

Liderazgo Effectual de Steve Jobs: clave estratégica del futuro. Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC



No hablamos de un visionario inventor o genio creativo, sino de un observador (absorbió dos de los mayores inventos de Xerox), de un ejecutor implacable y, también, de un jugador de equipo, incansable e insoportable, capaz de extraer lo mejor de las personas.

En las escuelas de negocios, ingeniería o leyes nos han enseñado a mirar el mundo desde el espejo retrovisor, en que el pasado se parece al presente y éste al futuro. Quizás debido a que nuestro modelo educativo tradicional es el mismo desde hace siglos. Pero hoy, vivimos tiempos de incertidumbre y hay que acostumbrarse a trabajar, emprender e innovar, asumiendo nuestra confusión ante la ambigüedad y la ansiedad que nos provoca la fragilidad del existir, del ser y del sentir.

Por eso, aunque pasen los años, seguimos aprendiendo de los arquitectos de este mundo nuevo y bravo. Primero entre ellos, Steve Jobs, cofundador de Apple, quien, en el umbral del cambio continuo, no apelaba a desarrollar grandes estrategias predictivas para adelantarse a sus rivales, sino que decía con inusitada humildad, que “tan sólo esperaba el próximo gran acontecimiento”.

La clave de esa actitud, casi Zen, se deslizaba en su famoso [discurso de Stanford](#), cuando Jobs señalaba de una forma casi anecdótica cómo lo despidieron de Apple, la empresa que él mismo había fundado. “Muchas veces la vida te golpea con un ladrillo en la cabeza”, insinuando que gracias a ese duro fracaso pudo conectar con su parte más creativa, abrirse a nuevos conocimientos y desplegar inéditas habilidades que le permitieron prepararse y conectarse con quienes lo ayudarían a convertirse en uno de los constructores del futuro, que vivimos hoy.

“La pesadez de tener éxito fue reemplazada por la iluminación de ser un principiante otra vez. Me liberó y entré en una de las etapas más creativas de mi vida. Durante los siguientes cinco años, fundé una compañía llamada NeXT y otra empresa llamada Pixar”. Nada menos.

Pixar llegó a crear el primer largometraje animado por ordenador, Toy Story, y es ahora el estudio de animación más exitoso del mundo que, de paso, le insufló nueva vida al alicaído Disney. En un notable giro de los acontecimientos, Apple compró NeXT, y así Jobs regresó a Apple, convirtiendo la tecnología que desarrolló en NeXT en el corazón del actual éxito de Apple.

Todo ello no fue parte de ninguna gran estrategia, de esas de manual. Steve Jobs es un claro ejemplo de un liderazgo effectual, alguien que tiene como eje un principio llamado “piloto en el avión”: una visión de mundo que asume que el futuro no es predecible, pero donde emprendedores expertos, apoyados por actores que tienen “stakes” en su éxito (**stakeholders**), pueden co-controlar muchos de los factores que determinan deliberadamente un futuro atractivo.

En el momento más difícil de Apple, cuando en 1996 estaba en quiebra, su única salida posible pasaba por reactivar las ventas. La llegada de Jobs trajo innovación a su modelo, basado en una sana idea: arreglárselas con lo que tenía y lo que traía de NeXT. Construyó un gran computador con un diseño arrebatador y con platas de Microsoft, su archienemigo oficial, y, con ello, consiguió cambiar la trayectoria de picada libre a navegación de crucero.

Así, el factor estético y de diseño, en que basa su modelo de negocios, y no en adivinar (léase predecir), sino controlar (léase imponer) los gustos, entra al mercado tecnológico, tal como en el mundo de la moda. Por ende, una de las tantas enseñanzas de Jobs es que sencillamente no se puede luchar contra la incertidumbre, debemos aprender a manejarla. Y afortunadamente, existen claves para ello.

No hablamos de un visionario inventor o genio creativo, sino de un observador (absorbió dos de los mayores inventos de Xerox), de un ejecutor implacable y, también, de un jugador de equipo, incansable e insoportable, capaz de extraer lo mejor de las personas. Jobs basó su éxito no en la creación y predicción, sino en el control y en el conocimiento existente. Su cita de Picasso lo retrata de cuerpo entero: “los buenos artistas copian, los grandes artistas roban”. ¿Por qué intentar recrear lo que otros ya han hecho magistralmente, si lo puedes adaptar, utilizar y aplicar a tu propio emprendimiento?

Es obviamente una utopía pensar que se puede controlar todo y los emprendedores expertos lo saben y se concentran en lo que sí pueden mantener bajo su control. ¿Qué hacen con lo que se les escapa, los sorprende y desarma? No lo combaten, ni buscan neutralizarlo, ni se confortan en matrices de riesgo tan evidentes como insustanciales. Abrazan las contingencias y las convierten en fuente de nuevos medios y recursos que también canalizan para ir construyendo su propósito. “Si la vida te da limones, hagamos limonada”.

Sin embargo, hay una disciplina a la que los Steve Jobs de este mundo sí adscriben: preguntarse continuamente, de forma individual y colectiva.

-¿Quién soy? Y luego ¿Quiénes somos?

-¿Qué capacidades y conocimientos tengo? ¿Tenemos?

-¿A quién conozco? ¿Conocemos?

Manteniendo esas tres preguntas en mente y usándolas en sus interacciones con los insustituibles stakeholders que voluntariamente se les unen, los emprendedores expertos son capaces de enfrentar el día de hoy y construir el mañana.

Días inciertos y movedizos que hacen que todo lo plasmado en piedra se convierta en lápidas emplazan a la flexibilidad de nuestros modelos mentales, lo que a su vez nos brinda la capacidad de permitirnos reconocer los nuevos medios que van surgiendo de las crisis y valorar lo que traen consigo. Estrategias emergentes le llamaría el viejo gurú, Henry Mintzberg, abandonando en el cementerio a las estrategias deliberadas.

Para estrategias emergentes, Apple, la vieja marca de ordenadores, primero entendió que la base era tener nuestros propios ordenadores. Pero luego nos hizo ver que eso no era suficiente y que la vida y el ser autónomos, creativos y vigentes, dependía de nuestro móvil. Sin darnos cuenta, ese aparato nos derivó también a un Apple Watch, AirPods, Ipads y otros, que ninguna planificación estratégica hubiese podido generar.

Los líderes efectuales no viven la vida empresarial con barreras de contención para proteger planes del pasado. Esa es la base del éxito de Jobs y de quienes se atreven a innovar abrazando el presente e inventando el futuro, efectualmente.