

Hay gente que escoge su camino en la vida. Hay gente que tiene que cargar con él. Y, por último, hay quien descubre su vocación casi accidentalmente, sin que nunca la haya buscado. Steve Jobs dijo en una ocasión que descubrió la fascinación por los ordenadores en su preadolescencia, cuando visitó el Centro Ames de Investigación de la NASA, cerca de Mountain View. De hecho, resulta que nunca vio un ordenador, solamente una terminal. Cuando lo cuenta se nota su entusiasmo infantil cuando dice que ese día "se enamoró" con la simple idea de los ordenadores.

El camino de Steve Jobs repasa los inicios de Apple Computer y explica los diferentes momentos profesionales que nuestro protagonista vivió dentro y fuera de la compañía. En los diez años que permaneció fuera de Apple, Steve desarrolló la que se convirtió en la única empresa en los estudios de Hollywood que nunca ha perdido dinero en ninguna producción, Pixar, comprada por Disney en 2006. En esos años, Steve también arrancó la empresa NeXT Computer Inc., en la que Apple se veía de nuevo interesada, y que creó las condiciones que volverían a colocar a Steve al frente de la compañía.

Bibliografía

Jay Elliot

y

William L. Simon

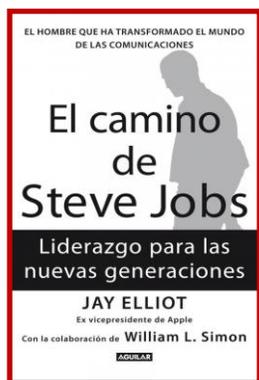
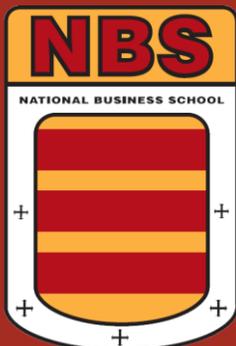
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El camino de Steve Jobs

Los orígenes de uno de los líderes empresariales más importantes de la historia

Jay Elliot y William L. Simon

INTRODUCCIÓN

El estilo de liderazgo de Steve Jobs está presente a lo largo de todo el relato, desde el punto de vista de una persona que estuvo muy cerca de él como vicepresidente de Apple, Jay Elliot.

La pasión por el producto y el equipo de Macintosh

La obsesión de Steve Jobs es una pasión por el producto, una pasión por la perfección del producto. Él crea sus productos desde su propia visión como consumidor. Así le dio el aliento de vida al Macintosh como "el ordenador para el resto de nosotros". Configuró la tienda iTunes y el iPod a partir de su amor por la música y el deseo de llevarla a donde quiera que él fuera. Amaba la conveniencia del móvil, pero odiaba los teléfonos pesados, torpes, feos y difíciles de usar que había en el mercado; esa insatisfacción también le llevó posteriormente a él y a quienes trabajaban con él hacia el iPhone.

La pasión de Steve ya se podía vislumbrar desde su primera visita al PARC, el Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto. Allí vio una versión primaria de un aparato que más tarde se conocería como ratón, una impresora y una pantalla que no se limitaba a texto y números, sino que podía mostrar dibujos, imágenes gráficas y un menú de elementos que podías seleccionar con el ratón. Steve se refirió posteriormente a esta visita como apocalíptica. PARC estaba creando una máquina para las empresas, un ordenador que compitiera con IBM con un precio estimado de 10.000 a 20.000 dólares. Steve veía algo distinto: un ordenador para todos. Lo había entusiasmado particularmente la noción de un icono en pantalla — el cursor— que se controlaba con el movimiento de la mano. Steve vio eso en un nanosegundo y capturó así la visión del futuro de la informática.

Aunque Steve no era un experto en tecnología, realmente deseaba tener un producto suyo. Cuando intentó aplicar su visión de futuro, los ingenieros que diseñaban el ordenador Lisa de Apple, para deshacerse de él, le decían cosas como: "Si piensas que esas ideas son tan buenas, ve y construye tu propio ordenador". El ordenador Lisa había estado en desarrollo en los últimos dos años. Pero la tecnología que Steve había visto en PARC iba a cambiar el mundo y se tenía que replantear Lisa con esas características.

Él intentó orientar al equipo de Lisa hacia lo que había visto en PARC. "Tienen que cambiar el rumbo", insistía. Pero los ingenieros y programadores de Lisa eran adoradores de Wozniak (Steve Wozniak, cofundador de Apple), y no estaban a favor de ser redirigidos por Jobs.

En esos días, Apple era algo así como una nave que huía, surcando las aguas a toda velocidad, con mucha gente en el puente pero nadie capitaneando. La compañía, aunque apenas tenía cuatro años, disfrutaba de unas ventas netas anuales de alrededor de 300 millones de dólares. Pero Steve Jobs ya no tenía el poder de un principio. El CEO se había ido y el inversor de arranque, Mike Markkula, desempeñaba el cargo de CEO temporal, con Michael Scott como presidente. Los dos ejecutivos que tomaban decisiones no querían los retrasos en el desarrollo de Lisa generados por los cambios de Steve. El proyecto estaba atrasado y la idea de desechar todo lo que se había hecho y volver a empezar por un nuevo camino era sencillamente inaceptable.

Para que el equipo de Lisa o los directivos de la empresa se tragaran sus demandas, Steve tenía un plan en mente: él sería nombrado vicepresidente de desarrollo de nuevos productos, lo que lo convertiría en el comandante supremo sobre el equipo de Lisa, con el músculo para dirigir el cambio que él trataba de aplicar. Pero, en lugar de eso, en un reajuste organizacional, Markkula y Scott le dieron el título de vicepresidente de la junta directiva y le explicaron que esto lo convertiría en la cabeza de la próxima oferta pública inicial de las acciones de Apple; tener al carismático vocero de 25 años de Apple ayudaría a levantar el precio de las acciones y esto lo haría muy rico, dijeron.

Steve estaba muy dolido. Era muy infeliz con la manera en que Scott había aplicado este cambio sin haberle informado o consultado. ¡Era su compañía después de todo! Y estaba realmente enfadado por perder la participación directa en Lisa. Simplemente lo habían sacado de la foto. El golpe fue todavía peor. La nueva cabeza del equipo de Lisa, John Couch, le dijo a Steve que dejara de molestar a los ingenieros, que debía alejarse y dejarlos solos. Steve

Jobs nunca escucha la palabra "no" y es sordo a "no podemos" o "no debes". ¿Qué haces si tienes en mente un producto que revolucionará un continente y a tu compañía no le interesa? En lugar de comportarse como un niño al que le habían quitado los juguetes, actuó de una manera muy disciplinada y decidida.

Había un proyecto en particular que estaba en una etapa temprana de desarrollo en Apple, un proyecto que Steve había tratado de matar no hacía mucho tiempo debido a que, según decía, competiría con Lisa. Entonces regresó para ver cómo iba su progreso. Encontró a un grupo de gente que había estado trabajando solamente durante algunos meses, dedicado a crear un ordenador para las masas de uso fácil. Ya habían desarrollado un prototipo al que denominaron "Macintosh" (la cabeza del equipo, un brillante exprofesor llamado Jef Raskin, escogió este nombre porque era su clase favorita de manzana). Steve ya no quería cancelar el proyecto. Si el equipo de Lisa no quería escuchar sus ideas sobre una nueva clase de ordenador, el pequeño equipo de Macintosh contaba con hackers que pensaban de la misma forma que él y podrían estar más abiertos a sus ideas. Steve, sencillamente, tomó el control del equipo y comenzó a añadir gente, convocar reuniones y fijar nuevas direcciones.

Rápidamente, Steve Jobs se convirtió en un maestro en todo lo relacionado con el diseño de Macintosh, su arquitectura de sistema y su funcionalidad. Su sentido de la tecnología era tan profundo que podía discutir con todos los ingenieros acerca de los detalles que estaban trabajando, al querer saber cómo avanzaban o por qué el ingeniero había tomado una decisión en lugar de otra, decidiendo que alguna elección no era la mejor y ordenando el cambio. Los fundamentos de cómo usamos actualmente los ordenadores —mover el cursor con el ratón, hacer clic para seleccionar, arrastrar un archivo o un icono

y todo lo demás— eran ideas extraídas del PARC enriquecidas por el equipo a partir de la implacable insistencia de Steve acerca de la simplicidad, la elegancia del diseño y la intuición.

Para Steve Jobs un equipo es más que la suma de su gente. También es importante el ambiente de trabajo, que, en sí mismo, puede tener una fuerte influencia para que funcione bien el grupo. El espacio físico es parte de la creación del aura, la atmósfera especial. En 1981, el grupo de Mac se mudó a un edificio en Bandley Drive. Steve puso su oficina cerca de la entrada principal, con todo el mundo distribuido en cubículos y laboratorios formados en arcos a su alrededor; Steve estaba en el punto focal como un director de orquesta con sus músicos frente a él. El atrio tenía un piano, videojuegos y un refrigerador enorme lleno de botellas de zumo. Rápidamente se convirtió en el lugar en el que los empleados se reunían y pasaban el tiempo. En el atrio se exhibía la vieja motocicleta BMW original de Steve, en perfectas condiciones, como símbolo de gran diseño y funcionalidad. Posteriormente, Pixar y Google recibirían una gran cobertura de prensa al crear ambientes similares para sus empleados.

A Steve le encantaban los retiros. Los integró en el calendario de trabajo y los llevaba a cabo cada tres meses para todo el creciente equipo de Mac. Había suficiente tiempo libre y de relajación en la agenda, pero las sesiones de trabajo seguían un programa muy estricto. Se esperaba que cada miembro lo respetara. Su plan desde el principio era que el grupo de Mac no sobrepasara las cien personas. Él conocía el peligro que suponía que un grupo de trabajo creciera tanto como para que comenzara a haber bloqueos organizacionales, lo que hacía todo más lento. Pero la explicación que él prefería dar era que “es difícil saberse los nombres de más de cien personas”.

Una organización grande cae en las trampas de la duplicación, de muchos niveles de aprobación, y en barreras que se cruzan en la comunicación y en el libre flujo de ideas. Steve vio que esto ya estaba pasando en el resto de Apple. Él quería demostrar el concepto de un pequeño equipo de arranque con el éxito de Macintosh y después usar esta experiencia para difundir el pensamiento de los pequeños equipos orientados al producto hacia el resto de Apple. Steve dependía de cada empleado de Macintosh para que aportara su propio giro y su valiosa contribución con el fin de alcanzar la meta máxima. Esta era la cultura de un equipo orientado al producto. Sería esencial, decía, para que Apple continuara como un lugar de ideas vibrantes, productos inspiradores y al mismo tiempo, un lugar para trabajar.

Steve demuestra a su gente que sabe que no estaría haciendo grandes cosas sin ellos. El ejemplo más memorable fue cuando dijo que los artistas firman su trabajo y decidió que las firmas del equipo original de ingenieros deberían estar grabadas dentro de las cubiertas de los primeros Macs. Los compradores de Mac nunca verían las firmas dentro de la cubierta, ni siquiera notarían que estaban ahí. Pero los ingenieros lo sabían y eso significaba mucho para ellos. Incluso ahora, cada vez que ven un Mac Classic en el garaje de alguien o en un museo del ordenador, sienten la satisfacción de saber que lleva sus nombres dentro.

Steve también quería vivir cada detalle de la experiencia del usuario. Cuando estás en casa o en la oficina con tu nuevo ordenador, ¿qué es lo que vas a ver al abrir la caja por primera vez? ¿Cuántas cosas tienes que quitar para sacar el ordenador y cómo de fácil es quitarlas? Le decía al equipo de desarrollo: “Bueno, yo soy el producto. ¿Qué me sucede cuando el comprador trata de sacarme de la caja y me quiere encender?”. Siempre descubría

imperfecciones en todo, desde el diseño, la experiencia e interfaz del usuario, el marketing o el empaquetado, hasta cómo el producto iba a ser comercializado y vendido. El proceso consume mucho tiempo, es desquiciante para los creadores de producto que trabajan para él, pero ese nivel de concentración de Steve en los detalles es uno de los aspectos cruciales de su éxito y del éxito de sus productos.

El ratón sería algo totalmente nuevo para los usuarios. ¿Cómo diseñaríamos el embalaje para sentir que tienes el ratón en tu mano desde el momento de sacarlo de la caja? ¿Cómo diseñaríamos la caja del ordenador para que se viera bella, como algo que satisface la vista y estás orgulloso de tener en el escritorio? Que no fuera solamente una caja horrible con las esquinas cuadradas, como si hubiera sido diseñada por un ingeniero. ¿Con cuánta rapidez se inicia el Macintosh cuando lo conectas y aprietas por primera vez el encendido? ¿Qué es lo que verás cuando la pantalla tome vida en el momento en que la enciendes? ¿Serás capaz de intuir la forma de hacer todas las operaciones básicas, sin ver el manual?

En una junta con la gente que escribía la documentación de apoyo para el Macintosh, alguien expuso la mejor idea del día: el manual de usuario debería ser escrito a un nivel de entendimiento de bachillerato. Steve desechó amablemente la sugerencia: "No", dijo, "a nivel de primer grado". Mencionó que uno de sus sueños era que el Mac fuera tan simple que no necesitara un manual. Y después añadió: "Tal vez necesitemos a un niño de primer grado para que lo escriba". Sabía que iba a haber funciones que no podrían ser intuitivas; aceptaba que únicamente los aparatos más simples podían ser totalmente intuitivos, pero también era consciente de que si sus diseñadores y programadores se esforzaban lo suficiente, podrían lograr formas

brillantes para que el Mac (y todo lo que le siguió) fuera fácil de usar.

Un día, mientras el equipo de Mac se acercaba más a una máquina que funcionaba y a un software que ejecutaba todas las funciones necesarias sin atorarse, Steve llegó a una demostración y no se mostró contento. "¿Qué es ese ruido?", preguntó. Nadie sabía de qué estaba hablando. No había ningún ruido, con excepción de un ligero zumbido del ventilador. Él no quería aceptarlo en absoluto. Todos los demás ordenadores tenían un ventilador ruidoso: el Macintosh tenía que ser completamente silencioso. Los ingenieros trataron de explicarle que el Mac no podría funcionar sin un ventilador; se calentaría y se quemaría. Steve insistió: "Sin ventilador".

Los ingenieros regresaron a sus posiciones en el laboratorio y empezaron a rediseñar el Mac para que funcionara sin ventilador. La fecha de lanzamiento iba y venía. El Macintosh fue finalmente presentado al mundo con cinco meses de retraso. Steve tenía razón en principio. Un ordenador totalmente silencioso es un placer en el uso, pero su coste era enorme. Steve tuvo que aprender una lección valiosa: los detalles son importantes, merece la pena esperar para tener las cosas bien, pero hay momentos en que se debe ponderar el beneficio de tener las cosas bien contra el coste de estar tarde en el mercado. Steve siguió retrasando el lanzamiento de los productos para que salieran bien, pero reconoció públicamente que nunca se volvería a poner en una posición que permitiera tales demoras.

Esos no fueron los únicos grandes desaciertos de Steve en el Mac. Decidió que, además de crear el hardware y el software, también quería fabricar los ordenadores. La fábrica costaría 20 millones de dólares; el consejo de Apple era reacio, dado que nadie creía que el Macintosh vería

la luz de día; sin embargo, la decisión aprobatoria fue un poco más sencilla puesto que Apple tenía 200 millones de dólares en el banco gracias a las ventas estelares del Apple II. Pero esta parte de la historia no tiene un final feliz. Si Steve hubiera hecho una pausa y aplicado sus profundas capacidades analíticas, se habría dado cuenta de que las ventas de Macintosh tendrían que ser astronómicas para que la planta funcionara financieramente. Cada Mac que se construyó en la planta costó alrededor de 20 000 dólares. Cada uno de los Macs se vendía por 2000 dólares: hagan cuentas. Fue una decisión carísima que se complicó en el momento en que los Macintosh no se vendieron como se esperaba. Pero hay que reconocer que este fue otro error que Steve nunca volvería a cometer.

Otra ocasión en la que Steve tomó una decisión casi desastrosa para Macintosh ocurrió cuando se decidió a entrar al mercado de los discos duros y contrató a una persona para que diseñara el nuevo disco duro que entonces sería fabricado para el Mac. A alguien se le ocurrió el nombre de Twiggy para el código y el esfuerzo siguió adelante. El autor de este libro, Jay Elliot, y la cabeza del hardware de Mac, Bob Belleville, comenzaron negociaciones en paralelo a espaldas de Steve, anticipándose al inminente fracaso de Twiggy. Sony tenía un nuevo disco duro de 3,5 pulgadas desarrollado para Hewlett-Packard y le pidieron que comenzara a desarrollar discos duros para Apple. Finalmente el Macintosh salió al mercado con un disco duro de Sony. Desde el fiasco de Twiggy, Steve ha sido mucho más listo en el momento de comprar a proveedores externos cuando las circunstancias lo justifican. Ahora, para sacar un producto al mercado más rápido, él acepta más frecuentemente componentes o software de externos, y luego se desarrollan en Apple para versiones posteriores.

Años después del primer Macintosh, tras haber llovido mucho desde entonces y después de algunos tropiezos, Steve por fin reconoció que su pasión no era solamente crear grandes productos, sino algo más específico, más concentrado. Esto lo llevaría a realizar una serie de instrumentos elegantes, accesibles, intuitivos, bellos y poderosos, que han definido su carrera. Todos los productos mayores que vinieron después, del iPod en adelante, incorporaban las lecciones que Steve había aprendido de la construcción de esos primeros Macs; lecciones acerca del proceso para hacer llegar los productos a manos del consumidor, del precio y otros elementos basados en sus primeras experiencias como creador de productos.

Los años de Steve Jobs fuera de Apple

La tormenta organizacional que se gestaba en la compañía a principios de los años ochenta finalmente reventó como un torrente. John Sculley, entonces CEO de Apple después de que el propio Steve lo contratara, le dijo a Steve que ya no dirigiría el equipo de Macintosh. Steve salió de Apple ese día, subió en su Mercedes y condujo, muy dolido. Sí, él podía ser difícil, pero vean los resultados. El Macintosh era su creación. Las ventas no iban bien, pero mejorarían. Y el resto de la industria de los ordenadores podría ofrecer un ratón, iconos, menús desplegados y todo lo demás. Pero le habían quitado el grupo de Mac. A pesar de unos cuantos esfuerzos iniciales de John para volverlo a traer, Steve fue un externo de Apple durante los siguientes diez años.

Steve arrancó NeXT Computer Inc. y se puso a trabajar para crear lo que era a efectos prácticos la nueva generación de Macintosh que le hubiera gustado hacer con Apple. Más importante que cualquiera de los avances que consiguió con NeXT fue la

cultura corporativa que generó, que después se convertiría en el mapa para Apple. Steve aplanaba las jerarquías, brindaba beneficios generosos, replanteaba al personal como "miembros" en lugar de "empleados" y supervisaba una oficina de espacio abierto que encarnaba físicamente lo que para él era una nueva manera de trabajar. Gran parte del poderoso equipo de expertos técnicos, gerentes de producto y gente de mercadotecnia en NeXT jugaría un papel importante posteriormente en Apple.

Mientras Steve estaba tratando de convertir el ordenador NeXT en la máquina de sus sueños, se cruzó con otro poderoso ordenador para un uso especializado: la unidad de animación gráfica digital de Lucasfilm, el estudio de cine de George Lucas en Marin County, California. Lucas quería deshacerse de la unidad con el fin de reunir dinero para solventar su acuerdo de divorcio. La unidad gráfica de Lucas estuvo disponible y Steve entró al juego. La unidad de gráficos era, por supuesto, lo que después se conocería como Pixar; el nombre estaba en español "falso", quería significar "hacer películas". La unidad era dirigida por dos pioneros de la animación por ordenador de Nueva York, el doctor Ed Catmull y el doctor Alvy Ray Smith. Su objetivo, su sueño inicial, mucho antes del nacimiento de Pixar, era crear el primer largometraje animado hecho completamente por ordenador. Un tercer miembro del equipo era el brillante animador de Disney, John Lasseter, contratado para hacer cortos que mostraran las amplias capacidades de la nueva animación por ordenador que la unidad había estado desarrollando.

Unos años antes, en la época en que Steve empezaba a tener problemas con Apple, Lasseter había causado sensación en Siggraph, la convención anual de la más prominente organización de gráficos animados por ordenador. Lo que ganó todos los comentarios positivos fue un corto

llamado André y Wally B; increíblemente, duraba solo noventa segundos. En esa época, las limitaciones de la animación por ordenador eran muy obvias. No se podían comunicar emociones con la cara de los personajes, lo cual hacía imposible contar historias sutiles. La animación por ordenador se utilizaba para efectos especiales o en cortos que usaban imágenes abstractas y caleidoscópicas. Pero André y Wally B contaba una historia que captaba la emoción del público; iba más allá de lo que nadie en la industria había hecho.

Parte del reto para el equipo de Pixar era que la tecnología de los ordenadores no había avanzado tanto como para que fuera posible realizar un largometraje con ese medio. Pero cada día las posibilidades se acercaban. Y cada año Lasseter y su equipo mostrarían los últimos avances del ordenador de gráficos de Pixar y su software produciendo un corto que presentarían en Siggraph. En la reunión de 1986 en Dallas estrenaron Luxo Jr., una historia de animación muy diferente a lo anterior. John Lasseter dirigió y animó el corto, cuyos personajes son dos lámparas de escritorio asombrosamente expresivas, una grande y otra pequeña. En homenaje al triunfo de ese corto, y lo que eventualmente abriría para Pixar, una lámpara del estilo de Luxo abre los créditos de todas las películas de Pixar.

Pero Steve tenía realmente problemas en 1988. Pixar y NeXT generaban ingresos, pero no estaba cerca de lo que se necesitaba. Dadas las débiles ventas de ambas compañías, la cantidad de efectivo que Steve tenía que transferir del banco cada mes para mantenerlos a flote estaba convirtiéndose en una carga al ir disminuyendo su patrimonio. Solamente para Pixar, Steve enviaba transferencias bancarias rutinariamente de 300 000 a 400 000 dólares al mes para mantener la compañía en marcha. En una reunión de operaciones mensual, Steve puso claro que

se había estirado hasta el punto de reventar y que no podía aguantar el mismo nivel de salida de efectivo. Pixar tenía que reducirse. La plana mayor de Pixar estaba devastada. Los cortes destruirían el gran equipo de animación que habían construido durante muchos años, fundado a mediados de 1970 y reconocido como el mejor del mercado.

Si Pixar se presentaba en el próximo Siggraph sin su nuevo corto animado, no podrían demostrar que su software podía usarse para crear una mejor animación digital que el año anterior y mucho mejor que cualquier otra compañía, era seguro que comenzarían los rumores. La gente empezaría a preguntarse qué estaría mal. Se cuestionaría: "Si compramos el software de Pixar hoy, ¿seguirán en el mercado en un par de años, dando apoyo y mejoras?". Las ventas se verían seguramente amenazadas. Por tanto, a pesar de la inhóspita imagen financiera, costear el nuevo corto sería crítico para el futuro de Pixar. Finalmente, Steve financió la producción y resultó ser una de las mejores decisiones que pudo tomar. El nuevo corto, titulado Tin Toy, ganó el Oscar al mejor corto animado.

Si Steve no hubiera puesto su dinero para los fondos de la producción de Tin Toy, lo que siguió nunca habría sucedido. Las cabezas de Disney habían empezado gradualmente a creer que la animación por ordenador tenía lugar en el estudio de Blancanieves y la Cenicienta. Una serie de reuniones después Pixar estaría produciendo, para que Disney lo presentara, el primer largometraje animado por ordenador del mundo, Toy Story. El proceso tardó cinco años desde la firma del contrato a la première de Toy Story, pero para todos los involucrados valió la pena la lucha y la espera. Mucha gente había sido escéptica de que una compañía dirigida por Steve Jobs, el tecnólogo, pudiera producir una obra de arte digna de reconocimiento. Esas sospechas estaban basadas en un

malentendido. El trato de Pixar desde el principio había sido que Steve se encargaría de todas las negociaciones y que el equipo original tendría un dominio absoluto sobre las decisiones creativas.

Después del estreno en la semana del Día de Acción de Gracias de 1995, la película recibió grandes elogios de los críticos, los padres, los niños, públicos de todo tipo alrededor del mundo. Una película que eventualmente costó alrededor de 30 millones reunió 190 millones en Estados Unidos y un total de 300 millones en todo el mundo. Estableció a la productora Pixar como una estrella en el firmamento de Hollywood. Pixar es especial entre los estudios de Hollywood: es el único estudio importante que nunca ha perdido dinero en ninguna producción. Y todo esto porque Steve Jobs, de algún modo en contra de su juicio, accedió a financiar esos primeros cortos de Pixar.

En 1996, con ambas compañías NeXT y Pixar aún drenando capital, la oportuna casualidad que habría de salvar el cuello de Steve y prepararlo para todas las grandes cosas que vendrían llegó de la fuente menos probable, el último lugar que podría haber esperado. Apple Computer necesitaba desesperadamente un nuevo sistema operativo. En ausencia de Steve, Apple parecía haber perdido la habilidad de crear un nuevo sistema operativo interno. Un gran equipo de ingenieros había estado trabajando en el tema, pero evidentemente estaban lejos de alcanzar una solución eficaz. Al final Apple compró toda la compañía de Steve, ganó los derechos absolutos de NeXTStep (su sistema operativo), muchos de los mejores talentos de NeXT... y a Steve Jobs en el papel de asesor del director general. La gente advirtió al entonces presidente Gil Amelio de que si permitía que Steve volviera a Apple, este pronto le quitaría la compañía. La respuesta de Gil fue que él había tomado

la decisión que resultaba mejor para la empresa.

Cuando Steve volvió a tomar, finalmente, las riendas de Apple, reorganizó el consejo sacando a todos menos a dos miembros. Uno de los que conservó fue Ed Woolard, quien había desempeñado un papel clave en el regreso de Steve. El otro era Gareth Chang, vicepresidente sénior de Hughes Electronics. Añadió a su íntimo amigo Larry Ellison y al exejecutivo de Apple Bill Campbell. Los motivos de Steve eran claros: esto no era un consejo de "hombres de `sí, señor'", sino de gente que pensaba como Steve, confiaba en él y apoyaba sus esfuerzos para rescatar y reconstruir la empresa. Steve, con su nuevo consejo, tenía una nueva convicción, una que la mayoría de las empresas no puede permitirse el lujo de ignorar: una empresa puede permanecer fiel a su negocio central mientras elabora más de un tipo de producto. Ahí es hacia donde se dirigía ahora.

En 1997, cuando Steve volvió a la compañía, él y Johnattan Ive, el jefe de diseño, desarrollaron el prototipo del iMac.

Se trataba de un ordenador integrado con una pantalla extravagante color neón de rayos catódicos. Parecía como un dibujo animado de ciencia ficción hecho por un niño precoz e imaginativo. Cuando se lo llevaron a los ingenieros, éstos les dieron 38 razones de por qué no podían hacerlo. Steve decidió que sí, que lo construirían, a fin de cuentas él era el director general y creía que podía hacerse. Los ingenieros, de mala gana, lo hicieron y resultó ser un éxito.

La historia de los primeros tiempos del iMac nos ofrece algunas lecciones acerca de cómo surge la innovación: una acerca de la colaboración, una sobre el control y otra acerca de inspirar a los empleados.

Conclusión

Steve iba viento en popa cuando relanzó su ascenso —y el de Apple— al poder después de su regreso en 1996. Por un lado, utilizó el colmillo que tiene para los negocios aplicándolo a la reestructuración de la línea del producto y llevó a cabo recortes dentro de la compañía hasta lograr tener un tamaño de empresa que pudiera preservar. Por otro lado, comenzaba a fundar los cimientos de lo que algunos considerarían visionario y muchos verían como una tontería: la incursión en el mundo de las ventas al por menor. Steve Jobs tuvo la visión de mantenerse conectado directamente con los clientes dentro de Apple. Sin experiencia alguna ni conocimiento real de la función de ventas al por menor, quería intentar eliminar al intermediario. A unas cuantas semanas de su regreso inició uno de los proyectos más arriesgados. Al poco tiempo Steve anunció que su nueva tienda online Apple.com había recibido pedidos por 12 millones de dólares en el primer mes.

Para ser un desarrollador holístico de productos, tienes que hacer algo más que imaginar algo nuevo, tienes que adoptar la novedad, comprometerte con ella. Tienes que sentir que hacer algo diferente, mejor y especial es lo más importante. En muchas compañías hay gente imaginativa cuyas brillantes ideas son frecuentemente descartadas a favor de las que sostienen el statu quo. En una sociedad que habitualmente aplaude la innovación, se frustra y se aplasta una enorme cantidad de ideas brillantes. Es por eso por lo que leemos tan a menudo sobre casos en los que un empresario con un producto nuevo y brillante deja su compañía anterior porque nadie se interesó en sus ideas visionarias. Hubo ocasiones en que esto sucedió en Apple. Y también es por esto por lo que PARC tuvo sus altas tasas de rotación de personal.

La pasión por el producto se manifiesta a través de toda la organización de Apple, desde las recepcionistas y los ingenieros, hasta los miembros del consejo de dirección. Si los empleados de cualquier compañía no sienten esa pasión que emana de los líderes, entonces los líderes se tienen que preguntar: "¿Por qué no?". Steve Jobs cree que la mitad de lo que separa a un empresario exitoso de uno que fracasa es pura perseverancia: "Pones tanto de tu vida en esto. Hay momentos tan ásperos que me imagino que mucha gente renuncia. No los culpo. Es muy duro y consume tu vida". Tienes que arder con "una idea, un problema o algo equivocado que quieres corregir". Si no sientes suficiente pasión desde el inicio, nunca vas a sobresalir.

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

Steve Jobs,

Discurso de graduación, Universidad de Stanford, 2009.