

Jay **Elliot**

Ex Vicepresidente de Apple



Steve Jobs

El líder de Apple

Lecciones gerenciales de
un genio controvertido

AGUILAR

STEVE JOBS

El líder de Apple

Lecciones gerenciales
de un genio controvertido

Jay Elliot

con la colaboración de William L. Simon

AGUILAR

Para mi esposa Liliana,
y para mis hijos Jay-Alexander,
Federico y Scott, por la tolerancia que
tuvieron mientras trabajaba en este libro.

Y en memoria del doctor Arynne
Simon, el mejor *coach* que he tenido.

Cronología

Puesto que los eventos que conforman la historia de Steve Jobs y Apple no se presentan en orden cronológico en estas páginas, la siguiente cronología puede resultar útil a los lectores que no estén familiarizados con los acontecimientos más importantes.

- 1976 Steve Jobs y Steve Wozniak fundan Apple Computer, Inc.
- 1981 Steve Jobs se convierte en líder del equipo de desarrollo de Macintosh.
- 1983 Steve convence a John Sculley, vicepresidente de la empresa refresquera PepsiCo, de que acepte convertirse en presidente ejecutivo de Apple.
- 1983 La Macintosh sale al mercado; debido a la introducción del mouse y a su interfaz gráfica de usuario, se convierte en la primera computadora personal de fácil manejo.
- 1985 Sculley y el consejo retiran a Steve de sus funciones como líder del equipo Macintosh. Steve se va de la empresa.
- 1985 Steve funda NeXT, una empresa competidora en el segmento de las computadoras personales.
- 1993 Sculley se va de Apple.

- 1996 Apple compra NeXT, logrando que Steve regrese a Apple.
- 1997 Steve se convierte en presidente ejecutivo interino.
- 2000 Steve es ya presidente ejecutivo con funciones plenas.
- 2000 Apple abre su primera tienda para venta al menudeo.
- 2001 Steve introduce el iPod —el primer artículo de una larga lista que cambiará a la sociedad por medio de productos no computacionales.

Prefacio: cómo llegué a escribir este libro

Al igual que muchas otras personas, recuerdo exactamente lo que estaba haciendo cuando escuché la noticia del fallecimiento de Steve Jobs. Un amigo me llamó a mi celular mientras llevaba a casa a mi hijo de 15 años, tras recogerlo en la escuela. Dijo: “¿Ya te enteraste de la noticia? Steve acaba de morir.”

Inmediatamente después, mi teléfono volvió a sonar. Esta vez se trataba de una estación de radio de San Francisco que deseaba entrevistarme. Me entrevistaron, pero yo apenas logré hablar. Me estaba quebrando. Terminada la llamada comencé a llorar y tuve que detenerme a un lado del camino para permitir que mi hijo condujera. No había llorado desde la muerte de mi madre.

Comencé a pensar en el día en que conocí a Steve, ese tipo con apariencia de hippie que se reunió conmigo en un restaurante para pedirme que fuera su vicepresidente de recursos humanos y, al mismo tiempo, un miembro del equipo Mac. Recuerdo que casi me sentía abrumado tratando de seguirle el paso cuando le ayudaba a dirigir Apple. Ver trabajar a Steve de cerca cambió toda mi perspectiva respecto a lo que significa dirigir un negocio y también sobre cómo lograr que la gente acceda a su máximo nivel de creatividad.

En mi anterior libro, *El camino de Steve Jobs*, destacué las poderosas habilidades de liderazgo que tenía Steve y también cómo fue desarrollándolas a lo largo del camino en Apple,

NeXT, Pixar y de nuevo en Apple. Igualmente importante era su capacidad para rehacerse tras fracasos mayores. Ese libro produjo cientos de cartas provenientes de todo el mundo en las que los lectores me solicitaban más información. Esas peticiones me llevaron a tomar la decisión de escribir este libro, enfocado en las lecciones administrativas y gerenciales que aprendí al observar a Steve en el día a día, poniendo en juego sus grandes dotes para la creación de productos. Quiero compartir mi experiencia con las estrategias básicas de Steve en lo relativo a la dirección de sus equipos y a las peculiaridades que lo convirtieron en un hombre increíblemente innovador.

Poco después de que se publicó mi primer libro, apareció la biografía de Steve escrita por Walter Isaacson. Aunque fue bastante bien recibida y estaba autorizada por Steve, yo la encontré injustamente negativa y crítica con él —además de que se habla de forma equivocada de varios hechos que yo atestigüé. No fui la única persona que tuvo esta reacción. Bill Campbell, un exvicepresidente de Apple, miembro del consejo y amigo personal de Steve, dijo cosas bastante fuertes refiriéndose a ese “libro maldito”. Lo criticaba por concentrarse demasiado en los aspectos negativos de las relaciones de Steve con los demás. Se ha acusado mucho a Steve de ser una persona insufrible, reconociendo con dificultad su papel como brillante líder motivacional. Aunque obviamente tenía defectos, el Steve de Isaacson no es el Steve que yo conocí.

Es cierto que uno de mis roles en Apple consistía en ser “el adulto” del grupo, arreglando los ocasionales enredos creados por Steve. Aun así, viendo las cosas en conjunto, creo que muchas de las personas que trabajaron para él, incluyéndome, dirían que realizaron para él el mejor trabajo de sus vidas, sin lamentar nada en absoluto. He utilizado las lecciones de liderazgo aprendidas de Steve a lo largo de mi carrera. El propósito de este libro es ayudarte a hacer lo mismo.

Este libro es distinto a casi todos los demás libros sobre Steve Jobs y Apple por dos razones importantes. Cuento muchas historias de Steve en acción en Apple, historias de las que fui testigo presencial y que no provienen de investigaciones periodísticas que se basan en reportes y opiniones de otros. Además, és-

te es un libro sobre liderazgo, gerencia e innovación, basado en mi experiencia personal como vicepresidente y vicepresidente ejecutivo de Apple. Ninguno de los otros libros que he leído sobre Steve y Apple fue escrito por testigos presenciales que trabajaron mano a mano con él para ayudarlo a formular sus tácticas, organizar equipos e inspirar a la gente para que fuera más creativa e innovadora.

Cuando trabajé en Apple, Steve todavía tenía veintitantos años. Me contrataron porque Steve consideraba que era necesario tener "barbas grises" en el entorno. Debido a mi edad y experiencia, y en función de la sabiduría que había yo obtenido trabajando por años para IBM e Intel, fui la única persona de más de 40 años en cuyas opiniones y consejos corporativos Steve confió cotidianamente. Yo me consideraba mentor y guía. A pesar de ser mayor y de tener una experiencia mucho más amplia en el mundo de los negocios, fue increíblemente inspirador trabajar con él. Ambos estábamos motivados, no por el dinero, sino por la meta de cambiar al mundo.

En estas páginas encontrarás ejemplos prácticos que muestran cómo los principios de liderazgo de Steve pueden utilizarse en el mundo cotidiano de los negocios, del desarrollo de productos y del reclutamiento de personal directivo. También he puesto énfasis en sus técnicas para inspirar innovación.

En suma, este libro ofrece una guía para dirigir como Steve Jobs, de modo que tú puedas crear y liderar equipos innovadores.

CAPÍTULO 1

**Una campanilla en el universo: ve más allá de las
metas de corto plazo para acceder a una visión de lar-
go plazo**

*Me he mirado en el espejo cada mañana y me pregunto:
"Si hoy fuera el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que
estoy a punto de hacer hoy?" Y cuando la respuesta fue
"no"
durante varios días seguidos, supe que debía cambiar algo.
—Steve Jobs*

Si Steve Jobs hubiera sido invitado a hablar frente a un grupo de estudiantes de negocios en los días de la primera computadora Apple, y si hubiera sido capaz de describir el estilo directivo que eventualmente inventaría para Apple Computer Inc., puedes estar seguro de que el profesor lo habría expulsado del salón pidiendo a los estudiantes que no hicieran ningún caso a lo que él había dicho. El estilo gerencial de Steve simplemente violaba casi todas las reglas que los "hombres de negocios" han seguido desde principios de la Revolución industrial.

Y a pesar de lo anterior, a pesar de sus defectos y del hecho de que podía ser muy demandante y crítico, el estilo de Steve no sólo funcionaba, sino que permitía el flujo de productos innovadores que han cambiado nuestra forma de vida. En el proceso, el estilo de Steve logró que Apple sea calificada como la compañía más exitosa en la historia empresarial.

¿Fue posible esta clase de liderazgo sólo en función de la peculiar y carismática personalidad de Steve? No. Por supuesto que no. Si eso fuera cierto, no habría escrito este libro y tú no lo estarías leyendo. Para crear productos tan grandiosos que pueden cambiar a la sociedad no se comienza por el desarrollo del producto, se comienza con una visión. Steve solía decir que comunicar la visión a la gente es tan importante como crear un nuevo producto. La visión que él comunicaba fue lo que hizo tan especial a la original Macintosh, y también motivó que el equipo de desarrollo hiciera el mejor trabajo de sus vidas para lograr las cosas. La visión que Steve Jobs tenía en el sentido de que la tecnología debe interactuar con la gente, eventualmente llevó a una serie de productos tan especiales que hicieron que Apple llegara a ser la empresa más valiosa del mundo.

Muchos artículos y libros se han escrito basados en relatos y quejas sobre lo difícil que podía ser Steve en su trato con la gente que trabajaba para él. Puede que las críticas sean justas, pero esa postura impide ver las cosas como eran. Lo impresionante es lo que pocas personas reconocen: Steve comprendía y vivía de acuerdo a los atributos del verdadero liderazgo, no de acuerdo con el liderazgo que aparece en los libros de texto.

Calificar a Steve como líder

A la luz de la muy extendida crítica al estilo directivo de Steve, valdría la pena preguntar la opinión de la gente que trabajó con él en Apple teniéndolo como líder y jefe. Gracias a un sitio de internet llamado Glassdoor, en que los empleados hacen comentarios, califican y critican a la compañía para la que trabajan, disponemos de la respuesta y de la posibilidad de comparar los resultados de Jobs con los de otros líderes. Los empleados de Apple califican a su empresa como una de las mejores para trabajar en Estados Unidos; mientras escribo estas líneas, Apple ocupa el número 10 entre las miles de empresas que aparecen en ese

sitio web. Las notas negativas que se pueden encontrar no provienen de los empleados de Cupertino, sino de personas que trabajan en las tiendas minoristas, lugares en que las tareas suelen ser muy repetitivas y las oportunidades de ascender, escasas.

Es interesante hacer notar que Tim Cook, el presidente ejecutivo que Steve Jobs designó como su sucesor, aun careciendo de la magia y el carisma de Steve, recibe una calificación muy parecida a la de él: un casi perfecto 96, contra los 97 de Steve Jobs. En comparación, el presidente ejecutivo de Google, Eric Schmidt, obtuvo 92 puntos, mientras que la antigua presidenta ejecutiva de Hewlett-Packard, Meg Whitman, logró apenas un pálido 76.

Gran parte de estos datos no sorprenden, pero lo que sí llamó mi atención es que Steve Jobs es la única persona en la lista que no tiene credenciales académicas.

Los números en cuestión nos indican que el liderazgo de Steve ya forma parte de la cultura, y que todas las críticas a su estilo como líder —incluyendo el hecho de que a veces, podía ser muy duro con quienes trabajaban para él— no modifican el entusiasmo de las personas que trabajan ahí. Recientemente estuve en una tienda Apple y me reconocieron como el autor del libro *El camino de Steve Jobs*. Dos empleados me comentaron que, en su opinión, la biografía autorizada de Isaacson lo retrataba con excesiva severidad. Según ellos, mi relato de Jobs se parecía más a la realidad. No sólo me agradó el elogio, sino el saber que los empleados de Apple, incluso aquellos que fueron objeto de su ira, sienten un cálido aprecio por él. Steve Wozniak, cofundador de Apple, llegó a decir que Steve “probablemente será recordado durante los próximos cien años como el mejor líder de negocios de nuestro tiempo”.

Poco después de comenzar a trabajar en Apple, como vicepresidente de recursos humanos (también fui miembro del equipo de desarrollo original de Mac), Steve y yo hablamos de cómo lograr que el equipo entero estuviera en sin-

tonía y él decidió tener una reunión extramuros. Hice una lista de sugerencias y él optó por el centro vacacional llamado Pajaro Dunes, en el Océano Pacífico del norte de California, un sitio que no estaba lejos de mi lugar de nacimiento. El lugar está ubicado justo en la playa y es muy inspirador.

Dos semanas más tarde, un viernes, Steve viajó a Pajaro conmigo, en mi Porsche (un auto cuyo diseño he amado desde que tenía 13 años). Durante el viaje, me dijo: “El equipo se siente entusiasmado con lo que está haciendo, pero eso no basta”. Él deseaba emocionarlos a tal grado que pudieran trabajar mucho más allá de la que creían era su máxima capacidad.

Expresé algunas ideas que no parecieron entusiasmarlo y luego dije: “He aquí una idea en la que podrías pensar. La *visión* es motivacional. Cuando hablas de ir a alguna parte, en realidad te estás proyectando hacia el futuro y eso es lo que emociona a la gente. Cuando John F. Kennedy dijo que íbamos a poner a un hombre en la luna, fue algo motivacional.” Le comenté que lo que en verdad emocionaría al equipo, sería tener una visión que se proyectara a futuro.

En la reunión, cuando se levantó para comenzar su intervención, todos vimos a un Steve que nunca antes habíamos visto. Fue tan inspiracional, tan conmovedor. Dijo que la Macintosh sería el inicio de un viaje increíble, gracias a la tecnología que el equipo estaba desarrollando. No sólo estaban construyendo una computadora revolucionaria, sino que estaban poniendo la piedra angular para el mundo del mañana. Hay quienes se sientan en una iglesia y sienten que Dios les habla. Yo sentí algo semejante: era como un Dios hablando en la cima de una montaña. Al mirar a mi alrededor pude percatarme de que los demás estaban tan atrapados en el momento como lo estaba yo.

Steve había tomado la esencia de mi idea y la había hecho propia con esa intuición suya tan distintiva, casi inquietante.

Ésa fue la primera vez que lo vi unir al grupo y producir entusiasmo. Él lo sentía tan apasionadamente que casi tenía lágrimas en los ojos. Pude sentir una ola de emoción invadiendo la habitación. En toda mi vida, sólo he visto a una o dos personas que tuvieran un impacto semejante en los demás.

Durante los dos días de actividades, cada miembro del grupo habló de sus tareas, cómo iban las cosas y cuáles eran los retos. Pero Steve ya había establecido el tono de la reunión entera, emocionando a todos con su discurso de bienvenida, y lo había hecho sin hablar de las metas a corto plazo sino centrándose en una *visión* de largo plazo. Los asistentes nos fuimos del lugar emocionadísimos.

Así se emociona a la gente: ofrece una visión de largo plazo. Esta visión debe tener raíz en una pasión genuina. Si finges, a nadie engañarán tus palabras. Se trata de construir un ambiente que haga que todos sientan que están rodeados de personas igualmente talentosas y de hacer comprender que el trabajo colectivo es mayor que la contribución de cualquier miembro en particular.

La visión y la pasión son más importantes que las credenciales

Unos cinco meses después de unirme a Apple, presioné a Steve para tener una conversación sobre sus ideas respecto a los principios del liderazgo. Me pidió que fuera a su casa una noche. En los primeros años de su vida adulta, Steve vivía en casas que prácticamente no tenían muebles, lo que era resultado, creo, de su conversión al budismo tras realizar un viaje a India cuando tenía veintipocos años. En un cuarto vacío en su casa de Los Gatos, cerca de Cupertino, Steve abundó en su visión de cómo la industria necesita reconocer que la innovación puede provenir de cualquier parte y en que los gerentes, líderes y emprendedores deben cambiar la forma de alentar y poner en práctica la innovación. Hoy en día, estas ideas gozan de una amplia

aceptación (aunque no se practiquen mucho que digamos), pero en ese momento se trataba de una visión emocionante y radical.

Steve también hizo algunas reflexiones que eran lo opuesto a la sabiduría gerencial prevaleciente, misma que yo había aprendido. "No es mi trabajo lograr unir partes diferentes en la empresa y allanar el camino en pos de recursos para los proyectos clave", dijo. "Mi trabajo consiste en presionar al equipo y hacerlos aún mejores, logrando que tengan visiones más agresivas sobre cómo pueden ser las cosas."

También hablamos de algo de lo que él me consideraba responsable: cómo comunicar al equipo Macintosh las ideas que Steve tenía para llevar a la práctica la innovación. Yo sugerí que sus ideas podían ser más persuasivas si él las exponía valiéndose de metáforas poderosas y de buenos relatos.

Al salir de su casa esa noche, me llegó una idea: *he estado estudiando liderazgo durante años en la universidad y durante la década que trabajé en IBM e Intel. No obstante, ahora estoy escuchando conceptos interesantes que nunca antes se me habían presentado. ¿Cómo llegó este veinteañero a estas intuiciones? Más aún, pensé: Wow. Este tipo es un visionario. Y aún mejor: es un magnífico contador de historias. ¿Qué más se puede pedir?*

Lo que más me impresionó fue la manera en que esa conversación cambió la visión de mis propias capacidades de liderazgo. En mis anteriores puestos en IBM, siempre me consideraron como candidato a ser vicepresidente de la empresa, pero yo nunca creí en verdad que esto podía suceder. Yo era un granjero de California; la mayoría de los otros candidatos potenciales habían nacido en el oriente y se habían educado en alguna de las grandes universidades estadounidenses, como Harvard, Yale, Cornell o el MIT. Pasado el tiempo, al recordar esa noche que estuve con Steve, llegué a creer por vez primera que el liderazgo no tiene