

Steve Jobs

Lecciones de liderazgo

Walter Isaacson



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.

Walter Isaacson, autor de la célebre biografía de Steve Jobs, nos explica las claves de liderazgo que convirtieron al creador de Apple en uno de los empresarios más exitosos del mundo.

«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.



Transmite



Exige la perfección



**Trabaja solo
con los mejores**



Fomenta el cara a cara



**Mantén una visión general
sin olvidar los detalles**



**Combina las humanidades
y las ciencias**



**Sigue hambriento,
sigue insensato**

«Las auténticas
lecciones
de Steve Jobs
deben extraerse
tras evaluar
lo que consiguió
en la vida.»

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 mi biografía de Jobs, un sinfín de comentaristas han 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, en mi opinión, 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 en que lo vi, tras haber escrito la mayor parte del libro, volví a 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 pro-

ductos 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.



Simplifica

La habilidad zen de Jobs para concentrarse iba acompañada de un instinto afín, el de simplificar las cosas centrándose en su esencia y eliminando todos los componentes innecesarios. «La sencillez es la máxima sofisticación», afirmaba Apple en su primer folleto publicitario. Para entender lo que esto significa, basta comparar cualquier software de Apple con, por ejemplo, Microsoft Word, que es cada vez más feo y abigarrado, con barras de navegación nada intuitivas y molestas funciones añadidas. Es un recordatorio de la gloria alcanzada por Apple en su búsqueda de la sencillez.

Jobs aprendió a admirar la sencillez cuando trabajaba en el turno de noche en Atari tras dejar los estudios en la universidad. Los juegos de Atari no traían manual de instrucciones y tenían que ser lo suficientemente sencillos como para que un estudiante colocado pudiera utilizarlos. Las únicas instrucciones del juego de *Star Trek* eran: «1. Introduce una moneda. 2. Evita a los klingon». Su amor por la sencillez se refinó durante los seminarios de diseño a los

que asistió en el Instituto Aspen a finales de la década de los setenta, en un campus construido en estilo Bauhaus que se caracterizaba por las líneas limpias y el diseño funcional, carente de florituras o distracciones.

Cuando Jobs visitó el Centro de Investigación de Palo Alto de Xerox y vio los planos para un ordenador que tenía una interfaz de usuario más amable y un ratón, se propuso conseguir un diseño más intuitivo (su equipo permitía al usuario pinchar y arrastrar los archivos y carpetas sobre un escritorio virtual) y más sencillo. Por ejemplo, el ratón de Xerox tenía tres botones y costaba 300 dólares; Jobs acudió a una empresa local de diseño industrial y le dijo a uno de sus fundadores, Dean Hovey, que quería un modelo sencillo con un solo botón que costase 15 dólares. Hovey accedió.

Jobs perseguía la sencillez que se alcanza al conquistar la complejidad, en lugar de ignorarla. Se dio cuenta de que lograr una simplicidad tan profunda daría lugar a una máquina que se adaptara al usuario de forma intuitiva en vez de suponerle un desafío. «Hace falta mucho trabajo —afirmaba— para que algo resulte sencillo, para comprender de verdad los desafíos latentes y obtener soluciones elegantes».

«La sencillez es la máxima sofisticación.»

Cuando conoció a Jony Ive, diseñador industrial de Apple, Jobs encontró a su alma gemela en su búsqueda de una sencillez profunda y no meramente superficial. Ambos sabían que algo así no se logra simplemente con un estilo minimalista o con la ausencia de desorden. Para eliminar los tornillos, los botones o el exceso de pantallas de navegación era necesario alcanzar una comprensión profunda de la función que desempeñaba cada elemento. «La sencillez requiere llegar a lo más profundo —explicó Ive—. Por ejemplo, para conseguir que algo no lleve tornillos, puedes

terminar con un producto muy enrevesado y complejo. La mejor forma de solucionarlo es profundizar en la simplicidad, comprenderlo todo sobre el producto y su fabricación».

Mientras se diseñaba la interfaz del iPod, Jobs trató de encontrar en todas las reuniones la manera de deshacerse de lo superfluo. Insistía en que debía ser capaz de acceder a cualquier opción que quisiera con solo tres clicks. Una de las pantallas de navegación, por ejemplo, preguntaba a los usuarios si querían realizar la búsqueda por canción, álbum o artista. «¿Para qué necesitamos esa pantalla?», preguntaba. Los diseñadores se dieron cuenta de que no era necesaria. «A veces estábamos rompiéndonos la cabeza para solucionar algún problema con la interfaz, y entonces él decía: “¿Habéis pensado en esto?” —comenta Tony Fadell, director del equipo del iPod—. Y entonces todos decíamos: “¡Hostia!”. Él redefinía el problema o el enfoque que debíamos darle, y nuestro pequeño contratiempo desaparecía». Hubo un momento en que Jobs planteó la sugerencia más sencilla de todas: deshacerse del botón de encendido y apagado. Los miembros del equipo al principio quedaron desconcertados, pero después se dieron cuenta de que el botón no era necesario. El dispositivo podía apagarse de forma gradual mientras no se utilizara y encenderse de nuevo al volver a interactuar con él. Asimismo, cuando le presentaron una serie de propuestas abigarradas para las pantallas de navegación de iDVD, que permitían que los usuarios grabaran archivos de vídeo en un disco, Jobs se levantó de un salto y dibujó un sencillo rectángulo en una pizarra. «He aquí la nueva aplicación —anunció—. Tiene una ventana, se arrastra el vídeo hasta la ventana, a continuación se pulsa el botón “Grabar” y ya está. Eso es lo que vamos a hacer».

Cuando buscaba empresas o sectores vulnerables a su entrada, siempre preguntaba quién estaba haciendo productos más complicados de lo necesario. En el año 2001,

encajaban en esa descripción los reproductores de música portátiles y la forma en que se adquirirían las canciones a través de internet, lo que le llevó a concebir el iPod y la tienda iTunes. Los teléfonos móviles fueron los siguientes. Jobs solía coger los móviles de los demás en medio de una reunión y vociferaba (con razón) que nadie podía ser capaz de averiguar cómo se utilizaban ni la mitad de las funciones, incluida la agenda. Al final de su carrera su mirada estaba puesta en la industria de los televisores, que había hecho casi imposible que la gente pudiera ver lo que quisiera y cuando quisiera con un simple click.