak. Jobs supo apreciar de inmediato el interés comercial del proyecto de microcomputador doméstico en que trabajaba su amigo; entre los bártulos y enseres domésticos del garaje crearon primero una imaginativa placa base y luego un computador completo, el Apple I, considerado el primer ordenador personal de la historia. En 1976, con el dinero obtenido en la venta de su furgoneta Volkswagen, fundaron la empresa Apple Computer, con sede en el garaje de la familia Jobs. Steve Jobs eligió el nombre *Apple* como un recuerdo de los tiempos en que trabajaba en la recolección de su fruta favorita, la manzana.

El Apple II, una mejora del modelo anterior, fue introducido en 1977, convirtiéndose en el primer ordenador de consumo masivo. Tras una impresionante lluvia de pedidos, Apple pasó a ser la empresa de mayor crecimiento de Estados Unidos. Tres años después, Apple salió a la bolsa con un precio de 22 dólares por acción, lo que convirtió a Jobs y Wozniak en millonarios.

Steve Jobs había adquirido ya su fama de genio bifronte, magníficamente dotado para la tecnología y para los negocios: un excepcional talento creativo le había permitido tanto idear un ordenador revolucionario como triunfar en su comercialización.

Tras el Apple II, Jobs y Wozniak se enfrascaron en la creación del Macintosh, el primer ordenador asequible y fácil de manejar sin necesidad de saber informática: era la realización del sueño que acariciaba la industria desde la invención del primer microprocesador (1971).

El lanzamiento del Macintosh en 1984 supuso un vuelco en las perspectivas del mercado. Su gran innovación fue una interfaz gráfica de diseño exquisito y amigable que simulaba una mesa de trabajo (el escritorio), y la introducción del ratón para ejecutar las funciones haciendo clic sobre los iconos, ventanas y menús de opciones que se abrían en la pantalla, lo que facilitaba grandemente la interacción entre el usuario y el ordenador: dejaba de ser necesario comprender, memorizar e introducir a través del teclado multitud de comandos esotéricos, de modo que hasta un niño podía utilizarlo. En este sentido, Jobs realizó una gran contribución a la introducción de los ordenadores personales en la enseñanza.

En 1981, el más fuerte competidor de Apple, IBM, había sacado al mercado su primer ordenador personal, copiando en buena parte las especificaciones del Apple II que la propia Apple, de forma un tanto ingenua, había hecho públicas. Con el ánimo de mantener la competitividad de su empresa, Steve Jobs decidió reclutar para la dirección de Apple al entonces presidente de la conocida multinacional de refrescos Pepsi, John Sculley, sin imaginar que éste acabaría echándole de su propia empresa. El estilo de Sculley, un ejecutivo de la vieja guardia, chocaba claramente con la rebeldía y las maneras heterodoxas de Jobs.

Al mismo tiempo empezaron los problemas entre Jobs y Wozniak, relegado a un segundo plano tras un accidente, aunque, según otras versiones, el deterioro de sus relaciones se debió al difícil carácter de Jobs, tachado en medios informáticos de "tirano carismático".

El resultado de ambos conflictos personales fue que Wozniak se marchó de Apple en 1985, año en que fueron despedidos mil doscientos empleados a raíz de una amplia reestructuración en la empresa, y Jobs dimitió para emprender en solitario una nueva andadura empresarial.

NeXT Computer y Pixar

Steve Jobs fundó una nueva compañía informática, NeXT Computer (1985), y a continuación compró al director cinematográfico estadounidense George Lucas, por diez millones de dólares, la división de animación de la productora del cineasta, Lucasfilm Limited. Así nacieron en 1986 los Estudios de Animación Pixar, centrados en la producción por ordenador de películas de dibujos animados; tan sólo tres años después, una de las películas realizadas por los estudios, *Tin Toy* (1988), mereció el Oscar de la Academia al mejor cortometraje animado.

En 1989, NeXT Computer lanzó su primer ordenador, repleto de funciones extraordinarias, pero que no resultó rentable por su elevado precio y su incompatibilidad con la mayoría de los sistemas existentes en el mercado.

Finalmente, el visionario Jobs cerró la división de ordenadores en 1993, con el mérito de haber creado el aparato con el que el programador británico Tim Berners-Lee ideó la World Wide Web, que sería la base del desarrollo y popularización de Internet.

Mejor iban las cosas en Pixar: con el apoyo de Disney Motion Pictures, la megaprodutora del imperio que fundara Walt Disney, el estudio lanzó *Toy Story* (1995), una producción que forma ya parte de la historia del cine por ser el primer largometraje realizado íntegramente por ordenador. La película fue un éxito de taquilla y obtuvo un Oscar de la Academia de Hollywood. El siguiente gran éxito de Pixar fue *Bichos, una aventura en miniatura* (1998), al que seguirían nuevos títulos memorables, como *Monsters, Inc.* (2001) y *Buscando a Nemo* (2003).

Su antigua empresa, en cambio, atravesaba momentos difíciles. Desde principios de los 80, los llamados PC clónicos (ordenadores personales compatibles con los de IBM) copaban el mercado gracias su bajo coste. Con Jobs al frente, Apple había logrado capear el temporal gracias al ya citado Macintosh (1984): su intuitiva interfaz gráfica fácilmente manejable mediante el ratón era claramente superior al MS-DOS, el sistema operativo de Microsoft que llevaban los clónicos, y justificaba, junto con otras virtudes, su elevado precio.

Pero cuando Microsoft lanzó las primeras versiones del sistema operativo Windows (Windows 3.1 en 1992, Windows 95 en 1995), Apple perdió uno de sus principales argumentos de venta. Un PC clónico equipado con Windows y ratón era tan fácil de usar como el Macintosh, y mucho más barato.

A juicio de casi todos los expertos, Windows era un plagio de la interfaz del Macintosh; así lo entendió Apple, que de inmediato se enzarzó en demandas y pleitos contra la Microsoft de Bill Gates. La enemistad entre dos personalidades tan contrapuestas como el hipercreativo Steve Jobs y el funcional Bill Gates sería el tema de una película televisiva titulada *Piratas del Silicon Valley*, producida en 1998 por la cadena TNT.

De nuevo en Apple

Derrotada en sus pleitos contra Microsoft y sumergida en una profunda crisis, en diciembre de 1996 Apple decidió comprar NeXT Computer, lo que supuso la vuelta de Steve Jobs a la empresa por él fundada con un cargo de asesor interino (por el que Jobs, voluntariamente, no recibía ningún salario). Nueve meses después, la dimisión del presidente de Apple encumbró nuevamente a Jobs al frente de la compañía.

En agosto de 1997, un mes antes de su nombramiento como presidente provisional de Apple, Jobs anunció un acuerdo con la corporación rival, Microsoft, que decidió invertir 150 millones de dólares en Apple. Las dos compañías acabaron comprendiendo que se necesitaban y se complementaban, pues Microsoft era el principal fabricante de programas para Macintosh, y Apple uno de los principales testigos en el juicio antimonopolio que la justicia norteamericana había incoado contra la empresa de Bill Gates.

Durante esta segunda etapa en Apple, en la que se mantendría como director ejecutivo hasta 2009, Steve Jobs continuó en su línea rompedora, impulsando productos decididamente innovadores. Visto en perspectiva, no hay duda de que acertó en sus planteamientos. Cuando Jobs asumió de nuevo la presidencia de Apple en septiembre de 1997, la batalla parecía perdida; en 2012, un año después de su muerte, Apple se había convertido en la empresa más valiosa del mundo: la cotización global de sus acciones en bolsa rozaba los seiscientos mil millones de dólares.

En 1998, justo un año después de su regreso, Steve Jobs volvió a revolucionar el mercado informático con el lanzamiento del iMac, un ordenador compacto integrado en el monitor, que además de su espectacular diseño vanguardista estaba preparado para navegar por Internet.

Su éxito de ventas colocó a Apple nuevamente entre los cinco mayores fabricantes de ordenadores personales de Estados Unidos y acarrió una revalorización del 50% de las acciones de la compañía.

Nuevas versiones del iMac, con mayor potencia y cada vez más sofisticadas prestaciones y diseño, seguirían apareciendo en los años siguientes, con gran aceptación entre su legión de usuarios incondicionales.

Como si el mundo del ordenador personal se le hubiera quedado pequeño, Jobs pasó pronto a desplegar su inagotable inventiva en otros ámbitos, conjugando como siempre había hecho las novedosas funcionalidades con la máxima simplicidad de uso y elegantes diseños minimalistas. El primero fue la música digital: en 2001 desembarcó en el sector musical con un reproductor de audio de bolsillo, el iPod, y dos años después creó la tienda musical iTunes, que lideró de inmediato la venta de música en línea y sigue manteniendo su posición dominante. Desgraciadamente, sus problemas de salud lo obligaron a apartarse temporalmente de su trabajo en 2004, año en que fue tratado de un cáncer de páncreas.

En 2007 presentó el iPhone, primero de la familia de teléfonos inteligentes de alta gama producida por Apple. Declarado "invento del año" por la revista *Time*, su pantalla táctil integraba un teclado de orientación tanto vertical como horizontal, e incorporaba una cámara fotográfica de tres megapíxeles, un lector de música (con las mismas funciones que un iPod) y un navegador de Internet. Inicialmente contaba con un número reducido de aplicaciones, proporcionadas por Apple, pero la demanda de más programas por parte de los usuarios originó la creación de la App Store en julio de 2008, una tienda de aplicaciones donde todo tipo de desarrolladores podían vender software diseñado para los iPhone y demás dispositivos fabricados por la compañía.

Las novedosas prestaciones del iPhone fueron pronto imitadas, pero sólo otro gran gigante del sector, Google (Sergei Brin y Larry Page), presentó batalla al liderazgo de Apple lanzando ese mismo año Android, un sistema operativo para móviles.

La historia se repetía: el iPhone llevaba integrado su propio sistema operativo, el iOS, y gracias al desarrollo de Android, que acabaría por imponerse casi como estándar entre los restantes fabricantes, Google logró evitar que una probable hegemonía de Apple amenazase su posición dominante en Internet, pues era sabido que, en un futuro muy próximo, la mayor parte de conexiones a Internet se efectuarían desde dispositivos móviles.

En 2009, año en que hubo de someterse a un trasplante de hígado, Steve Jobs delegó la mayor parte de sus responsabilidades en Timothy Cook.

Pero ni siquiera el visible deterioro de su salud lograría reducir su entrega al trabajo y su afán innovador. Con su creatividad intacta, todavía en 2010 sorprendió al mundo con el iPad, un híbrido de tableta y teléfono móvil; una ligera y delgadísima pantalla táctil de 9,7 pulgadas contenía en su parte posterior la potencia de procesamiento y todas las prestaciones de un ordenador portátil, sin necesidad de teclado ni ratón. Steve Jobs presentó la segunda versión, el iPad 2, en marzo de 2011, en la que sería una de sus últimas apariciones en público. El 5 de octubre de 2011, a los 56 años de edad, falleció en su casa de Palo Alto, víctima del avance del cáncer que le había sido detectado en 2003.

Su historia es la expresión más clara del mito de la creación empresarial: Steve Jobs cofundó Apple en el garaje de sus padres en 1976, fue destituido de la compañía en 1985, regresó para rescatarla de una bancarrota casi inevitable en 1997, y en el momento de su muerte, en octubre de 2011, la había convertido en la empresa más valiosa del mundo. Por el camino ayudó a transformar siete industrias: la de los ordenadores personales, las películas de animación, la música, la telefonía, las tabletas informáticas, las tiendas y la edición digital. Por todo esto ocupa un lugar en el panteón de los grandes innovadores estadounidenses, junto con Thomas Edison, Henry Ford y Walt Disney. Ninguno de estos hombres era un santo, pero mucho después de que su personalidad haya caído en el olvido, la historia recordará cómo aplicaron la imaginación a la tecnología y a los negocios.

Desde la publicación de la biografía de Jobs, un sinnúmero de comentaristas ha intentado extraer de ella diversas lecciones de gestión empresarial. Algunos de esos lectores han sido muy perspicaces, pero creo que muchos (especialmente los que no tienen experiencia como emprendedores) se han centrado demasiado en la parte más difícil de su personalidad. La esencia de Jobs, es que su personalidad era consustancial a su manera de hacer negocios.

Se comportaba como si las normas no fueran con él, y la pasión, la intensidad y la emocionalidad extrema con las que vivía su vida fueran elementos que también vertía en los productos que creaba. Su mal genio y su impaciencia eran una parte esencial de su perfeccionismo.

En una de las últimas ocasiones, tras haber escrito la mayor parte de su libro, al preguntarle sobre su tendencia a comportarse de forma desagradable con los demás. «Mira los resultados —contestó—.

Toda esta gente con la que trabajo son personas inteligentes, y cualquiera de ellos podría conseguir un trabajo estupendo en otra empresa si de verdad sintieran que los trato de forma insensible. Pero no se van.» Entonces guardó silencio durante unos instantes y añadió, casi con nostalgia: «Y conseguimos crear cosas asombrosas». Lo cierto es que en los últimos doce años, Jobs y Apple habían encadenado muchos más éxitos que cualquier otra empresa de innovación contemporánea: el iMac, el iPod, el iPod nano, la tienda iTunes, las tiendas Apple, el MacBook, el iPhone, el iPad, la App Store y el OS X Lion, por no mencionar todas las películas de Pixar. Y mientras luchaba contra su enfermedad, Jobs estuvo rodeado por un grupo de leales compañeros a los que había servido de inspiración durante años, por su esposa, que lo amaba con locura, su hermana y sus cuatro hijos.

Así pues, creo que las auténticas lecciones de Steve Jobs deben extraerse tras evaluar lo que consiguió en la vida. Una vez le pregunté cuál consideraba que era su creación más importante, y pensé que me iba a responder que eran el iPad o el Macintosh. En vez de eso contestó que había sido Apple, la empresa. El hecho de haber creado una empresa duradera, según él, era mucho más difícil y mucho más importante que crear un buen producto. ¿Cómo lo hizo? Las escuelas de empresa seguirán estudiando este caso dentro de cien años. Aquí están las que yo considero las claves de su éxito.

Concéntrate

Cuando Jobs regresó a Apple en 1997, la compañía estaba produciendo toda una serie de ordenadores y periféricos entre los que se incluían una docena de versiones diferentes del Macintosh. Tras unas semanas de reuniones para revisar los productos, decidió que ya era suficiente. «¡Basta! —gritó—. Esto es una locura.» Agarró un rotulador, se acercó descalzo hasta una pizarra y dibujó una tabla con dos filas y dos columnas. «Esto es lo que necesitamos», afirmó. Sobre las dos columnas escribió «Consumidor» y «Profesional». A las dos filas las llamó «Escritorio» y «Portátil». Entonces le dijo a su equipo que su trabajo era centrarse en cuatro productos que fueran excelentes, uno para cada cuadrante.

La fabricación de todos los demás dispositivos debía suspenderse. Se hizo un silencio sepulcral. Sin embargo, al lograr que Apple se centrara en fabricar únicamente cuatro modelos de ordenadores, Jobs salvó la empresa. «Decidir lo que no hay que hacer es tan importante como decidir lo que hay que hacer —me dijo—. Esto sirve para las empresas, y también para los productos».

Tras enderezar la compañía, Jobs se llevaba cada año de retiro a sus cien mejores empleados. El último día, se colocaba frente a una pizarra (le encantaban las pizarras, porque le ofrecían un control total de la situación y le servían para centrar la atención) y preguntaba: «¿Cuáles son las diez cosas que deberíamos hacer a continuación?». La gente se peleaba para conseguir que sus propuestas quedasen incluidas en la lista. Jobs las anotaba, y después tachaba las que consideraba una tontería. Tras un largo toma y daca, el grupo acababa con una lista de diez puntos. Entonces Jobs tachaba los siete últimos y anunciaba: «Pues solo podemos hacer tres».

La concentración estaba profundamente arraigada en la personalidad de Jobs, y la había perfeccionado gracias a su formación zen. Filtraba sin cesar todo lo que creía que podría distraerlo. Sus compañeros y su familia se desesperaban tratando de conseguir que atendiera determinados asuntos —un problema legal o un diagnóstico médico, por ejemplo— que ellos consideraban importantes. Sin embargo, les lanzaba una mirada fría, y se negaba a desviar su atención, que funcionaba con la precisión de un láser, hasta estar preparado.

«Decidir lo que no hay que hacer es tan importante como decidir lo que hay que hacer».

Hacia el final de su vida, Jobs recibió en casa la visita de Larry Page, que estaba a punto de recuperar el control de Google, la empresa de la que era cofundador. A pesar de que sus empresas estaban enfrentadas, Jobs estaba dispuesto a darle algunos consejos. «Lo que subrayé por encima de todo fue la concentración», recordaba. Le dijo a Page que imaginase cómo querría ser Google cuando creciera. «Ahora está por todas partes. ¿Cuáles son los cinco productos en los que quieres centrarte? Deshazte del resto, porque te están lastrando. Te están convirtiendo en Microsoft. Te están obligando a lanzar productos que son correctos pero que no son excelentes.» Page siguió su consejo. En enero de 2012 les dijo a sus empleados que se centraran en unos pocos proyectos prioritarios, como Android y Google+, y que los convirtieran en algo «hermoso», tal y como habría hecho Jobs.

A continuación veremos los atributos más destacados de Steve Jobs como líder de la organización: el método de trabajo, la cultura en la organización y el estilo de liderazgo.

Método de trabajo

Jobs creía en las reuniones permanentes cara a cara. Estos espacios se caracterizaban por no ser formales, con orden del día y cuadros estadísticos sino que, por el contrario, eran abiertos e informales para generar ideas y discutir sobre los productos de una manera groseramente franca, dado que esa era la cultura de la organización.

Paradójicamente, en una organización volcada a la tecnología como lo es Apple, Jobs creía que era sencillo “caer en la tentación de creer que las ideas pueden desarrollarse a través de mensajes de correo electrónico”, lo que para Jobs era una locura (Isaacson 2012: 541).

En muchas empresas pecamos por el exceso de reuniones que no llegan a ninguna conclusión o tememos al encuentro con los demás con el propósito de no perder tiempo y poder “hacer nuestro trabajo”. Esto, según nuestra experiencia, es un error porque la innovación en productos y servicios surge –la mayoría de las veces- de la colaboración e interacción entre las personas.

El mecanismo habitual de trabajo de Jobs era la conversación estratégica que llevaba a cabo, cuando se trataba de temas serios, caminando o en retiros de dos días en los que invitaba a los 100 directivos más destacados para hablar sobre el futuro de la empresa y los nuevos productos.

A Jobs le gustaba interpretar el papel de profesor de escuela de negocios porque mediante un tablero y una serie de preguntas empezaba a moderar la discusión sobre los asuntos fundamentales de la empresa, lo cual generaba explosiones de creatividad, cuestionamiento de los paradigmas y, fruto de esta dinámica, surgían nuevas ideas. De igual modo, para profundizar las discusiones y alentar la creatividad prohibió las presentaciones de los productos en Power Point. A este respecto, Jobs decía que “detestaba que la gente recurriera a las presentaciones de diapositivas en lugar de pensar” (Isaacson 2012: 425).

La cultura en la organización

Jobs logró crear una cultura de colaboración entre las diversas áreas funcionales. Por ejemplo, en su lógica, tanto los diseñadores como los ingenieros debían trabajar juntos y alcanzar la intersección entre el arte (la belleza) con la técnica y la tecnología (lo funcional).

Una de las razones que explican el por qué Apple le ganó la carrera a Sony (la primera inventora del iPod, mientras que la segunda del Walkman) fueron los enormes problemas de comunicación entre los departamentos de estas compañías tan grandes y, de esta manera, las áreas se volvían lentas y conflictivas. En Apple era el mismo Jobs quien sentaba a las áreas a trabajar juntas más allá de silos departamentales.

En nuestras empresas uno de los obstáculos más grandes que deben remover los CEO's son los silos organizacionales y las luchas de poder entre las áreas. Para resolver estos problemas los CEO's deben ser capaces de frenar los protagonismos, desactivar las luchas políticas, generar las motivaciones correctas y crear incentivos para la colaboración.

El estilo de liderazgo de Jobs

El mayor atributo de Jobs como CEO de Apple fue su obsesión por las cosas pequeñas y su sentido de perfección por el trabajo bien hecho. Jobs detestaba las chapuzas: las cosas mal hechas y a medias.

Esta preocupación por las cosas pequeñas las aprendió de su padre quien, en una lección de carpintería, le dijo que las partes traseras de los armarios eran las más importantes, aunque fueran a quedar ocultas. Su padre -relata Jobs- se "preocupaba incluso por las partes que no se podían ver" (Isaacson 2012: 27). De hecho, hay varias historias, tanto en Apple como en Pixar, en las que, en plena recta final para el lanzamiento del producto, Jobs paraba el proyecto y les pedía a los equipos que iniciarán de nuevo algo aprobado. Jobs creía que si algo no estaba bien, no bastaba con ignorarlo y prometer que se arreglaría después, él creía que eso era lo que hacían otras compañías.

En nuestras empresas es muy común la frase "lo bueno es enemigo de lo mejor" y con tal de cumplir un plazo se llega a las metas con resultados mediocres y en nuestra cultura latinoamericana, en exceso polite, no nos atrevemos a decir nada cuando algo es una chapuza.

El gobierno de las organizaciones requiere no solamente de productos de gran calidad sino de unas dinámicas internas de trabajo que sustenten la creación de grandes productos. Por tal motivo, este artículo busca que reflexionemos sobre nuestro método de trabajo, nuestra cultura de colaboración y nuestro estilo de liderazgo porque, en última instancia, el gobierno de las organizaciones requiere que los líderes -los CEOs- tengan muy en cuenta las cosas pequeñas (Camino 818). ¡Así no se vean!

En su libro *El camino de Steve Jobs*, Jay Eliot ex vicepresidente de Apple, describe a Jobs y cuenta por qué lo considera único y un ejemplo a seguir. Tomaré algunas citas del libro para mostrar por qué pienso que Steve Jobs es un líder del que podemos aprender mucho.

1. **Pasión por lo que haces:** Como todos los grandes líderes que he conocido y con los que he trabajado, él tiene su propio objetivo personal, casi irracional. Su obsesión es una pasión por el producto... una pasión por la perfección del producto. ¿Cómo?, es fácil: Steve es el consumidor más grande del mundo. Steve Jobs es sordo a: "No podemos" o "No debes".
2. **El éxito está en los detalles:** Para Steve lanzar un producto a tiempo no era tan importante como lanzarlo bien, tan creado a la perfección para el usuario como fuera posible.
3. **Reconocer a la gente:** Mientras Ian trabajaba en una tienda Apple recibió un mail que lo sorprendió. Un cliente a quien había ayudado, satisfecho e impresionado, envió un correo a Steve Jobs, en el que hablaba bien del servicio. Steve le mandó un mail a Ian con copia al cliente: "Buen trabajo". Imagine Ud. a un CEO de la talla de Steve Jobs respondiendo a un cliente y tomando la molestia de dar feedback a su vendedor... Otro ejemplo: Steve realmente aprecia a su gente, les hace notar esto, Steve nos dijo: "los artistas firman su trabajo" y decidió que los ingenieros dejaran sus firmas en la carcasa de la primera Mac.
4. **Crear cultura de equipo:** Steve era el maestro en convertir el cliché de la construcción de equipo en un arte. Él trataba a las reuniones de equipo como una experiencia total, como un elemento esencial de la creación del producto. Motivaba en las reuniones a la discusión abierta. Las únicas veces que vi a Steve realmente frustrado fue cuando sentía que alguien no era directo o franco.
5. **Aprender a reconocer una mala decisión y asumir responsabilidad ante todo:** Estando de licencia por enfermedad, y luego de haber dejado pasar un tiempo para que su remplazo (el vicepresidente a cargo) reconociera el defecto de antena del iPhone 4, lo llamó y despidió diciendo, "así no se hacen las cosas en Apple".

6. **Dejarse influir por los talentosos y elegir a los mejores:** Cuando se trata de cazar talento, Steve nos da un gran ejemplo. Usó sus habilidades de imán de talento para una tarea: crear un equipo de ventas al por menor y lo llevó a Ron Johnson, MBA de Harvard. Actualmente la mitad de los 46 mil empleados son de las tiendas minoristas, aun cuando todos vaticinaban un error estratégico ocuparse de la venta al por menor.
7. **Celebrar con tu gente los logros y los éxitos:** Un día fuimos al sector de empaque en la planta de Mac. Él pensaba que los equipos no se embalaban rápido y bien. Enfrente de toda la gente del sector hizo que revisarán y mejorarán la forma de embalar las computadoras. Se sentía la incomodidad de la gente pero cuando terminaron todos aplaudieron y vitorearon. Entonces ordenamos pizzas y bebidas y festejamos juntos la mejora del método.
8. **Dejar un legado para que te recuerden aun cuando no estés más:** Siempre consideré el periodo que Steve no estuvo en Apple como un exilio. Seguía siendo una presencia invisible. Incluso los empleados que llegaron después que se había ido no podían evitar sentir su huella. Un empleado que nunca conoció a Steve me dijo: "Tenía la impresión que era todavía su compañía". Había la misma penetrante sensación de orgullo, energía y pasión que Steve Jobs mantenía viva en muchas personas que habían estado bajo su liderazgo.

Quiero terminar con una frase de este genio:

"Tienes que confiar en algo. Tu instinto, tu destino, tu vida, tu karma, lo que sea. Este enfoque nunca me ha fallado y ha marcado toda la diferencia en mi vida".

Y tú, ¿qué figura elegirías como ejemplo de liderazgo?