



**FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ANÁLISIS DEL ESTILO DIRECTIVO DE STEVE JOBS,  
¿ES IMPRESCINDIBLE SU FIGURA EN EL ÉXITO DE  
APPLE?**

Autora: Valeria Sánchez Gómez

Director: José Luis Fernández Fernández

Madrid

Junio 2015



**ANÁLISIS DEL ESTILO DIRECTIVO DE STEVE JOBS,  
¿ES IMPRESCINDIBLE SU FIGURA EN EL ÉXITO DE APPLE?**

**Resumen/Abstract**

Se asocia el éxito de Apple al estilo directivo tan diferenciado de Steve Jobs durante sus años de liderazgo y tratándose ese ciclo como imprescindible para los éxitos obtenidos más adelante por Tim Cook.

**Key Words**

Estilo directivo, líder, Apple y éxito.

# ÍNDICE

## **1. Introducción**

- 1.1. Objetivos de la investigación
- 1.2. Justificación del tema
- 1.3. Metodología de la investigación

## **2. Marco conceptual**

- 2.1. Concepto de dirección y liderazgo- diferencias
  - Concepción de John C.Maxwell de liderazgo
- 2.2. Clasificación del liderazgo según Lewin
  - Autoritario
  - Laissez faire
  - Democrático
- 2.3. Teorías de moda: dos en conflicto
  - Transaccional
  - Transformacional
- 2.5. Teorías basadas en el comportamiento
  - 2.5.1 Teoría “X” e “Y” de McGregor- las conductas “xa” e “yb” en Argyris
  - 2.5.2 La regilla de la dirección de Blake y Mouton
  - 2.5.3. La teoría de los sistemas de Rensis Likert
- 2.6. El modelo de contingencia de Fred Fiedler

## **3. Análisis del caso Apple**

- 3.1. Breve historia de la compañía
  - Descripción del carácter de Steve Jobs
- 3.2. Estilo directivo de Steve Jobs
- 3.3. Opinión sobre Steve Jobs; *feedback* de los trabajadores de Apple y de su socio fundador Steve Wozniak.
- 3.4. Estilo directivo de su sucesor Tim Cook
- 3.5. Cambios de dirección desde que entró Tim Cook
- 3.6. Análisis comparativo del éxito de Apple con Steve Jobs y con Tim Cook

## **4. Conclusiones**

## **5. Referencias bibliográficas**

## **6. Anexos**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La introducción se ha organizado en tres partes. En primer lugar se hace referencia a los objetivos de la investigación, posteriormente a la metodología utilizada y, por último, a la estructura del trabajo.

### **1.1. Objetivos de la investigación**

A través de este estudio se sentarán las bases de conocimiento acerca del liderazgo en las empresas, mostrándose distintas teorías y centrándose después en el estilo directivo de Steve Jobs. Con este análisis se pretende investigar si su estilo directivo es el causante del éxito de Apple o si, por el contrario, otra figura con un estilo directivo distinto podría haber llevado a la empresa al éxito que tiene hoy en día. Para ello aplicaré los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en el tema de la organización empresarial. Se investigará y se profundizará en este campo con la información que me han facilitado durante estos cursos los profesores ,y se ampliará buscando información en libros, revistas, artículos periodísticos y entrevistas.

El objetivo principal es concluir si tras la muerte del empresario Steve Jobs, el éxito de Apple continuará o si por lo contrario, la desaparición de esta figura hará que la empresa comience a perder valor. Para ello se hará un estudio del caso Apple, que finalmente, tendrá que responder a la pregunta: ¿Ha sido el estilo directivo de Steve Jobs el causante del éxito de Apple?

Una vez concluido su estilo directivo y sus técnicas de liderazgo, se estudiará si era necesario liderar como lo hizo Steve Jobs para que la empresa alcanzara el éxito que tiene hoy en día o, por el contrario, si se podrían haber conseguido los mismos resultados con un estilo directivo menos autoritario. Para llevar a cabo este estudio, primero se analizarán los estilos directivos y técnicas de liderazgo que se clasifican hoy en día bajo las teorías de autores reconocidos en este ámbito como Mc Gregor, Likert o Lewin, entre otros. Posteriormente, y tras haber analizado el estilo directivo de Steve Jobs, se situará bajo estas teorías, y se hará una comparación con el estilo directivo que utiliza hoy en día Tim Cook. Se tendrán en cuenta la visión y testimonios de los empleados, recogidos en entrevistas en las que hablan del anterior

y actual CEO. También se tendrán en cuenta la opinión de clientes y personas cercanas a Steve Jobs.

## **1.2. Justificación del tema**

Cuatro años han pasado desde la muerte del empresario Steve Jobs. Desde su fallecimiento no se ha dejado de escribir acerca de su vida, su personalidad y su estilo directivo. El estudio de las técnicas de liderazgo, el éxito de las grandes empresas y la innovación tecnológica han puesto en el punto de mira durante todos estos años a Steve Jobs. Muchos han tratado de imitarlo y seguir sus pasos, a veces con éxito y otras, no tanto. Hay mucho escrito sobre las técnicas de liderazgo, análisis sobre los mejores estilos directivos y claves del éxito para llevar a cabo un buen liderazgo.

El concepto de liderazgo es, posiblemente, el más sugestivo para el directivo entre los muchos aportados por las Ciencias del Comportamiento. A lo largo del día se le presentan problemas específicos que sólo él, en su calidad de líder, afronta en un nivel máximo de responsabilidad: establecimiento de objetivos, delegación de autoridad, control de resultados, valoración del personal, creación y dirección de equipos, propuestas de cambios, resolución de conflictos, ... etc.

Las investigaciones llevadas a cabo en este terreno han demostrado que no existen respuestas únicas a estos problemas. Por eso se le exige al líder fundamentalmente flexibilidad, compromiso, y disponibilidad continua para modificar su línea de actuación en función de la novedad de las situaciones. Los subordinados cuentan también en la determinación del estilo del líder, lo mismo que el objetivo a alcanzar.

Todas las personas que estudian el tema hoy en día, admiten el hecho de que el líder tenga éxito o no, no depende únicamente de su comportamiento. El éxito es, por lo tanto, lo que resulta de la interacción entre éste y las personas a las que lidera en una situación concreta. Podemos decir que no existen unas pautas a seguir. Incluso que para el mismo nivel organizacional y área funcional, las características que se le asocian al éxito pueden ser diversas. El líder analiza la situación y elige los métodos de liderazgo. Siendo Apple una de las empresas que avanza con mayor éxito (refiriéndome a éxito como maximización de los beneficios de una empresa) he

considerado interesante analizar hasta qué punto el liderazgo de su presidente, Steve Jobs , ha sido el causante de este éxito.

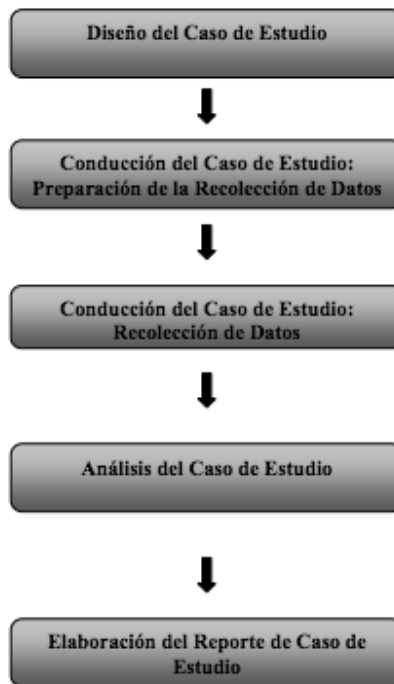
*Se considera que analizar a Steve Jobs sería interesante ya que Apple es una empresa que ha estado marcada por su fuerte estilo directivo, el cual ha quedado registrado en su biografía y, además, es una empresa a la que le acompaña el éxito y sigue estando en el punto de mira de muchos de sus competidores, que tratan de imitar su estrategia para cumplir los objetivos y ventas que Apple ha conseguido.*

### **1.3. Metodología de la investigación**

La metodología que se va a utilizar en esta investigación es un estudio del caso Apple. Basado en las recomendaciones de Robert Yin (1984), quién lo define como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo, dentro del contexto de la vida real, utilizado sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no están claramente diferenciados. En esta investigación de estudio de caso, se trata una situación donde están involucradas más de una variable de interés; se utilizarán múltiples fuentes de datos, utilizando proposiciones o hipótesis teóricas para guiar la recolección de análisis de datos.

Se ha decidido utilizar el método del caso Yin porque estudia fenómenos sociales y organizacionales que no tiene causas sencillas de analizar, y este enfoque ayuda a transmitir conocimientos utilizando la experiencia. (Yin, 2003).

Esta metodología consta de cinco partes:



Fuente: Yin, R. (1984)

Tendrá una parte cualitativa, en cuanto a profundizar en los estilos directivos de hoy en día y en el término liderazgo. Se estudiarán las teorías de liderazgo más relevantes para tener un conocimiento profundo acerca de las que utilizan los líderes de empresas tan grandes y exitosas como esta. Con esta base se podrá analizar el estilo directivo del antiguo y nuevo CEO de Apple. Para ello, se tendrá en cuenta las opiniones de trabajadores, historia, sucesos...etc.

También se hará uso de una parte cuantitativa, realizada por fuentes externas sobre el análisis del éxito de Apple como maximización de beneficios; su situación en bolsa y los beneficios que obtuvo con Steve Jobs comparándolos con los que está obteniendo con Tim Cook. Descriptiva en cuanto al carácter de Steve Jobs y los estilos de liderazgo que los dos directivos han implantado, y explicativa en cuanto a la comparación del éxito de la empresa con los dos CEOs.

Se utilizará finalmente un método de pensamiento y comparación para dar lugar a las conclusiones y poder responder a la pregunta: **¿Ha sido el estilo directivo de Steve Jobs el causante del éxito de Apple?**



## 1.4 Revisión de la literatura

En la revisión bibliográfica, se utilizarán obras de autores como puede ser el prestigioso Walter Isaacson, que es el que más ha escrito sobre el propio Steve ya que ha sido al que Jobs escogió y confió para escribir su biografía ,y además, recogió en un libro sus lecciones de liderazgo (Isaacson, 2011). También consultaré libros de John C.Maxwell, experto en liderazgo que ha dedicado su vida a ejercer de líder y analizar las técnicas más exitosas, escribiendo más de 30 libros. Los libros que he escogido de este autor son El ABC del Liderazgo (Maxwell, 2007) y Desarrolla el líder que hay en ti. (2008). Se han consultado también a Bill Diffenderffer con su libro El líder Samurái (2007) y a J.Frank Brown con “El líder transcultural” (2009).

Noticias relacionadas con la empresa y sus líderes, de periódicos reconocidos como el New York Times, El País, El Mundo o las noticias digitales de la CNN. Se utilizarán blogs expertos en Apple, como Apple Sfera, en el que se recogen entrevistas y opiniones acerca de la empresa Apple, Steve Jobs y Tim Cook, de antiguos directivos, trabajadores y usuarios, para finalmente poder formar mi opinión a través de todas ellas, y así, poder llegar a una conclusión que responda a la pregunta formulada en el título del trabajo.

Se utilizarán revistas como *Harvard Business Review*, *PC magazine digital Edition*, *Forbes* y *Fast Company magazine* en las que se recogerá información perteneciente a la empresa y sus CEOs.

A lo largo de este trabajo se irá comparando cómo ha ido la empresa cuando la figura de Steve Jobs estaba presente , y también cuando ya no lo estaba, analizando y dándole importancia asimismo, a su marcha en 1985, ya que marcó un antes y un después en Apple.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Concepto de dirección y liderazgo; diferencias

La dirección de la empresa la ejercen las personas con autoridad (1) para fijar objetivos y tomar las decisiones oportunas para que estos se logren y (2) dirigir y coordinar el trabajo de otras personas. Por tanto, los directivos toman las decisiones relativas a la actividad de la empresa, desde las más importantes- como pueden ser los objetivos a lograr por la empresa en los tres próximos años, el lanzamiento de nuevos productos o la introducción en nuevos mercados, a las decisiones más rutinarias y de menor trascendencia, como, por ejemplo, organizar los turnos de trabajo de la planta de producción, elegir el sistema para confeccionar las nóminas de los empleados, etc. (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, *Fundamentos de Dirección de Empresa*, 2006) "Tiene como objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los diferentes miembros de la organización de forma que sean llevados a cabo tanto los objetivos de la empresa como los de las personas que la componen. La dirección implica la ostentación de autoridad formal. Todos los directivos ostentan como bases de poder el poder legal y algún grado de poder sobre las recompensas y coercitivo"

Según la RAE el liderazgo se define como "Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito." (RAE) Y el libro de Fundamentos de Dirección de la empresa "liderazgo es una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. El líder es aquel que puede influir en las actitudes, opiniones, o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse influir por el líder. En este sentido, el líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o experto. Para ser un líder no hay necesidad de estar dotado de autoridad formal." (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, *Fundamentos de Dirección de Empresa*, 2006, p. 292) Y el estilo directivo se define como "las conductas y comportamientos que un directivo aplica habitualmente para relacionarse con los colaboradores que conforman su equipo de trabajo" (Varela, *Los estilos directivos y su impacto en la productividad*, 2004)

En primer lugar hay que diferenciar entre liderazgo y estilo de gestión o dirección. Todo líder tiene un estilo de dirección determinado, pero no todos los que tienen un estilo de dirección determinado son líderes, pues para ser un líder necesitamos seguidores que nos apoyen y estén de acuerdo con los beneficios que les proporciona ese liderazgo, siempre manteniendo la coherencia.

Ser un buen directivo nunca ha sido tan difícil como hoy en día. Temas como la revolución tecnológica, la imposición de estándares que cada vez son más estrictos para el incremento del capital, los nuevos modelos de gestión, el mayor hermetismo de los mercados laborales y el aumento de la competencia para la adquisición de posiciones de liderazgo (posiciones cada vez más escasas), han elevado las exigencias hoy en día para triunfar en los negocios. Dados estos retos, los ejecutivos necesitan modelos de acción que orienten su comportamiento. (Zaleznik, *Managers and leaders: Are they different?*, 1977)

Sin embargo, sí podemos decir que cualquier persona puede ser líder siempre y cuando sus ideas y acciones movilicen y motiven a otros para que se alcancen las metas y propósitos comunes. Conseguir el apoyo de los demás sin imponerse y dar órdenes. Sepa dar ejemplo siendo modelo para otros. Además de ser capaz de transmitir credibilidad desde sus acciones. Que sepa generar una visión compartida y hacer que se confíe en ese proyecto. Favorecer las sinergias tanto dentro como fuera de la organización. Tener una actitud y planteamiento proactivo. Comunicar los cambios y modificaciones a los trabajadores y las acciones que conllevan. Que esté centrado en fomentar la colaboración y el trabajo en equipo y finalmente que no esté a favor de las fórmulas obsoletas sino que crea en la innovación y creatividad. (Palomo, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 2007)

- **Concepción según C.Maxwell**

John C.Maxwell, define liderazgo como influencia. “El liderazgo es influencia. Eso es todo. Nada más, nada menos. Mi frase favorita sobre el liderazgo es: El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo esta dando un paseo”. “El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores”. (C.Maxwell, *Desarrolla el líder que hay en tí*, 2008)

Jonh C.Maxwell hace referencia a un libro escrito por Robert Dilenschneider, director ejecutivo de Hill and Knowlton, uno de los corredores más influyentes de los Estados Unidos, en el que expone la idea de “triángulo de poder” explicándolo de esta forma “Los tres componentes de este triángulo son comunicación, reconocimiento e influencia. Usted comienza a comunicarse de una manera efectiva. Esto le conduce al reconocimiento, y el reconocimiento a su vez le conduce a la influencia”. Este autor establece cinco niveles para alcanzar la situación de liderazgo ideal, no se podrá alcanzar el siguiente sin haber pasado por el anterior. (C.Maxwell, *Desarrolla el líder que hay en tí*, 2008)

### **Nivel 1: Posición**

En este nivel se diferencia a un líder de un jefe, separando los dos conceptos y tratándolos de forma independiente. Ser un líder va más allá de tener un título o un puesto de mando, sino que consiste en ser la persona a la que la gente siga voluntariamente y en la que confíe;

“El jefe maneja a sus trabajadores. El líder es el que los capacita. El jefe depende de la autoridad. El líder de la buena voluntad. El jefe inspira temor. El líder inspira entusiasmo. El jefe dice: “Yo”. El líder dice: “Nosotros”. El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso. El jefe sabe cómo se hace algo. El líder muestra cómo se hace. El jefe dice: “Vayan”. El líder dice: “¡Vamos!”.” (C.Maxwell, *Desarrolla el líder que hay en ti*, 2008)

### **Nivel 2: Permiso**

La clave de este nivel radica en que; “El liderazgo comienza en el corazón, no en la cabeza”. “ Las personas incapaces de construir relaciones sólidas y duraderas pronto

descubrirán que son incapaces de sostener un liderazgo efectivo y permanente”.  
(C.Maxwell, *Desarrolla el líder que hay en ti*, 2008)

### Nivel 3: Producción

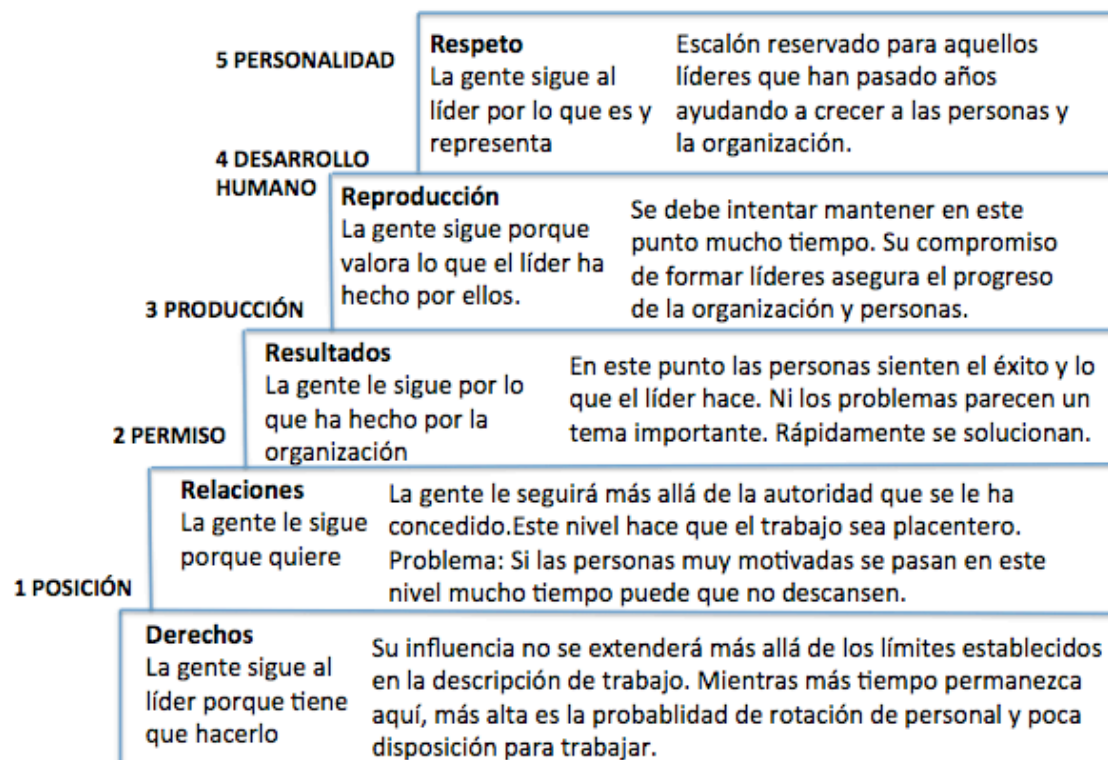
En este nivel las personas ya están orientadas hacia los resultados, se reúnen para alcanzar objetivos.

### Nivel 4: Desarrollo humano

En este nivel los trabajadores valoran el trabajo que el líder ha hecho por ellos. Es un nivel ideal para mantenerse mucho tiempo. “La principal responsabilidad de un líder es capacitar a otros para hacer el trabajo”.

### Nivel 5: Personalidad

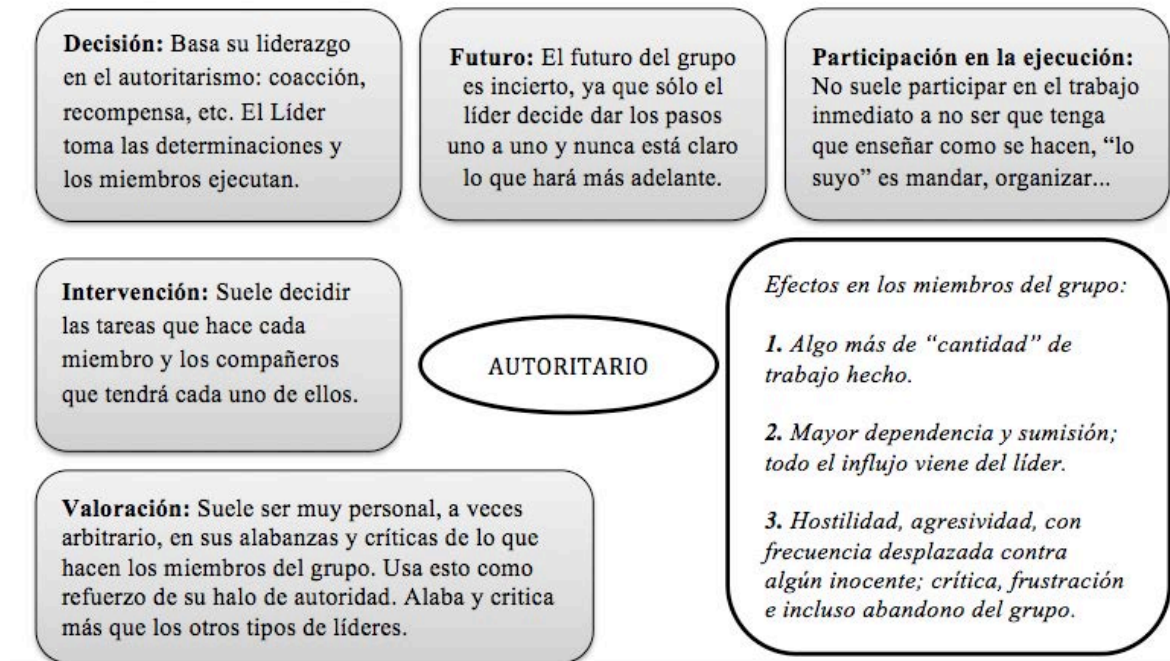
Sólo podrá ser alcanzado si llevamos una vida entera trabajando y siendo líder.  
(Maxwell, *Desarrolla el líder que hay en ti*, 2008)



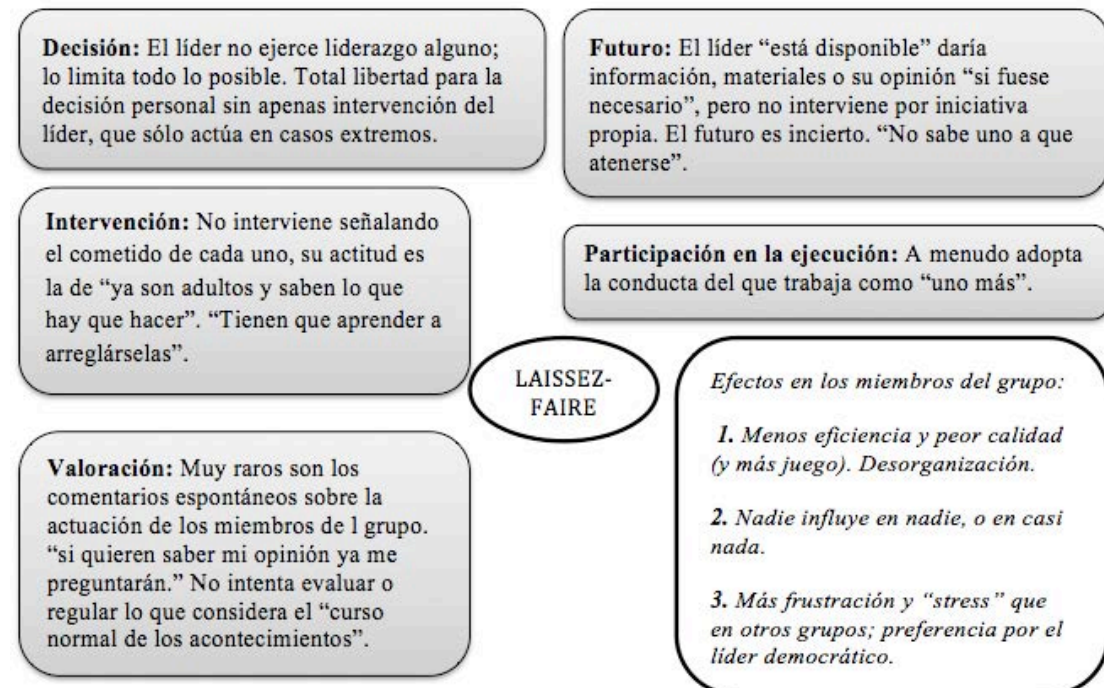
Fuente: Elaboración propia del gráfico. Maxwell, J.(2008)-Barcelona, pág 34

## 2.3. Clasificación de liderazgo según Lewin

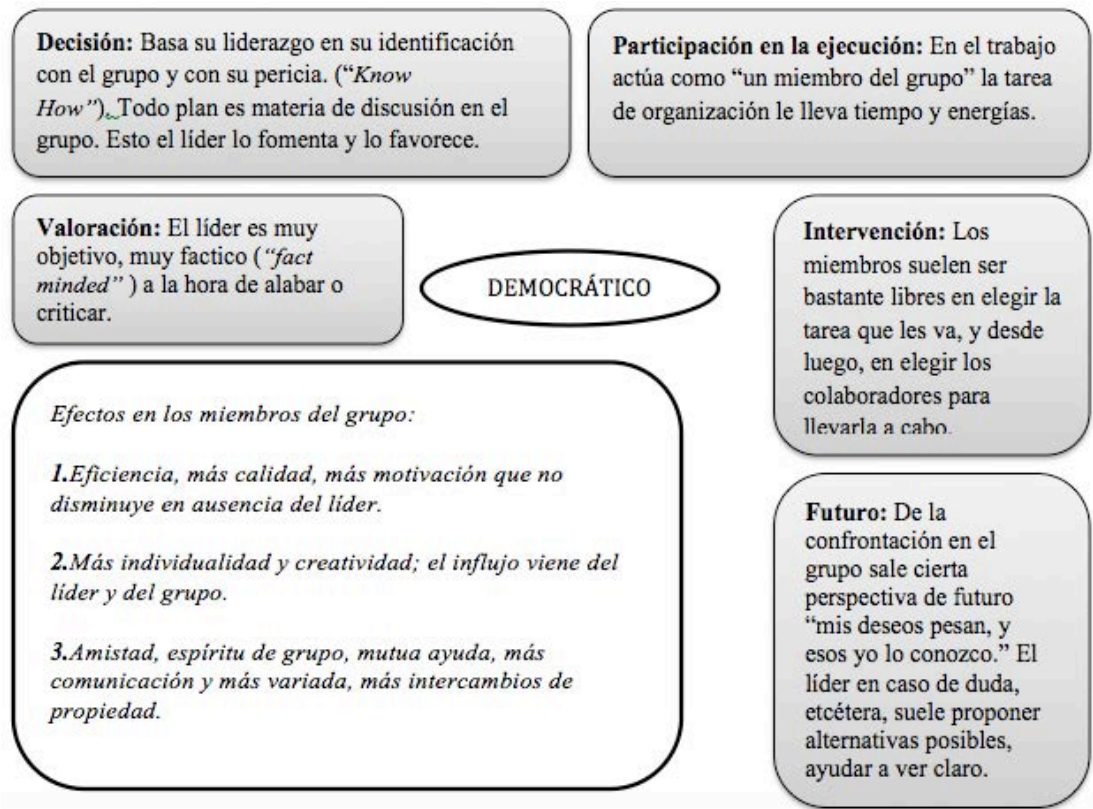
El psicólogo Kurt Lewin ilustró tres estilos de liderazgo que hoy siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones: autoritario, democrático y Laissez-faire. (Mendoza & Ortiz, *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*, 2006)



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

#### 2.4. Teorías de moda: dos en conflicto.

**Proceso Transformacional:** La teoría de liderazgo transformacional afirma que una persona interactúa con los demás y es capaz de crear una relación sólida de la que resulta en un alto porcentaje de confianza, que más tarde se traducirá en un aumento de la motivación, tanto intrínseca y extrínseca, entre líderes y seguidores. (Mendoza & Ortiz, *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*, 2006)

La esencia de las teorías transformacionales es transformar a sus seguidores a través de su naturaleza inspiradora y con su personalidad carismática. Las reglas son flexibles siempre teniendo en cuenta las normas del grupo. Todos estos atributos proporcionan un sentido de pertenencia para los seguidores, ya que pueden identificar fácilmente al líder y su propósito. (Mendoza & Ortiz, *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*, 2006)

En el liderazgo transformacional los trabajadores aceptan y se comprometen a cumplir el objetivo que persigue la organización, dejando de lado sus intereses personales para centrarse en los intereses de grupo. Las dimensiones del liderazgo transformacional son los siguientes: (Mendoza & Ortiz, *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*, 2006)

- **Influencia Idealizada Atribuida (IIA):** Se define como la capacidad que tiene el líder de influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, que inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza y que incrementa el optimismo.
- **Influencia Idealizada Conductual (IIC):** Influyendo en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos.
- **Inspiración (I).** El líder trata de actuar como un modelo para sus seguidores, transmite una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos.
- **Estimulación Intelectual (EI).** El líder a base de proporcionar nuevas ideas y replantearse los conceptos y formas de hacer las cosas estimula intelectualmente a los seguidores.
- **Consideración Individualizada (CI).** Los líderes tienen en consideración las necesidades individuales de desarrollo de cada uno de los seguidores; realizan un seguimiento personalizado pero este no es visto como un control que el líder ejerce sobre sus trabajadores, sino que sus acciones tienden más a orientar. En esta dimensión se tiene en cuenta el cuidado, la empatía y el proponer retos y oportunidades para sus trabajadores. El líder suele ser activo y comunicador (Gómez, *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*, 2008).

**Proceso Transaccional Bass** es el proceso mediante el cual el líder trata de conocer lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y que éste lo consiga siempre y cuando esté justificado por su desempeño. Se caracterizan por una transacción realizada entre el líder y los seguidores, lo que genera una relación positiva y mutuamente beneficiosa.



Las teorías transaccionales tienen como resultado valor motivacional. El líder debe encontrar un medio para alinear los objetivos de la empresa y los trabajadores; y para recompensar adecuadamente (o castigar) a sus seguidores. En otras palabras, los líderes transaccionales son más eficientes cuando desarrollan un ambiente de refuerzo mutuo, para el cual el individuo y los objetivos de la organización están en sintonía.

Las dimensiones del Liderazgo Transaccional, presentan dos formas: una activa, en la que el líder trabaja para evitar que ocurran errores; y otra pasiva que actúa una vez el error se haya dado. A continuación se describen tanto las conductas activas como pasivas:

- Refuerzo Contingente (RC). El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
- Dirección por Excepción Activo (DPE-A). El líder busca seguir las reglas detectar que no ocurran desviaciones y tomar acciones correctivas.
- Dirección por Excepción Pasivo (DPE-P). El líder solo aparece cuando no se cumplen las normas. Sus intervenciones suelen ser negativas y de crítica para evitar que los objetivos no se desvíen de su curso.

## **2.5. Teorías basadas en el comportamiento**

### **2.5.1. Teoría “X” e “Y” de McGregor**

Douglas McGregor fue el creador de las famosas teorías X e Y, ilustre figura de la escuela administrativa de las relaciones humanas, muy relevante en el siglo pasado. Sus enseñanzas, muy pragmáticas (Palomo, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 2007).

Tienen hoy en día mucha trascendencia a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su *teoría X* y de su *teoría Y*, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo. Todos tenemos cierta forma de ver el mundo. McGregor con su libro *El lado humano de las organizaciones*, 1994, irrumpió con la visión complementaria en un momento necesario. McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir estas dos posturas, dos conjuntos de supuestos. (McGregor, *El lado humano de las empresas*, 1960)

Basadas en suposiciones sobre la naturaleza humana para determinar el estilo de dirección, de toma de decisiones, de motivación y de control. En 1960 publicó su obra *El Aspecto Humano de la Empresa*, en la que expone los estilos de dirección vigentes que responden a una serie de teorías sobre el hombre.

**La teoría X** corresponde al punto de vista tradicional de la dirección partiendo de los supuestos de que el ser humano rehúye del trabajo y lo evitará siempre que pueda. Estas personas trabajan sólo si se les obliga, deben de estar controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. Además considera que el ser humano quiere que lo dirijan antes de dirigir, evita todo tipo de responsabilidades, busca solamente seguridad y carece de ambición. (McGregor, *El lado humano de las empresas*, 1960)

Como consecuencia de esta forma de pensar, el directivo X, deberá de usar medidas duras, será el responsable de organizar el grupo y dirigirlo, controlando a los miembros que lo forman y tratando de modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

**La Teoría Y**, en contra del enfoque anterior, McGregor con esta teoría indica que es preciso integrar los intereses individuales con los objetivos de la organización. Considera que el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso. Para que los seres humanos cumplan los objetivos de la organización no es necesario realizar sobre ellos un control externo ni amenazarles con castigos. El hombre debe de ser responsable de sí mismo, auto-dirigirse y controlarse para alcanzar los objetivos que él mismo se compromete a cumplir. Tiene además un compromiso hacia la realización de los objetivos por las compensaciones

asociadas con su logro. Considera que el ser humano ordinario además de aceptar sus responsabilidades busca ir más allá y encontrar nuevas responsabilidades. La capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la propia empresa es característica de grandes, no pequeños, sectores de la producción. Hoy en día y con las condiciones actuales de la vida en la industria se están utilizando sólo parte de las capacidades del ser humano y se dejan sin desarrollar aquellas que son potenciales. (McGregor, *El lado humano de las empresas*, 1960)

El directivo de esta teoría Y por lo tanto al considerar que las personas pueden auto dirigirse para el logro de los objetivos de la compañía con la que se han comprometido delega en sus trabajadores muchas de las acciones que le pertenecerían. Para que todo esto sea posible, es necesario que la dirección tenga condiciones organizacionales, métodos y herramientas que consigan satisfacer esas necesidades y objetivos individuales buscando paralelamente el logro de los objetivos organizacionales. (Palomo, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 2007)

**Las conductas “xa” e “yb” en Argyris.** Las teorías X e Y eran concebidas por Mc Gregor como concepciones sobre la naturaleza humana que estaban subyacentes en la mentalidad de muchas personas, por no decir la mayoría, en las organizaciones. Frente a la teoría X exponía la Y, no como alternativa total sino como posibilidades que podían ser tenidas en cuenta por una directiva, junto con otras de la X, al interpretar una situación concreta. Siguiendo esta línea Argyris ha realizado una extensa investigación sobre algunas grandes organizaciones y ha llegado a unas conclusiones sobre la existencia de estas teorías en las mentes de los grupos directivos.

Para Argyris las teorías X e Y llevan inherentes unas conductas específicas que él llama A y B. **En la conducta A** normalmente no se expresan sentimientos, ni tampoco se está abierto a ellos. Raramente se observan normas de interés, individualidad y confianza. **En la conducta B** se fijan en el carácter interpersonal de las comunicaciones. La ayuda y la apertura no existen sólo en el individuo sino en la

relación. Las conductas A tienden a la generalización de las pautas, las personas tienden a no pedir información de retorno para no ser evaluadas como inseguras ni inmaduras; y si la reciben, la distorsionan. Al carecer de este tipo de retroalimentación, no son capaces de autoevaluarse y autoanalizarse.

### **2.5.2. La rejilla de la dirección de Blake y Mouton**

En la década de 1940, Blake y Mouton identificaron dos motores fundamentales comportamiento del directivo: la preocupación por conseguir que se haga el trabajo, y la preocupación por las personas que hacen el trabajo. (Blake & Mouton, *The managerial grid*, 1964)

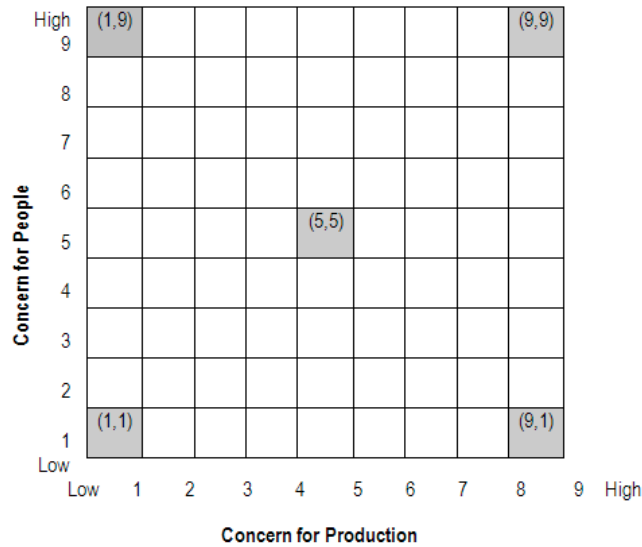
Argumentaron que, por una parte, una preocupación exclusiva para la producción a expensas de las necesidades de quienes se dedican a ella, conduce a la insatisfacción y el conflicto, lo que afecta negativamente al rendimiento; pero que, por otra parte, una excesiva preocupación por evitar conflicto y mantener buenas relaciones, también es perjudicial para la consecución de metas y objetivos.

Se puede decir por lo tanto que Blake y Mouton proporcionan con su reja de dirección un instrumento de diagnóstico del comportamiento de las personas en las organizaciones, sobre todo en los niveles directivos. Un instrumento de diagnóstico de resolución de conflictos. Un método muy completo para renovar las organizaciones a base de un proceso de seis etapas que los autores han diseñado y puesto en práctica y validado en multitud de organizaciones. Como funciones fundamentales se toman: todos los asuntos que demuestren interés por la gente y por la producción. Por interés se entiende la atención que las personas dirigen en su pensamiento a la gente o la producción de resultados o consecución de objetivos; no se trata ni de producción real de resultados, ni de medidas del logro de las relaciones humanas. (Blake & Mouton, *The managerial grid*, 1964)

Con el fin de proporcionar un marco para describir la gestión comportamientos, las dos variables de "preocupación por la producción" y "preocupación por las personas que producen" se representa en una rejilla mostrando nueve grados de preocupación para cada uno, a partir del 1 lo que indica un bajo nivel de preocupación; a 9, que

indica un alto nivel de preocupación. Las cinco posiciones en la parrilla representan cinco diferentes patrones de comportamiento de gestión. (Blake & Mouton, *The managerial grid*, 1964)

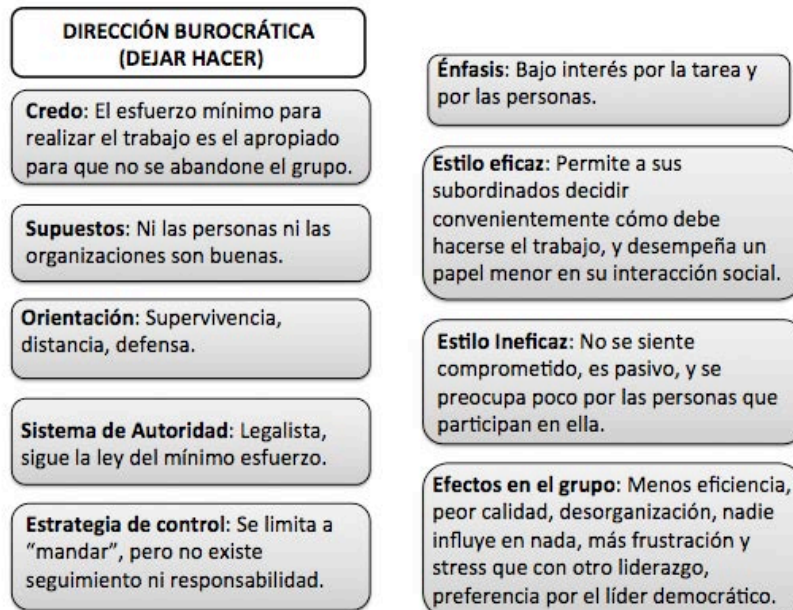
El concepto distingue 5 estilos diferentes liderazgo, basados en la preocupación por las personas y la preocupación por la producción: dirección burocrática, dirección social, dirección autoritaria, dirección de compromiso y el equipo de sonido o estilo.



Fuente: Management study guide

1. Dirección burocrática (dejar hacer) (1,1) (Preocupación baja por la producción / preocupación baja por las personas)

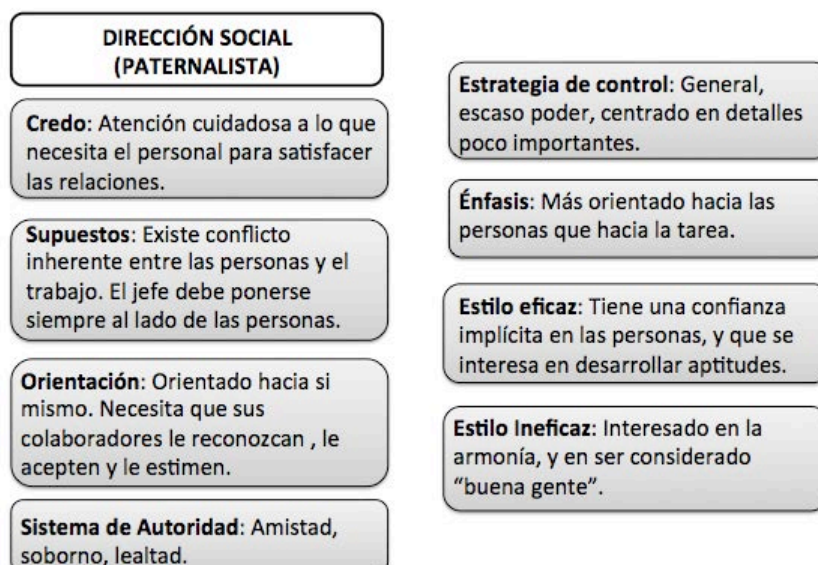
El director muestra una preocupación baja por las personas y la producción. Evita que él pueda entrar en problemas. Su principal preocupación es no hacerse responsable de ningún error. Los administradores utilizan este estilo para preservar el trabajo y la antigüedad laboral, protegerse a sí mismos evitando meterse en problemas. Como resultado, están presentes, la desorganización, insatisfacción y falta de armonía debido a la falta de liderazgo efectivo.



Fuente: elaboración propia.

## 2. Dirección social (paternalista).(1,9) (Baja preocupación por la producción/ alta preocupación por las personas)

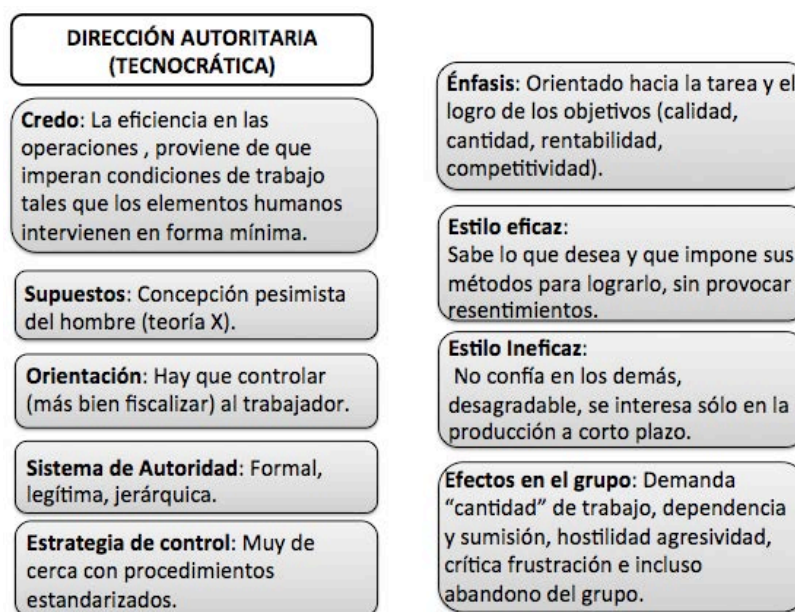
El director tiene una alta preocupación por la gente, pero una baja preocupación hacia la producción. Se presta mucha atención a la seguridad y la comodidad de los empleados. El director espera que esto aumente el rendimiento. Él es casi incapaz de emplear el castigo como método de aprendizaje y también evita utilizar su poder para cohibir a sus empleados. La organización terminará teniendo un ambiente agradable, pero no necesariamente muy productivo.



Fuente: elaboración propia.

3. Dirección autoritaria (tecnocrática) (9,1) (alta preocupación por la producción / baja preocupación por el personal)

En este caso las tareas están orientadas al director, que tiene una alta preocupación por la producción y un bajo interés por las personas. Él líder no está interesado en saber cómo se encuentra el empleado, simplemente lo ve como un medio para alcanzar un fin. Considera que la mejor manera de motivar a sus empleados es mediante el dinero y espera a cambio un gran rendimiento. Hay poco o ningún margen para la cooperación o la colaboración. Presiona a sus empleados a través de reglas y castigos para que estos alcancen los objetivos de la empresa. Son intolerantes respecto a lo que ven como la disidencia (que puede ser sólo la creatividad de alguien). Este estilo dictatorial se basa en la teoría X de Douglas McGregor donde se afirma que el trabajador no le motiva el trabajo y prefiere evitar responsabilidades.

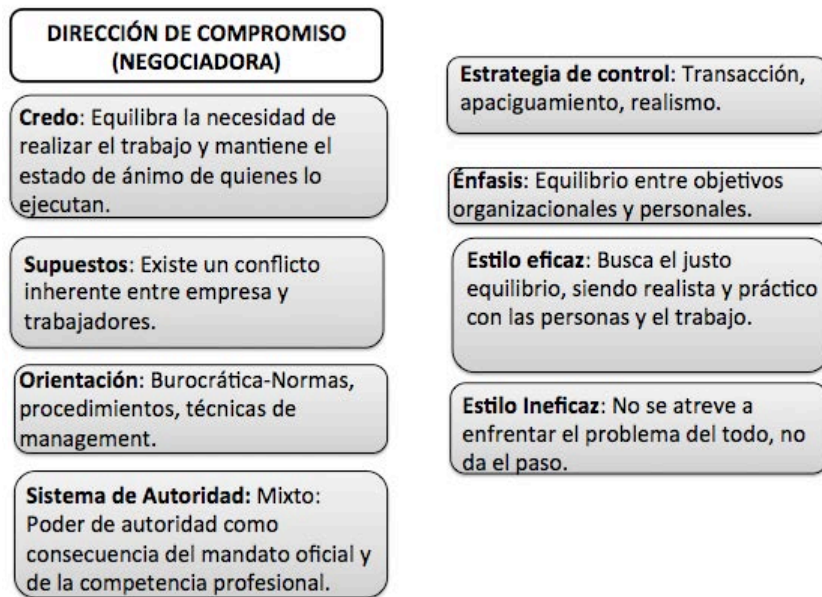


Fuente: elaboración propia.

4. Dirección de compromiso (negociadora) (5,5) (Preocupación media por la producción / Preocupación media por las personas).

Aquí predomina el equilibrio. El director intenta equilibrar los objetivos de la empresa y las necesidades de los trabajadores. Se preocupa por las personas y la producción, con la esperanza de que a cambio se logre un rendimiento aceptable en la empresa y además, cree que la mayoría de las personas pueden alcanzar este objetivo. En

consecuencia, suele ocurrir que ni la atención por la producción ni por los trabajadores es suficiente, por lo tanto las necesidades no se satisfacen plenamente.

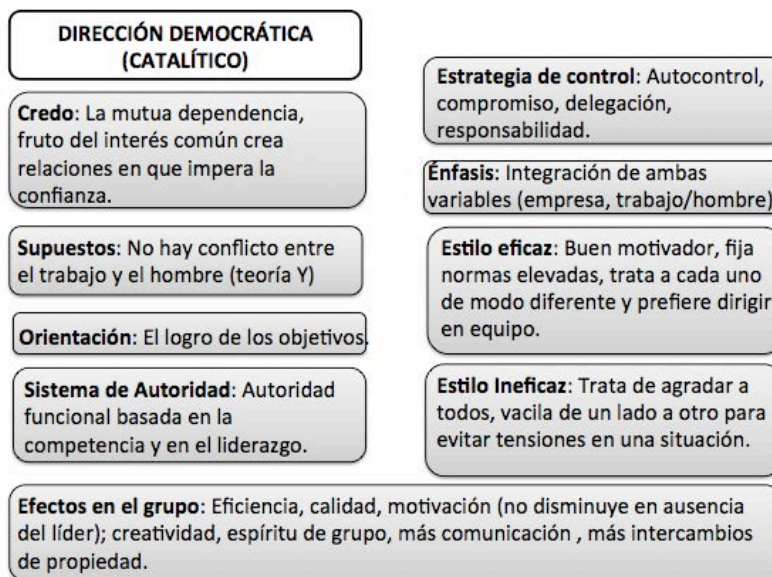


Fuente: elaboración propia.

5. El equipo de sonido o estilo (9,9) (Alta preocupación por la producción /alta preocupación por las personas).

Contribuir y comprometerse es lo más importante. El líder tiene una alta preocupación por la gente y la producción. La motivación es alta. Este estilo se basa en las proposiciones de la Teoría Y de Douglas McGregor dónde se reconoce al trabajador como una persona amante de las responsabilidades y con entusiasmo hacia el trabajo. El líder fomenta el trabajo en equipo y el compromiso entre los empleados. Este estilo hace hincapié en que los empleados se sientan parte de la empresa y en que su participación en el propósito de la organización sea alta. Este “método” se basa en gran medida en que los empleados sienten que son piezas constructivas de la empresa. Y esto dará lugar a una organización basada en un ambiente de confianza y respeto con el equipo, lo que conduce a una alta satisfacción y motivación y, como resultado de todo esto, de alta producción (Blake & Mouton, *The managerial grid*, 1964).





Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3. Teoría de los sistemas de Rensis Likert

Los sistemas de gestión de Likert fueron desarrollados en 1960. Dividió en cuatro los sistemas de gestión, para describir la relación, la participación y el papel de los líderes y sus subordinados en las empresas. (Likert, *Management Systems and Styles*, 2011)

Líder autoritario/explotador: Tiene sus raíces en la teoría clásica. En este sistema, los líderes tienden a recurrir a las amenazas, el miedo y el castigo para motivar a sus trabajadores. Los directivos que se encuentran en la parte más alta de la jerarquía son los que toman todas las decisiones y definen las metas de la organización y los subordinados se limitan a actuar bajo sus normas. Los directivos son generalmente conscientes de los problemas a los que se enfrentan las personas de los niveles más bajos, pero no se involucran. Las decisiones por lo tanto se imponen a los subordinados, y la motivación se genera forzosamente mediante el miedo y las amenazas. Como resultado, los trabajadores tienden a actuar de forma hostil, sin sentirse identificados con la empresa, llegando a actuar de tal manera que perjudica a la consecución de estos objetivos marcados.

Líder autoritario/benevolente: Este sistema de motivación se basa en la posibilidad de

castigo y parcialmente en las recompensas. El área de toma de decisiones es más amplia, puesto que se permite que los trabajadores de puestos más bajos también opinen, pero de forma limitada por el marco que se les da la alta dirección. Las decisiones importantes por lo tanto las siguen tomando los de arriba, pero con la diferencia de que toman algo de conciencia sobre los problemas que tienen las personas de niveles inferiores. Siendo la comunicación descendente la que predomina sobre la ascendente. Las personas con cargos más altos tienen mayor responsabilidad frente a los objetivos de la empresa que los empleados de la parte inferior, que apenas tienen responsabilidad, lo que puede dar lugar a conflicto. Se puede crear un ambiente negativo debido a la alta competitividad que tienen los niveles inferiores de la organización. La satisfacción con este sistema suele ser media-baja. (Likert, *Management Systems and Styles*, 2011)

Sistema consultivo: Esta teoría tiene una alta relación con la teoría de las relaciones humanas. En este caso la motivación de los trabajadores viene dada por las recompensas, castigos ocasionales, y muy poca participación en la toma de decisiones y metas. En este sistema, los empleados de niveles inferiores ya tienen la libertad de tomar decisiones que afecten a su propio trabajo. La alta dirección mantiene la mayoría de control de las decisiones generales que afectan en gran medida a la organización. Los directivos suelen hablar con sus trabajadores antes de que se fijen las metas de la organización para conocer sus debilidades y establecer objetivos razonables. La comunicación en este sistema es tanto descendente como ascendente, aunque esta última un poco más limitada. Lo que hace que el ambiente entre empleados sea mejor y sean más cooperativos entre ellos. Con este sistema no mejoran sólo las relaciones entre trabajadores, sino también la productividad. (Likert, *Management Systems and Styles*, 2011)

Sistema Participativo: Para Likert este era el sistema más eficaz de gestión. Este sistema coincide con la teoría de recursos humanos. Aquí se promueve una verdadera participación en la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos, a través de una comunicación horizontal entre todos los trabajadores aprovechando la creatividad y habilidades de estos para explotarlas en la empresa. Los directivos ya están plenamente informados de los problemas que tienen los trabajadores de niveles

inferiores y todos los objetivos que se establecen tiene que ser aceptados por todos los trabajadores de la empresa, no sólo por trabajadores con cargos altos. Hay un alto nivel de responsabilidad y de consecución exitosa de los objetivos por parte de todos los empleados. Los administradores motivan a los empleados a través de un sistema que produce premios y la participación en la fijación de metas monetarias. El nivel de satisfacción y productividad es el más alto de los cuatro sistemas (Likert, *Management Systems and Styles*, 2011).

## **2.6. El modelo de contingencia de Fred Fiedler**

Fred Fiedler fue el primer en crear la principal teoría que, específicamente propuso relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Esta teoría establece que el liderazgo efectivo depende no sólo del estilo de líder, sino también de que sepa controlar la situación. Se deben de identificar los factores clave de la situación. Al combinarlos con los resultados de las investigaciones, estos factores indican el estilo más efectivo (Barón, *El modelo de contingencia de Fiedler en Procesos de Fabricación Progresiva*, 1989).

Es necesario que haya una buena relación líder-miembros, tareas con objetivos y procedimientos claros, y que el líder tenga la capacidad de impartir castigos y recompensas. Si algunas de estas premisas falla el líder caerá en el fracaso. Fiedler ha creado una escala en la que se tiene que elegir al compañero que menos prefiere en el trabajo (LPC), donde se le pide a este líder que indique los rasgos que se le pueden atribuir al compañero elegido. con este estudio se pretendía medir si una persona estaba orientada a la tarea o a las relaciones. Para ello aisló tres criterios situacionales: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Él consideraba que éstas podían ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder (Fred & Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967) (Barón, *El modelo de contingencia de Fiedler en Procesos de Fabricación Progresiva*, 1989).

Sin embargo, Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la

eficacia del liderazgo como una función de ambas. Esta descripción del modelo de Fiedler es un tanto abstracta, por lo que es necesario observarlo más de cerca.

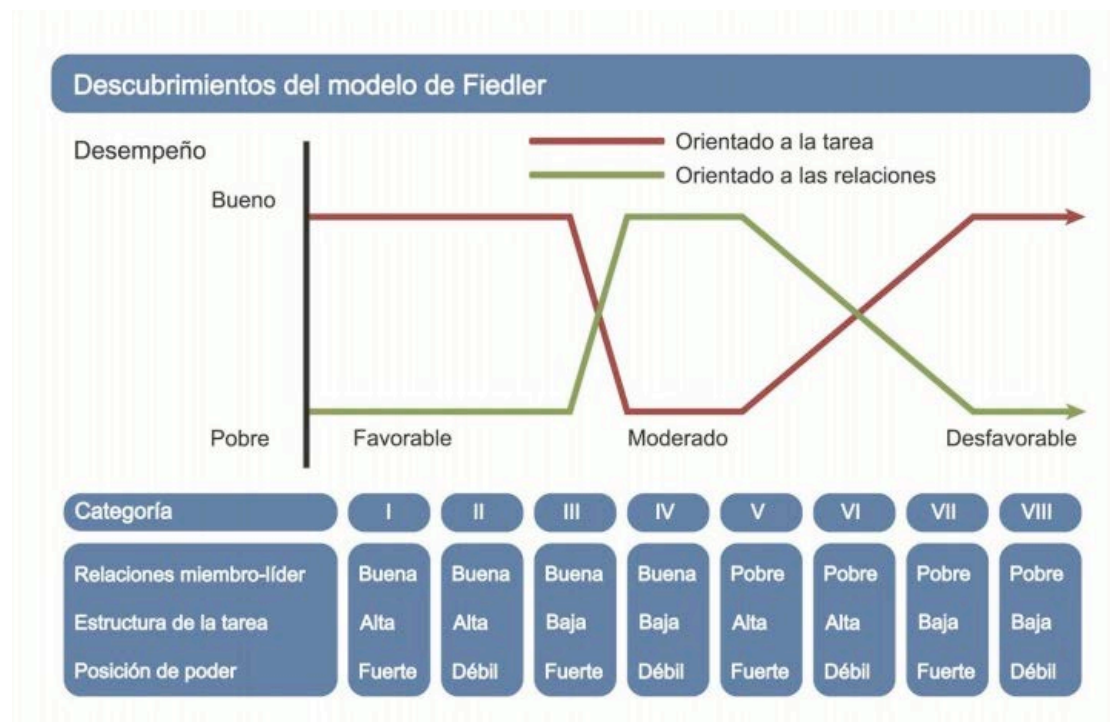
Fiedler creía que el estilo de liderazgo básico del individuo era un factor clave en el éxito del liderazgo. Por ello empezó por tratar de encontrar qué estilo básico era y lo hizo por medio del cuestionario CTMP. Si el compañero de trabajo menos preferido era descrito en términos relativamente positivos, entonces la persona que respondía estaba interesada primeramente en las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo, por el contrario si respondía al revés era una persona orientada a la tarea. Fiedler asumió que el estilo individual de liderazgo era fijo.

Definición de la situación: Una vez determinado el estilo básico de liderazgo de un individuo es necesario ajustar al líder con la situación, en alguna de las tres dimensiones descritas.

- Relaciones líder-miembro: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder
- Estructura de la tarea: El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (si es estructurada o no estructurada)
- Posición de poder: El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

El siguiente paso es evaluar la situación en términos de estas tres variables, dónde las relaciones líder-miembro puede ser buenas o malas, la estructura de tarea baja o alta y la posición de poder puede ser fuerte o débil. Fiedler indicaba que mientras mejores fueran las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado sería el trabajo y más fuerte sería la posición de poder.

Ajuste de los líderes a las situaciones: Al mezclar las tres variables de contingencia existen potencialmente ocho diferentes combinaciones posibles (situaciones) en las cuales podrían encontrarse los líderes (Fiedler, *Validation and extension of the Contingency Model of leadership effectiveness: A review of empirical finding*, 1971).



Fuente: ROBBINS, Stephen P., Comportamiento organizacional, 8ª Edición, (México, Prentice Hall, 1999), pág. 356

Se ha podido ilustrar hasta ahora varias teorías acerca del liderazgo que introducen este trabajo y nos centran a la hora de analizar el caso que viene a continuación. Se pretende tener un amplio conocimiento sobre los estilos directivos para poder analizar en profundidad el caso Apple, e identificar cuál ha sido el estilo directivo del fundador de Apple, Steve Jobs y cuál es el que está utilizando el nuevo CEO Tim Cook.

### 3. ANÁLISIS DEL CASO APPLE

#### 3.1. Breve historia de la compañía-descripción del carácter de Steve Jobs

Jobs conoció a Steve Wozniak en Hewlett-Packard Electronics. Wozniak era un amante de la tecnología que por aquellos años estaba perfeccionando su proyecto "Blue Box", el cual permitía realizar llamadas a distancia por todo el mundo de forma gratuita. Fue Jobs el que le ayudó a Wozniak a vender muchos de estos teléfonos. En 1974, Steve empezó a trabajar como diseñador de juegos en Atari Inc., empresa pionera en el desarrollo de sistemas electrónicos de entretenimiento. Este trabajo le dio la oportunidad de ahorrar lo suficiente para emprender su ansiado viaje espiritual

a la India con un amigo de la universidad, donde le influyeron aspectos como la religión o su forma de alimentarse. Ya una vez de vuelta, empezó a asistir al Homebrew Computer Club, club de creaciones electrónicas a las que asistía su amigo Steve Wozniak. Jobs sin embargo no aspiraba a crear dispositivos, ya que no era tan bueno como Wozniak en tecnología. Prefería centrarse en cómo venderlos, pues era capaz de ver el potencial comercial de éstos y transmitirlo al público de una forma persuasiva. Así, convenció a Wozniak crear un ordenador personal (Wozniak & Smith, 2007).

Unidos por el interés común de la tecnología e insatisfechos con los ordenadores que ofrecía el mercado, ellos sabían que podían mejorarlos, por lo que diseñaron el Apple I en el garaje de la casa de los padres de Jobs. Jobs no tardó en sentir la necesidad de comercializar ese producto.

El Apple I fue comercializado en 1976 por un precio de 666,66 dólares equivalentes a 2.786,76 hoy en día. Al año siguiente el diseño del Apple II ya estaba en marcha, el cual era muy distinto al Apple I, pues tenía circuitos integrados y una pantalla en color.

Las ventas del Apple II fueron todo un éxito. La empresa obtuvo un crecimiento de 700% en menos de 3 años. En 1980 Apple se vio con fuerza para lanzarse a bolsa, lo que hizo millonario al propio Jobs. Apple era entonces una compañía grande, pero IBM tenía controlado el mercado gracias a que sus máquinas eran compatibles con muchos dispositivos. Jobs entonces tuvo la idea de traer al antiguo presidente de Pepsi, John Sculley, a Apple.

En 1981 se lanzó el Apple III. Esta tercera creación resultó ser un completo desastre ya que tenía gran cantidad de fallos técnicos. Más tarde, en 1983 Apple lanza a Lisa, una máquina con una interfaz gráfica controlada con ratón, la calidad de la máquina era alta pero tenía un alto precio, unos 10.000 dólares. Jobs, en un intento de resurgir a Apple, crea el Macintosh. El mac no tenía mucha memoria ni tampoco una gran capacidad de procesamiento, pero su interfaz gráfica era bastante visual y tenía una gran flexibilidad y capacidad para desarrollar un excelente trabajo creativo.

Mac entonces fue un gran éxito, pero esto no le trajo buenas noticias a Jobs debido a las innovaciones algo peligrosas que había realizado, Scully convenció al comité para quitarle poder. Scully hizo entonces cambios en la disciplina de la empresa ya que era el encargado de controlar costes y reducir mano de obra. Ya en 1985 llegó a la conclusión de que podían prescindir de Jobs y sus operaciones debido a la cantidad de conflictos internos que generaba. Se le terminó asignando una oficina que el mismo apodó "Siberia" y poco a poco se dio cuenta de que sus opiniones comenzaban a perder importancia en la empresa y comenzó a ver que no tenía ya mucho sentido seguir en Apple. Vendió cerca de 20 millones en acciones de su posesión y realizaba largos paseos en bicicleta por la playa pensando qué sería de su vida.

En agosto de 1985 se le ocurrió crear una empresa dedicada a la educación llamada Next con ayuda de Paul Berg, dedicando sus esfuerzos a la creación de software en vez de hardware. Al principio NextStep tuvo problemas para vender sus maquinas, pues la gente prefería el sistema predominante: Microsoft DOS, difundido con los computadores de IBM y comercializado por Bill Gates y Paul Allen, creadores de Microsoft (MarketLine, 2012).

En 1993 Jobs compró Pixar, una empresa conocida en todo el mundo por sus éxitos de películas como Toy Story, A Bugs Life, Monsters Inc. y finding Nemo hasta The Incredibles y Cars. Más adelante, Disney compra Pixar por 7.400 millones y le cede a Steve Jobs la presidencia de esta, además de convertirlo en el accionista mayoritario de Disney.

Se puso entonces en la mira de muchas empresas, entre ellas Apple, que no estaba atravesando una buena etapa. Apple puso a Gilbert Amelio como CEO, pero llegó en un mal momento, pues la empresa estaba en declive y rápidamente decidió suspender los 12 ordenadores que se iban a producir, para centrarse en solamente 4. Esto fue lo que salvó a la empresa. "Decidir lo que no hay que hacer es tan importante como decidir lo que hay que hacer" decía el propio Steve Jobs.

Apple compra Next en 1996 y Jobs logra convertirse en el nuevo CEO de esta en 1997, poniendo a su equipo de Next al frente de la empresa. La adquisición se dio por más de \$400 millones de dólares y por 1.5 millones de acciones de Apple para Jobs.

Fue éste el que le devolvió la vitalidad a la empresa que le había dejado de lado años antes. Se dio paso a creaciones de mayor éxito como iBooks, iMacs, iPods en 2001, iPhones y iPads en 2010, creaciones que han marcado generaciones y revolucionado el mercado, incluso el de la música, con la creación de su tienda en línea iTunes Store.

Más tarde a Steve Jobs se le detectó un cáncer en el páncreas, del cual se le operó exitosamente. En junio de 2009 también se le hizo un trasplante de hígado, lo que le hizo alejarse de la dirección de Apple. Más adelante el cáncer se le complicó y tuvo que presentar su renuncia como CEO de Apple en agosto de 2011, dejando a cargo a Tim Cook.

Steve Jobs vivió con su esposa Laurene Powell, con quien se había casado en 1991, y con sus cuatro hijos en California hasta el 5 de Octubre de 2011, día de su muerte (Isaacson, *Biografía de Steve Jobs*, 2011).

- **Descripción del carácter de Steve Jobs**

Su personalidad pudo haber estado muy marcada por el abandono familiar. Steve Jobs era capaz de crear escenarios futuros y anticipar necesidades, conseguía saber qué productos iban a funcionar. Fue un visionario capaz de transformar la manera en la que las personas usan la tecnología. No era un hombre conformista, sabía que la perfección no es posible pero intentaba acercarse al máximo. A su vez era un obsesionado por la simplicidad, estaba siempre obcecado en simplificar sus productos al máximo ya que consideraba que la gente no tenía tiempo que perder en leer largas instrucciones.

Como relatan amigos suyos en el libro de su biografía “Creo que su deseo de controlar por completo todo lo que hace deriva directamente de su personalidad y del hecho de que fuera abandonado al nacer”- afirma Del Yo cam, un viejo amigo suyo. Quiere controlar su entorno y entiende sus productos como una extensión de sí mismo” (Isaacson, *Biografía de Steve Jobs*, 2011, p. 25).



Todos decían que Jobs era un mentiroso y que se apropiaba como suyas las ideas de otros, como dice Tribble en su biografía: “Si te dice que algo es horrible o fantástico, eso no implica necesariamente que al día siguiente vaya a tener la misma opinión- le explicó Tribble-. Si le presentas una idea nueva, normalmente te dirá que le parece estúpida. Pero después, si de verdad le gusta, exactamente una semana después, vendrá a verte y te propondrá la misma idea como si la hubiera tenido él” (Isaacson, *Biografía de Steve Jobs*, 2011, p. 162)

En su biografía las personas que más le conocen cuentan que le encantaba distorsionar la verdad, tampoco creía que había reglas, se las saltaba casi todas, él mismo creía ser un iluminado y el mismo hacía una clara distinción entre las personas; había personas “gilipollas” y personas “iluminadas” y él solamente quería trabajar con las últimas. De su trabajo también hacía dos tipos de distinciones, “lo mejor” o “una mierda absoluta”, o algo estaba como él quería y como el se había imaginado que quedaría o lo tiraba a la basura. Se podría decir que en estos temas era un poco radical.

Además, podía cambiar rápidamente de idea. Era muy alarmista y solía exagerar sobre los datos de la empresa creyendo así que sus trabajadores rendirían más, pero no sabía que estos pasaban sus alertas por un “filtro de paso bajo” y reaccionaban ante sus réplicas más pausadamente sabiendo que siempre se alertaba demasiado tendía a exagerar los problemas. Había quien se le revelaba y salía victorioso y otros que también lo hacían y eran directamente despedidos. Era tan impredecible que parecía que desde su forma de ver las cosas algo podría estar mal y bien a la vez (Kuang, 2011)

No se centraba en el beneficio, sino en lograr algo absolutamente genial, “céntrate en crear un gran producto y los beneficios llegarán”. Como ya dijimos, en su marcha, lo sucedió John Sculley que dirigió Apple entre 1983 y 1993 ejecutivo de ventas y publicidad de Pepsi. Este centró en como maximizar los beneficios y Apple fue cayendo poco a poco (Karlgaard, 2013)

También tenía capacidad para inspirar y animar a los demás, esta claro que si todo fuera negativo en su forma de ser la empresa no podría ir ni medianamente bien “Es importante valorar que la tosquedad y aspereza de Jobs iban acompañadas de una gran

capacidad para inspirar a los demás. Lograba infundir en los empleados de Apple una irrefrenable pasión por crear productos de vanguardia y la confianza de que podían lograr lo que parecía imposible” (Kuang, 2011, p. 159)

Podemos concluir que Jobs tenía una personalidad muy fuerte, sus ideas muy claras y confiaba firmemente en sus pensamientos. Quería rodearse de los mejores para crear “lo mejor”. Obsesionado siempre por la perfección hasta en los pequeños detalles como le había inculcado su padre (Isaacson, *Biografía de Steve Jobs*, 2011).

### 3.2. Estilo directivo de Steve Jobs

Jobs realizó un estilo de dirección que era coherente con su liderazgo y este ha sido amado por unos y odiado por otros.

Un liderazgo aparentemente **autocrático**, propio de personas con mucha personalidad, ideas muy claras y seguras de si mismas. Que propone castigos como método de mejora y aprendizaje si las tareas no se cumplen, muy controlador y que establece los objetivos en base a sus ideas imponiendo sus métodos para lograrlos.

- **Concéntrate:** Su idea siempre fue que la empresa se centrara en unos pocos proyectos brillantes. Cuando Jobs regresó a Apple su compañía estaba produciendo una docena de ordenadores, esto a él no le gustó ya que prefería hacer menos ordenadores y mejores. Esa era su filosofía. “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”. (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 17) Le gustaba enfocarse en ciertos productos exitosos, esta característica quizás sea fruto de su entrenamiento zen.
- **Simplifica:** La simplicidad es el sello de Apple, solamente basta con comparar su software con el de su competencia. Jobs detestaba los manuales de instrucciones, quería crear productos lo suficientemente sencillos como para que todo el mundo aprendiera a manejarlos rápidamente por sí mismos. Quería

simplificar para llegar a la esencia de las cosas y eliminar todo aquello que fuera innecesario. “La sencillez es la máxima sofisticación”. (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 23)

- **Responsabilízate de todo el proceso** : Jobs y Apple asumían la responsabilidad de toda la experiencia del usuario. Querían que todos los dispositivos pudieran estar integrados ya que Jobs pensaba: “La gente está muy atareada -decía-. Tienen cosas mejores que hacer que preocuparse de cómo integrar sus ordenadores y dispositivos”. (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 31)
- **Cuando te quedes atrás da un paso adelante**, con su primer iMac vió que se quedó atrás a la hora de gestionar la música, por lo que decidió crear un sistema integrado que transformase toda la industria musical y que permitiera a los usuarios comprar, guardar, compartir, gestionar y reproducir su música mejor que cualquier otro dispositivo. Sin necesidad de utilizar continuamente los CDs. (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 37)
- **Piensa en los productos antes que en los beneficios**, Jobs estaba convencido de que lo importante era aportarle una novedad al consumidor y crear algo brillante que el consumidor al verlo, sintiese la necesidad de tenerlo y así los beneficios vendrían solos. Como él decía “céntrate en crear un gran producto y los beneficios llegarán” (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 43) además se puede ver como tras su marcha de Apple se hunde ya que el nuevo director empieza a pensar solamente en obtener beneficios antes de centrarse en crear productos brillantes. Jobs pensaba que la gente de venta y los empresarios se centraban más en las ganancias que en los productos. Para él esto era la receta para la mediocridad.
- **No dejes que los *focus group* te esclavicen** Jobs decía que “la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas”. Como Henry Ford decía: “Si hubiera preguntado a los clientes que es lo que querían, me habrían dicho ¡Un caballo

mas rápido!”. El se guiaba más por la intuición (algo que había aprendido en la India) que le había aportado su experiencia. Creaba cosas para sí mismo, cubriendo sus propias necesidades y la de sus amigos, familia... Como el mismo decía “Creamos el iPod para nosotros mismos –comentó-, y cuando estas fabricando algo para ti mismo, o para tu mejor amigo o tu familia, no te conformas con cualquier chapuza” (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 49)

- **Distorsiona la realidad**, todo el mundo habla de la distorsión de la realidad del propio Steve Jobs, refiriéndose a su carácter intimidatorio y a sus mentiras. Pero este rasgo le permitía alcanzar metas extraordinarias ya que nunca veía barreras. Como comentaba Debi Coleman (empleada que mejor se enfrentaba a Steve Jobs) “ Era una distorsión que se autoalimentaba – recordaba Debi Coleman, miembro del equipo original del Mac y ganadora de un premio por ser la empleada que mejor se enfrentaba a Jobs-. Lograbas hacer lo imposible porque no te dabas cuenta de que era imposible” (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 55)
- **Transmite**, para Jobs era muy importante que sus diseños transmitieran lo que él quería que llegara a su consumidor. “Queremos que, cuando abras la caja de un iPhone o de un iPad, la experiencia táctil condicione cómo vas a percibir el dispositivo” (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 63)
- **Exige la perfección**, Jobs necesitaba alcanzar lo más cerca posible la perfección incluso en aquellas partes en las que no se veían, retrasaba cualquier presentación hasta que todo estuviera para él perfecto. Esto lo heredó de su padre como podemos ver en su propia biografía “Según su padre, era importante darles un buen acabado a las partes traseras de los armarios y las vallas, aunque fueran a quedar ocultas “Le encantaba hacer bien las cosas.” Se preocupaba incluso por las partes “que no se podían ver”. (Isaacson, *Biografía de Steve Jobs*, 2011) Se puede ver que el carácter de su padre le marco y además en muchas de las decisiones que tomó lo tuvo en cuenta, por ejemplo cuando supervisó el Apple II y el Macintosh, Jobs exigió a los

ingenieros que recolocaran los chips internos alineándolos para que la placa tuviera un buen diseño interior y les dijo: “Quiero que sea tan hermoso como sea posible, aunque no vaya a verlo nadie” Esto también se pudo ver reflejado en el caso de las tiendas Apple, cuyo lanzamiento se retrasó hasta que Jobs se aseguró que estuvieran reorganizadas no sólo por categorías sino también por actividades. (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 70)

- **Trabaja solo con los mejores** , en numerosas ocasiones Jobs comentó que le gustaba trabajar con mentes brillantes ya que él era muy exigente con los que le rodeaban y tenía pasión por la perfección, incluso llegó a comentar: “ he aprendido con el paso de los años que cuando encuentras a gente muy buena no necesitas siempre estar encima de ellos”. (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 77) También dice Steven Levy en su entrevista a la revista *Harvard Business Review*, que Steve aprendió a delegar operaciones en aquellas personas que veía muy creativas. Pensaba que tener personas creativas trabajando era un tesoro y por lo tanto se quería aprovechar también de sus ideas, dándoles rienda suelta a su imaginación para poder generar productos más innovadores. (Levy, 2011)
- **Fomenta el cara a cara** creyente de que las mejores ideas venían del cara a cara por ello el edificio de Pixar estaba diseñado para que todo el mundo se encontrara y pudiera relacionarse, hablar y que surgieran nuevas ideas. Él mismo decía: “En esta era interconectada existe la tentación de creer que las ideas pueden desarrollarse a través de mensajes de correo electrónico y en el iChat –me comentó-. Eso es una locura. La creatividad surge en las reuniones espontáneas, en las discusiones imprevistas. Te encuentras con alguien, le preguntas qué está haciendo, dices: “¡Uau!” y de pronto te encuentras cavilando todo tipo de ideas” (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 83)
- **Mantén una visión general sin olvidar los detalles**, Jobs era capaz de visualizar la estrategia global sin olvidar los detalles centrándose también en estos. Como cuenta Isaacson en el año 2000 Jobs tuvo la visión de crear un

“centro digital” donde los consumidores pudieran gestionar sus fotos, música, videos, etc. “Apple comenzó a construir un inmenso complejo de los servidores para que todos los contenidos de los usuarios pudieran subirse a la nube y quedasen perfectamente sincronizados con los demás dispositivos personales. Pero incluso cuando estaba formulando estos grandes proyectos, seguía dándole vueltas a la forma y el color de los tornillos que irían en el interior del iMac” (Kahney, *Inside Steve's Brain*, 2008).

- **Combina las humanidades y las ciencias**, como podemos ver en el libro, Jobs tuvo la capacidad de conectar aspectos que parecían opuestos “ vinculó las humanidades con las ciencias, la creatividad con la tecnología, el arte con la ingeniería”. Y confesó a Isaacson “De niño siempre pensé en mí como una persona de humanidades, pero me gustaba la electrónica”. (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 93)
- **“Sigue hambriento, sigue insensato”**, influido por dos grandes movimientos sociales, los hippies y la música rock, tenía una vena rebelde que plasmó en sus anuncios. Él pensaba que “ las personas lo bastante locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo cambian” (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 99).

Además era una persona que requería toda la atención y acaparaba a las personas que trabajaban con él, queriendo que le dedicasen todo su tiempo. Por ejemplo, Steve Jobs no quería que Campbell (consejero de Apple y Google) ayudase a Google (empresa para la que Campbell también trabajaba). según Campbell "Steve decía gritándome: 'Si le estás ayudando a ellos, me estás haciendo daño a mi'". Campbell, sin embargo no hizo caso a la petición de Steve de desatender a Google y continuó en ambos roles, como consejero de Apple y de Google durante años (Michán M. , 2014).

### 3.3. Opinión sobre Steve Jobs; *feedback* de los trabajadores de la compañía y de su socio Steve Wozniak.

**Steve Wozniak** el socio fundador de Apple ha hablado para la revista *Smart Business Chicago* en la que opina que a Steve Jobs le sentó muy bien salir de Apple una temporada, ya que comenzaba a cometer fallo tras fallo y a su vuelta supo llevar mucho mejor el negocio. “*But when Steve came back, he was a different person. He was much more mature in business. He knew how to build a company, have foundations in place and run things. He had built a great computer at neXT — a real computer, finally, something the Macintosh was not.*” (Wozniak, 2008)

Recientemente también se ha acercado hasta IFEMA Madrid, para ofrecer una conferencia en la que dio una entrevista al periódico El Mundo. Su opinión es clara, el propio Wozniak piensa que “Apple va por mejor camino sin Steve Jobs”, en esta entrevista le preguntan ¿Cree que la desaparición de Jobs ha supuesto un duro golpe para Apple?, su contestación fue clara; “Por lo que veo, creo que más bien ha tenido un impacto positivo...Creo que Apple ha cambiado como compañía en su manera de concebir sus productos y en su apertura hacia otras marcas” “Se están volviendo más generosos, con nuevas prácticas más humanas para mejorar el trato de sus empleados. Por eso admiro realmente los cambios que están implementando ”. Cuando le preguntan si entonces no hay motivos para echar de menos a Steve Jobs, este contesta; “No, no me malinterprete, la manera en la que Steve hablaba, hacía su marketing e inspiraba a la gente era insuperable y mucho más importante que todo lo demás”. Sin embargo opina que Apple podría haber llegado mucho más lejos si no tuviera una política de cierre total hacia fuera, la cual era impulsada por Jobs, ya que Wozniak considera que cuanto más abierto este a integrarse con otras marcas, mayor será su éxito (Jáuregui, 2014).

Por otro lado, **Debi Coleman** que había sido nombrada como la trabajadora del año por ser la que mejor se enfrentaba a Steve Jobs decía “lograbas hacer lo imposible porque te dabas cuenta de que no era imposible”. Esto demuestra que Steve Jobs era capaz de hacer que la gente se superase a sí misma y conseguía que los propios trabajadores llegaran a donde les parecía imposible, siempre pensando que podían dar más de sí (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*,2014).

Si algo no le gustaba, no le importaba las horas de trabajo que un producto había llevado, estaba acostumbrado a exigir perfección y si algo no lo veía perfecto, lo tiraba a la basura. Esto se puede ver reflejado en un ejemplo cuando Jobs dice a sus empleados que ya no le gusta la idea del iPhone “ Chicos, sé que os habéis estado matando con este diseño durante los últimos nueve meses, pero vamos a modificarlo- anunció Jobs al equipo de Ive-. Todos vamos a tener que trabajar por las noches y durante los fines de semana, y, si queréis, podemos repartir algunas pistolas para que podáis matarnos”. Pero en lugar de oponerse, el equipo estuvo de acuerdo. “Aquel fue uno de los momentos en que más orgulloso me sentí en Apple”, recordaba Jobs. (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 70)

Le gustaba la gente trabajadora y que no se rendía, necesitaba trabajadores de mente fuerte. Él solo estaba dispuesto a trabajar con los mejores. Además era una persona que ejercía mucha presión, no tenía casi en cuenta las condiciones en las que trabajaba la gente, él solo contemplaba el objetivo que quería alcanzar y los medios para alcanzarlo no los cuestionaba demasiado, (Isaacson, *Steve Jobs lecciones de liderazgo*, 2014, p. 77) esto podemos verlo reflejado en la famosa ola de suicidios que se vivió en 2010 en las fábricas del fabricante chino Foxconn, atribuida a los turnos extenuantes y los salarios míseros que sufrían los trabajadores para cumplir con los pedidos del iPhone (Muñoz, 2015).

**Jonathan Ive**, vicepresidente ejecutivo de diseño de Apple cuenta en una entrevista:

“Steve Jobs estableció una serie de valores y preocupaciones a los equipos creativos que aún perdura entre sus miembros. Preparó su "marcha" de Apple años antes de que esta se produjera. Se rodeó de gente muy válida y aprovechó para dejar cada aspecto de la compañía perfectamente liderado.” Donde se puede ver que hasta en los últimos años de su vida, su compromiso con Apple era palpable, y sus valores tan marcados que perduran hoy en día porque forman parte de la filosofía de Apple (Carbajo, 2014)

En un primer momento, Jobs tuvo que gritar y gritar a sus trabajadores para salirse con la suya. Sus rabietas se convirtieron en leyenda en Cupertino, ciudad donde se encuentra la sede de Apple. Nadie que trabajaba en Apple disfrutaba al ver como Steve imponía sus propias ideas por encima de todo; sus trabajadores o se ajustaban a



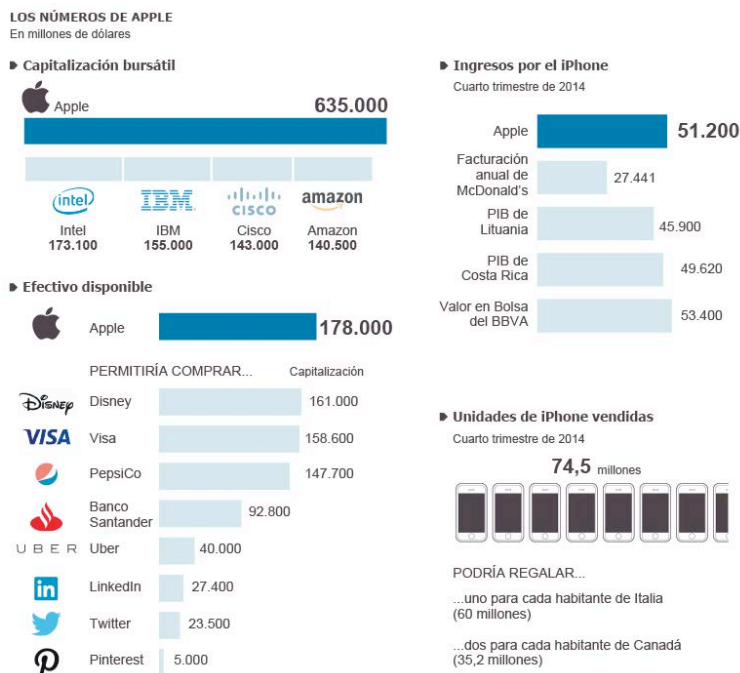
lo que quería o se veían buscando un nuevo trabajo. Pero no pasó mucho tiempo hasta que los trabajadores comprendieron lo que había de cierto en las imposiciones de Steve y la mayoría comenzó a pensar diferente. De esta forma no se ahorran una reprimenda sino que ellos mismos pudieron comprobar cómo así creaban productos increíblemente brillantes. Cada éxito sólo refuerza el hecho de que tenía sentido pensar así y actuar de la forma que Steve imponía (Allworth, Wessel, & Wheeler, 2011)

### **3.4. Estilo directivo de su sucesor Tim Cook**

Comenzó su carrera profesional en 1982 en la empresa IBM, allí trabajó 12 años. Más tarde se unió a Intelligent Electronic y, después de un breve tiempo en Compaq, en 1998 Steve Jobs lo fichó para trabajar en Apple. “El descubrimiento más importante hasta ahora en mi vida fue el resultado de una sola decisión: la de unirme a Apple”, ha dicho el propio Tim Cook (Muñoz, 2015).

Con la sucesión de Tim Cook todo el mundo temía que volviera a suceder lo mismo que cuando Steve Jobs dejó la compañía por primera vez, ya que en ese momento la empresa comenzó a perder valor y, si Steve Jobs no hubiera vuelto, probablemente Apple ya no existiría hoy en día. De hecho cuando se anunció en 2011 la sucesión de Tim Cook las acciones de la empresa no tardaron en desplomarse. Steve a su vuelta a Apple ya dejó de obsecarse con crear él sólo productos brillantes en su cabeza, sino que se encargó de que todos los que componían Apple fueran capaces de crear productos tan brillantes como los que creaba él, por lo que si delegó su cargo en Tim Cook y no en otra persona, entendemos que era por la confianza que le generaba en que la empresa seguiría su rumbo y su éxito. (Allworth, Wessel, & Wheeler, 2011) Aunque parece que la biografía de Tim Cook siempre se escribirá bajo el influjo de la de Jobs, le llegaron a llamar el Miguel Ángel del siglo XX. El pasado diciembre la CNN lo nombró CEO del año por su capacidad para innovar dentro de la empresa. (Marsal, 2014) Se le ha echado en cara que cuando él sucedió a Jobs, ya estaba todo inventado, el iPhone, el iPad, iTunes, la App Store, el iPod o los Mac. Desde 2004, ocupó la posición de consejero delegado para sustituir a Jobs en sus bajas, al que, como ya dijimos, le habían diagnosticado un cáncer de páncreas. Por eso es injusto excluirle de éxitos como el iPhone o el iPad. (Segan, Anthony, & Duffy, 2012)

Tim Cook ha pasado de ser la sombra de Steve Jobs a ser “la sombra de oro de Steve Jobs” ya que desde que entró en la compañía **triplicó el valor de Apple en bolsa**. Es más, la última semana de enero de este año, Wall Street se rindió a sus pies por haber obtenido el **récord de beneficios trimestrales jamás obtenido por una empresa**; un beneficio de 18.000 millones de dólares (16.076 millones de euros), ventas de 74.600 millones y una pila de efectivo de 178.000 millones. Por lo que se puede decir, que desde la llegada de Tim Cook todo ha ido a mejor. No se sabe cómo habría ido con Jobs, pero desde luego no se le deben de quitar méritos. Goldman Sachs ha dicho además que la capitalización de mercado de Apple ha alcanzado niveles récord (Pozzi S. , 2015).



Fuente: El País: consultado en febrero de 2015

[http://economia.elpais.com/economia/2015/01/31/actualidad/1422725683\\_002079.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/01/31/actualidad/1422725683_002079.html)

Se dice que es un hombre reservado, poco hablador, casi huidizo en sus relaciones sociales, un carácter que no recuerda en nada a Jobs y que proviene de su adolescencia, ya que en esta época era un “marginado social”

Se dice que el jefe de Apple es **adicto al trabajo** como lo era Jobs. Nunca se le ha visto alzando la voz, pero sí es considerado como una persona exigente. Los trabajadores tienen miedo de sus interrogatorios ya que siempre encuentra los puntos débiles y es capaz de repetir la misma pregunta diez veces si no encuentra una respuesta que le satisfaga, también se dice que envía correos electrónicos en plena madrugada. Un ex ejecutivo de la firma contaba en la revista *Fortune* que siempre tenía una respuesta preparada por si se encontraba con Jobs en el ascensor. “Pero para Cook no tenía ninguna”, relataba, ”porque sabía que no la encontraría si me preguntaba” (Muñoz, 2015)

Jobs era considerado como una persona que no era amante de donar dinero, sin embargo, Cook es conocido por su labor filantrópica. Generando desde Apple, campañas de donaciones para la esclerosis múltiple y él mismo participa en varios programas sociales, como ayuda a comedores comunitarios. Esto no le impide ser un **gran defensor de la ingeniería tributaria**, ya que a través de paraísos fiscales, permite a Apple eludir el pago de impuestos en la mayor parte de los países donde opera, incluyendo Estados Unidos, lo cual le ha llevado a declarar ante el senado.

Podemos decir que **los accionistas le adoran**: ya no sólo porque cada día que pasa los títulos de la empresa aumentan de valor, sino también porque ha retomado el pago de un dividendo multimillonario. Aunque los seguidores de la firma piden a Tim Cook que saque algo novedoso y revolucionario, más al estilo Steve Jobs.

Además Tim tiene **un estilo más abierto a otras marcas del que tenía Steve**. Jobs siempre intentaba evitar abrirse a otras marcas, tenía una obsesión con que todo el proceso estuviera integrado por Apple. En su momento su socio Wozniak ya le comentó que podría ser beneficioso para la empresa el hecho de abrirse a otras marcas, pero Steve una vez más, no le hizo caso.

Además, a diferencia de Steve Jobs, Tim Cook ha demostrado que **confía en que la mujer alcance puestos directivos en el trabajo**. Cook ha remplazado a Bill Campbell por Sue Wagner (Michán M. , 2014). El propio Bill se va con unas buenas palabras hacia Tim "Apple ahora es una institución", dijo. "Tim ha hecho un trabajo increíble fortaleciendo el banquillo dentro de la organización. Hay todo un conjunto de personas nuevas e inteligentes que están tomando el relevo. Estas viendo a la

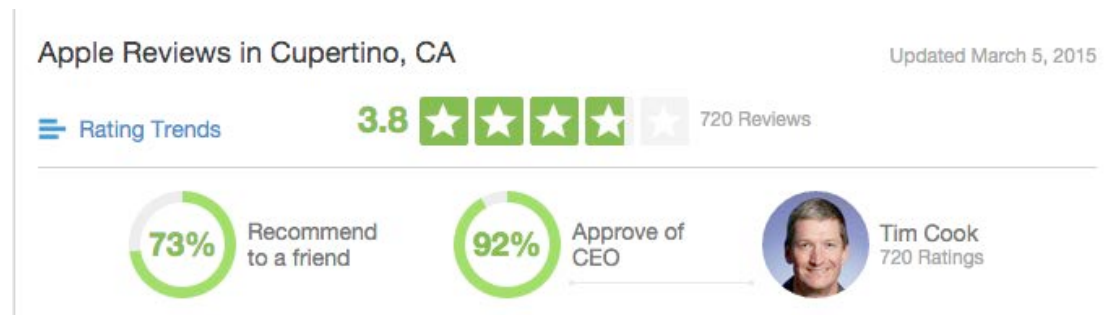
empresa crecer". "Tim es un tipo tranquilo, pensativo. Estudia las cosas y las piensa, toma una decisión y sigue adelante" (Lashinsky, 2014)

Otro aspecto que hace que Tim Cook se diferencie de Steve Jobs es que Tim es **partidario de desarrollar más de una cosa a la vez**, todo lo contrario a Steve, para quién, como dijimos, uno de sus lemas era "concéntrate" donde demostraba que prefería centrarse en fabricar un solo producto brillante que, muchos mediocres.

Además se puede ver como **valora el trabajo de sus empleados y los recompensa por sus éxitos**, cosa que Steve Jobs no solía hacer, sino que se centraba más en castigar al que no había alcanzado sus objetivos. Tim Cook, por el contrario, el pasado año ha enviado una carta interna a sus empleados felicitándoles por un mes "para escribir en el libro de los récords" y regalándoles varios días más de vacaciones durante la fiesta de Acción de Gracias estadounidenses o la misma cantidad de días extra en otro momento si es necesario. (sin embargo no se consideraba que Steve Jobs se preocupase por el ocio de sus trabajadores) (Gurman, 2014) También alaba al "Las contribuciones de Bill a Apple son inconmensurables y le debemos una enorme deuda de gratitud.", dijo Cook en el comunicado oficial. "En nombre de la junta directiva y toda la compañía, quiero darle las gracias por ser un líder, un mentor y un amigo". Pero Tim también es un jefe exigente, un trabajador anónimo habla sobre Tim Cook "Eso significa que si te envía un correo a las cinco de la mañana, espera una respuesta. Y si esa respuesta no llega pronto, entiende que espera algo más de ti." (López, 2014)

Además de motivarlos, Tim se ha planteado regalar un *Apple watch* en su lanzamiento a sus empleados. Podríamos decir que esto es una forma de recompensar su trabajo (como cuando los empleados a jornada completa recibieron un iPhone original en la época de Steve Jobs en 2007). Esta idea de regalar el *Apple watch* se la dio un entrevistador a Tim Cook, diciéndole que si consideraría buena idea regalar un *Apple watch* a sus trabajadores para que se familiarizasen con él, a lo que Cook contestó: "me has dado algo sobre lo que pensar, estoy de acuerdo con tu opinión, sería genial y creo que todo el mundo debería utilizar nuestros productos. Es un buen tema sobre el que pensar, tengo que planear más paseos para pensar sobre ello" (García, 2015)

Como se puede ver en una encuesta anónima llevada a cabo por Glassdor, realizada a 724 trabajadores de la compañía, los empleados le dan buena nota, dejando a Tim Cook con un global de 94 sobre 100. La empresa como tal recibe un 3,9 sobre 5, y la sensación general de los encuestados es de “satisfacción”. Cabe destacar que esos 724 empleados encuestados abarcan todos los cargos de la compañía, desde el especialista que nos da la bienvenida y nos guía por la Apple Store hasta el jefe de los equipos de desarrollo en Cupertino. Si la opinión general de todos esos cargos le da un 94 sobre 100 significa que la confianza en Tim llega a todas las ramas de la Apple (Apple employees, 2015)



Fuente: Entrevista llevada a cabo por *Glassdoor* [http://www.glassdoor.com/Reviews/Apple-Cupertino-Reviews-EL\\_IE1138.0,5\\_IL.6,15\\_IC1147422.htm](http://www.glassdoor.com/Reviews/Apple-Cupertino-Reviews-EL_IE1138.0,5_IL.6,15_IC1147422.htm) consultada el 5 de marzo de 2015

Para un empleado de Apple, que ha preferido mantener su anonimato estos son los cinco puntos en los que resume como se trabaja con Tim:

- Nadie conoce mejor los detalles de su negocio como Tim. Y será mejor que conozcas tu rol en ese negocio.
- Tu vida es tu trabajo. Tu trabajo es tu vida. No hay nada parecido al equilibrio trabajo-vida.
- No hay tiempo para charlas, sólo lo hay para comunicaciones con objetivo en pequeñas dosis.
- El encanto es para las pulseras [Refiriéndose a "charm", que en inglés significa tanto encanto como amuleto].

- Construir tu carrera a través de cambios de empleo te convierte en alguien que va saltando de trabajo en trabajo (leer de forma negativa). La persistencia es lo que manda. (López, 2014)

Tim también se caracteriza por ser **más sensible con los problemas de la sociedad**. Campbell dice que Cook le llamó la mañana de su renuncia y le preguntó si podía hacer una contribución en algún lugar en su honor. Él ya intuía que la preferencia de Campbell sería algo relacionado con la ciudad en la que creció, entre las fábricas de acero de Pennsylvania. "Esa es la forma en que piensa", dice Campbell acerca de Cook. "Es su cálida forma de decirme adiós, haciendo algo afectuoso por mi, hacer una contribución a mi ciudad natal." (Campbell, 2014)

**Sus decisiones se basan muchísimo en lo que dicen las cifras y menos en corazonadas.** "Sabe escuchar y sabe ser divertido en pequeñas reuniones de grupo", pero "también tiene un lado duro". El problema para los que trabajan para Tim es que su expresión es siempre tan calmada y monótona que no se puede saber si está contento o no con lo que le están proponiendo, así que buscan otras señales sutiles como cambios en el modo con el que siempre suele mover la silla (López, 2013).

En el 2012 la empresa al mando de Tim tuvo un error con los mapas que lanzó con el iOS6 y Tim no tardó en dar la cara y reconocer su error, llegando incluso, a aconsejar utilizar los mapas de la competencia. Se puede ver aquí que Tim **sabe asumir responsabilidades y fracasos dando siempre la cara**. Demuestra como una personalidad mucho más relajada y accesible, y es menos proclive a ser el centro de atención. (Cook, Letter to our consumers, 2012)

### **3.5. Cambios en la dirección desde que entró Tim Cook**

Como dice la revista *Harvard Business Review*, Jobs ha infundido lentamente su forma de pensar dentro de Apple. Jobs ha obligado a Apple a abordar en repetidas ocasiones la tarea de concebir, desarrollar y comercializar productos revolucionarios. Se puede decir entonces que ha creado una cultura dentro de la empresa que es capaz de eso exactamente (Allworth, Wessel, & Wheeler, 2011) Pero los cambios no han tardado en aparecer. Cuando Jobs se fue de Apple las acciones cayeron un 5%. Es

fácil de percibir la desconfianza de los accionistas y amantes de Apple. Hay algunos que piensan que Apple va mejor ahora bajo el mando de Tim Cook como por ejemplo el antiguo socio fundador de Steve Jobs, **Wozniak** “**Apple va por mejor camino sin Steve Jobs**” en la entrevista del periódico *El Mundo*, le preguntan ¿Cree que la desaparición de Jobs ha supuesto un duro golpe para Apple?, su contestación fue clara; “Por lo que veo, creo que más bien ha tenido un impacto positivo...Creo que Apple ha cambiado como compañía en su manera de concebir sus productos y en su apertura hacia otras marcas” “Se están volviendo más generosos, con nuevas prácticas más humanas para mejorar el trato de sus empleados. Por eso admiro realmente los cambios que están implementando ” (Jáuregui, 2014)

Algunos apuntan a que Tim no se involucra tanto en el proceso creativo como lo podría hacer Steve Jobs. Según las propias palabras de Ive, **Cook es más reflexivo y se centra más en elegir la opción correcta** (Richtel & Chen, 2014)

La reunión bimensual de Jobs sobre el *software* del iPhone, en las que repasaba cada nueva característica para el producto estrella de la compañía, ya no se hace. "No es para nada el estilo de Tim", dijo una persona conocedora de esas reuniones. "Él **delega más que Steve**", dijo. (López, 2013) Sus decisiones son rápidas y fulminantes. Además tienen en cuenta a sus empleados hasta a la hora de decidir dónde donar. Como dice a la entrevista a *Bloomerg Business*, “One of the things that we have done is match our employees’ charitable contributions, where they select who they want to give to. So it’s not some corporate committee deciding, but it’s our 80,000 employees deciding what they want to do, and then we match it. (Tyrangiel, 2012)

Jobs era una persona que ejercía mucha presión, no tenía casi en cuenta las condiciones en las que trabajaba la gente, él solo contemplaba el objetivo que quería alcanzar y los medios para alcanzarlo no los cuestionaba demasiado.

Sin embargo parece que con Cook existe **una nueva voluntad de reconocer errores** y una manera más abierta para afrontar problemas como estas pobres condiciones de trabajo en los contratos con las manufactureras chinas. Para ello ha viajado hasta China y ha permitido que la Asociación para el Trabajo Justo, basada en Estados

Unidos, hiciera una auditoría a condiciones en las fábricas de China, tras lo que Apple se comprometió a mejorar los salarios y las horas.

Bajo el liderazgo de Cook, Apple muestra una **mayor responsabilidad social**, trabajando para mejorar las condiciones laborales en las fábricas en el extranjero que ensamblan sus dispositivos y tomar medidas para reducir la contaminación causada por sus centros de datos y gadgets.

Podemos decir que la empresa ahora es **más transparente**, “We decided being more transparent about some things is great—not that we were not transparent at all before, but we’ve stepped it up in places where we think we can make a bigger difference, where we want people to copy us. So there are things that are different, but the most important thing by far is, the fiber of the place is the same.” Ha dicho Cook en una entrevista a *Bloomberg Business*. (Tyrangiel, 2012)

Aunque Cook ha logrado llevar esta compañía de manera eficiente, los inversionistas todavía esperan que lance un producto con la importancia del iPhone o el iPad. Por lo que de lo que más se le ha tachado a Cook es de tener **poca innovación**, se ha estado diciendo durante muchos años que el éxito que Apple ha tenido desde la marcha de Steve Jobs es debido a todo lo que Jobs dejó antes de irse. No ha salido ningún producto innovador, sino que ha mejorado los que había. Mientras tanto, una serie de empresas de tecnología han seguido adelante con dispositivos portátiles, incluyendo Google *Glass* y la línea de *smartwatches Gear* de Samsung. Lo hará ahora con el *Apple watch*. “No hemos visto ningún cambio dramático en los productos de Apple que sugiera que la empresa ha evolucionado mucho de donde estaba hace tres años, pero seguramente esto será como si la empresa estuviera embarazada y que pronto fuera a aparecer algo nuevo”, dice el analista de *Forrester Research* Frank Gillett. “Si la adquisición de Beats es la noticia más importante del año, entonces su liderazgo será un fracaso.” Pero Tim Cook dice que se sigue preocupando por los detalles y en eso se basa para justificar el tiempo que tarda en sacar algo novedoso.

También existe una **mayor apertura a otras marcas** algo que Jobs siempre evitó, como ya hemos visto, su idea era que todo pudiera estar integrado en Apple.



Según Enderle, Cook es “el chico al que **le gusta hacer todo lo que Steve Jobs odiaba hacer**”, a lo que él opina que “Cuando haces el polo opuesto de lo que Jobs, el director general, estaba acostumbrado a hacer es probable que no vaya a salir bien” Los cambios son visibles en la empresa, pero también lo eran con Steve. A pesar de que se observan cambios constantes los valores principales de la empresa se siguen manteniendo según Tim Cook en la entrevista que le realiza *Fast Company*. (Cook, 2015)

Ahora también se **gasta más tiempo en motivar a los empleados**, estos reciben mayor reconocimiento y premios como la semana de vacaciones de acción de gracias. Además podemos ver en las opiniones de los trabajadores, como por ejemplo en la entrevista a un trabajador de Apple Sfera sobre Tim Cook: “Sabe valorar mejor el trabajo bien hecho que Steve Jobs”. (López, 2014) No es tan extremo como Jobs, ni tan “draconiano”, lo que hace que muchos trabajadores estén muy contentos con trabajar bajo sus órdenes. (Marugan, 2014)

Obviamente, después de tantos años trabajando con un carácter como Jobs, al que **muchos trabajadores prácticamente idolatran**, el mandato de Cook no es suficiente, por lo que la fuga de cerebros es evidente, aunque Tim sabe compensarla reclutando a más personal muy bien capacitado. Ahora los trabajadores están más relajados pero siguen siendo eficientes, " 'I think people are breathing now.' It's not necessarily a compliment," Unlike Jobs, who preferred to eat with design chief Jony Ive, Cook reportedly tends to sit down at the Apple corporate cafeteria and eat with various workers. "It is a small difference that speaks volumes about how employees can expect to interact with their CEO," dice Lashinsky (Foresman, 2012).

Mientras que Jobs nunca se había planteado **gastar dinero en adquisiciones de otras empresas** ya que tenía una gran confianza en los poderes innovadores de su compañía, Tim se planteó comprar la empresa de auriculares Beats por 3200 millones de dólares. Apple hizo algunas adquisiciones en la era Jobs, aunque eran generalmente pequeñas. Cook, por su parte, ha comprado 23 empresas desde que asumió las riendas.

A diferencia de Steve Jobs, Tim ha escuchado a los consumidores y ha cumplido los deseos de estos, acciones que, finalmente han tenido éxito. Sin embargo, Jobs decía siempre que no deseaba ser esclavo de los *focus groups*, de hecho **dejarse llevar por los deseos o caprichos de la gente** no ha sido nunca el estilo de Apple, y normalmente no suele dar muy buen resultado. Pero podemos ver en los cambios que ya se han hecho en iOS7, podemos prever que Apple ha dejado de ser la empresa de Jobs, para convertirse en la de Cook.

Steve Jobs pasaba mucho más tiempo que Tim Cook en el escenario. Desde el fallecimiento de Steve Jobs **se ha repartido el protagonismo en las presentaciones**, Los anuncios de sus productos no son espectáculos de un hombre, sino presentaciones compartidas con otros ejecutivos de Apple (Frommer, 2014)

En cuanto a las acciones, Jobs siempre ignoró la sugerencia de Warren Buffet de lanzar un programa de recompra de acciones, pero Cook ha puesto en marcha un plan masivo de recompra para reclamar 90,000,000,000 acciones de la compañía. Estos programas hacen que los accionistas estén muy contentos con la empresa y confíen en ella. El plan de recompra de acciones se amplió a principios de este año y ha ayudado al repunte que ha tenido la empresa estos últimos meses.

Jobs se centraba en un solo producto, de ahí su lema “concéntrate” que lleva implantando desde su vuelta a Apple, Tim sin embargo apuesta por la **diversificación de los productos de Apple**. Jobs apostaba por producir pocos productos vendiéndolos a una escala masiva Cook ha cambiado un poco esta filosofía mediante la introducción de variantes de sus productos (iPad Mini y iPhone 5c): alternativas más baratas para otro tipo de mercado de las que Jobs probablemente habría rechazado ya que su interés se centraba en desarrollar productos que estuvieran en la gama alta del mercado.

### **3.6 Análisis comparativo del éxito de la compañía con Steve Jobs y con Tim Cook.**

Teniendo en cuenta que consideramos el éxito como la maximización de beneficios, se puede ver un evidente aumento de valor de la compañía (beneficios, bolsa..) desde que Tim Cook ha relevado el puesto de CEO en la compañía (The Associated Press, 2015).

Nos encontramos en 2015 ante el récord de **beneficios** que una empresa ha conseguido en toda la historia. En el cuarto trimestre de 2014, la compañía que dirige Tim Cook ganó 18.000 millones de dólares (16.040 millones de euros). Algo que parecía impensable cuando Steve Jobs dejó a esta poderosa compañía. Eran pocos los que confiaban en que la empresa pudiera al menos mantener esas cifras de beneficios. Tras todos sus gastos operativos y financieros, tras retribuir a sus accionistas, la empresa de la manzana tiene en el banco 142.000 millones de dólares (126.000 millones de euros). El equivalente al 39% de toda la deuda de Grecia.

La gran mayoría de ese dinero viene de las ventas en el extranjero, y se encuentra fuera de EEUU, para eludir el alto impuesto fiscal del país. Como hemos visto, esto se debe a que Tim Cook es un amante de la ingeniería fiscal.

Las claves de estos altos beneficios provienen mayoritariamente de las ventas de Iphone (que vende cada hora una media de 34.000 móviles que le genera el 68% de los ingresos globales con 51.200 millones) y de las crecientes ventas en los mercados emergentes en general. En especial, el crecimiento de las ventas en China ha sido abrumador, siendo la facturación de este país casi tan grande como la de toda Europa. Podemos decir que el causante de este éxito ha sido el lanzamiento del Iphone 6, que contra todo pronóstico, ha sido el mayor éxito de la compañía, por lo que aquí podemos apuntar que este éxito se le puede atribuir al actual CEO, pues en contraposición a lo que Steve Jobs pensaba, ha escuchado a los consumidores de Apple y ha cumplido sus peticiones, un móvil con pantalla más grande, pero que quepa en el bolsillo del traje de un ejecutivo. Además, la competencia más directa, Samsung, ha mostrado serios signos de debilidad, con malos resultados en China y con problemas en su liderazgo.

En cuanto a la **bolsa**, las acciones de la tecnológica de Cupertino cotizan en el Nasdaq y es el valor más importante del índice S&P 500 (Pozzi S. , 2015), que integra a las mayores corporaciones de Estados Unidos. La llegada de Apple al selectivo se lleva contemplando desde hace años, pero el precio de sus acciones suponía un problema, ya que cualquier movimiento en el valor de la compañía podía arrastrar al índice, debido a que el Dow Jones es una media de precios de las acciones de las 30 empresas que lo componen. Tras el anuncio de Dow Jones, las acciones de Apple subieron un 1,6% e incluso algunos analistas creen que su capitalización podría llegar al billón de dólares en pocos años.

Apple entonces decidió desdoblar cada una de sus acciones en siete, en junio del 2014. Su precio ya no era un obstáculo para su inclusión, ya que el valor de sus títulos pasó a ser medio. De hecho actualmente las acciones de Goldman Sachs, 3M, IBM y Boeing tienen un precio por unidad superior al de Apple, que aparecerá la quinta en el cálculo.

En la revista *Harvard Business Review* se puede ver que muchas personas pensaban que Tim Cook no está a la altura de Steve Jobs.

En 2014, antes de este repunte de Apple la gente solía hacer hincapié en los fallos de nuevo CEO: 1) ganancias de varios trimestres perdidas, 2) un precio de las acciones volátil, 3) problemas de control de calidad, 4) falta de publicidad nueva 5) malos comentarios de los productos y 6) falta de un iMac o mini iPad con una pantalla de retina y 7) denuncia de que la empresa está recibiendo ejecutivos rancios y los altos directivos están huyendo.

Lo que estas personas están pasando por alto o ignorando es que se podría haber hecho una lista de Steve Jobs, en la que se podrían haber visto fallos similares:

Sobre las ganancias perdidas: Apple registró una pérdida trimestral \$ 247.000.000 (en 2001, cuatro años después de que Jobs se hizo cargo - y las acciones subieron en operaciones posteriores al cierre). Acerca de los valores volátiles: En 2008, bajo la dirección de Jobs, el precio de las acciones cayó en más del 50%. El control de mala calidad también existió con Steve Jobs, un ejemplo es MobileMe, antena-gate.

Durante su mandato tampoco se vio ninguna innovación publicidad: El "Soy un Mac /" Soy un PC "estuvo presente tres años y medio sin una actualización. Nada parecido a "Piensa diferente" se ha creado por Jobs después de una década de la icónica campaña. Las opiniones negativas sobre productos también existían: *Consumer Reports*, por ejemplo publicó un "no recomienda" en el iPhone 4 (en 2010). Steve tampoco creó un iPad mini. Sobre el éxodo ejecutivo, en 2008, Tony Fadell, vicepresidente *senior* de la división iPod, dimitió. Su esposa, la vicepresidenta de Recursos Humanos de Apple, también se fue. En 2004, el director financiero de Apple, Fred Anderson, dejó la compañía. Apple Asesor General, Nancy Regina Heinen, la dejó en 2006. (En 2007, la SEC presentó cargos alegando que ella dejó de Apple backdate grandes concesiones de opciones y registros corporativos alterados para ocultar las acciones. Se instaló en la SEC sin admitir o negar los cargos). (Pallota, 2013)

#### EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE APPLE Dólares por acción



Fuente: Bloomberg

La multinacional que dirige Tim Cook tiene una capitalización bursátil que asciende a 750.000. Los títulos de Apple se pagan en este momento a cerca de 130 dólares la unidad. Además la previsión de Wall Street era un incremento en las ventas del 17% desde finales de septiembre hasta acabar el año pasado, un pronóstico ampliamente superado.

#### 4. CONCLUSIONES

El propósito fundamental de este trabajo ha sido el analizar el estilo directivo de una figura tan importante como Steve Jobs y concluir hasta qué punto es el causante del éxito de Apple (entendiendo el éxito como la maximización de beneficios), una empresa que en los últimos años ha alcanzado cifras récord en cuanto a beneficios y también en bolsa.

La pregunta que se ha planteado al inicio del trabajo ha sido la siguiente:

**¿Ha sido el estilo directivo de Steve Jobs el causante del éxito de Apple?.** Tras el análisis de las teorías más importantes de liderazgo y el posterior estudio del caso Apple se puede decir que hay claros indicadores que muestran la importancia de esta figura en la creación y éxito de esta empresa. No se puede dejar pasar el análisis posterior desde que Tim Cook ha entrado en la empresa como CEO, pues han sido muchos los objetivos que ha conseguido y que a Steve Jobs se le han quedado por el camino. En lo que resta de este apartado de conclusiones, contrastaré la figura de Steve Jobs con los aspectos teóricos presentados en la parte primera de este trabajo.

Para que una persona sea líder tiene que tener gente que lo siga, como dice John C. Maxwell en su libro, Steve Jobs tenía muchos seguidores pero su comportamiento hacia las personas con las que trabajaba no parecía ser el idóneo para conseguir que lo admiren y sigan. Su estilo directivo era característico de un estilo autoritario, delegar poco, castigar los defectos, aspirar siempre a más y no motivar a sus trabajadores. De entrada parece obvio su estilo marcado como autoritario, pero también tiene partes de democrático (consigue creatividad y motivación). No podemos decir por lo tanto que tenga un estilo 100% autoritario, pero sus decisiones mayoritariamente eran tomadas bajo este estilo directivo. Consideraba que sus ideas eran las más brillantes y estaba convencido de que sus propias convicciones llevarían a su empresa a lo más alto. Además le costaba reconocer el éxito de los demás, por ello se dice que se apropia de las ideas de sus trabajadores como suyas.

En base al liderazgo **transformacional**, en el cual los trabajadores aceptan y se comprometen a cumplir el objetivo que persigue la organización, dejando de lado sus intereses personales para centrarse en los intereses de grupo, situó a Jobs en el líder

que trabaja en la estimulación intelectual (EI). “El líder a base de proporcionar nuevas ideas y replantearse los conceptos y formas de hacer las cosas estimula intelectualmente a los seguidores.” Jobs era un líder muy inspirador, su desconocimiento de tecnología lo compensaba con su creatividad y capacidad de transmitir. Estaba continuamente replanteándose si sus productos eran todo lo perfectos que podían ser e intentaba estimular a sus empleados haciéndoles ver quever que podían dar más de sí mismos.

En el proceso **transaccional** situó a Steve Jobs en la clasificación de Dirección por Excepción Activo (DPE-A). El líder busca seguir las reglas detectando que no ocurran desviaciones tomando acciones correctivas. Y es que Steve era conocedor de todo el proceso, continuamente realizaba acciones de control para detectar posibles errores e incluso si al final del proceso de producción de sus productos notaba algo que no le gustaba, no dudaba en comunicar que se volviera a repetir todo desde cero.

En base a la **rejilla de la dirección Blake y Mouton** situó a Steve en una dirección autoritaria (tecnocrática) donde el líder sabe lo que desea e impone sus métodos para lograrlo, en este aspecto casi nadie debatía con Steve los métodos para lograr los objetivos a alcanzar ya que él mismo se consideraba como un iluminado que tomaba las mejores decisiones. Su estrategia de control la divisaba desde muy cerca y tenía una concepción pesimista sobre el hombre (**teoría X de Mc Gregor**) consideraba que había muchas personas desmotivadas hacia el trabajo y él sólo quería rodearse de trabajadores eficientes que no hubiera que vigilar desde cerca. Estaba totalmente orientado hacia la tarea y el logro de sus objetivos.

Normalmente un estilo directivo como el de Steve Jobs parcialmente autoritario no acostumbra a estimular a los trabajadores, para ello hay que trabajar con personas muy perfeccionistas y que sepan superarse a sí mismas, sabiendo afrontar la presión de recibir objetivos tan altos.

Lideraba una de las mayores empresas de tecnología, pero no tenía un gran conocimiento sobre esta, pero sí tenía un amplio conocimiento sobre como gestionar la compañía y sobre la imagen que le convenía proyectar. Este don se puede ver en las

presentaciones de sus productos, en las que manejaba las técnicas del marketing con mucho éxito, dando siempre un toque personal.

Su figura ha sido clave en el éxito de Apple. Jobs fue uno de los fundadores junto a Wozniak de esta empresa que hoy podemos decir que ha alcanzado el éxito y eso ya le atribuye mérito propio. Pero además fue el encargado de que saliera a bolsa en 1983. Sin él, hoy no se podría haber conseguido alcanzar el valor más importante de S&P 500. Jobs eligió un estilo de liderazgo “agresivo” el cual tuvo mucho éxito a la hora de revivir Apple, consiguió rescatar a la empresa que el mismo había creado y que tras su despido se había hundido. Para ello tomo unas pautas muy marcadas con objetivos claros y precisos. Pocas personas saben dirigir este estilo directivo sin que toda la plantilla decida rendirse, pero él lo consiguió. Sabía como meter presión a sus trabajadores y a la vez hacerles ver que eran capaces de mucho más.

Steve Jobs consiguió que la gente lo siguiera, lo que hace que se le pueda atribuir ya la categoría de líder, inicialmente a base de reprimendas y de imponer sus propias ideas, pero finalmente le hizo ver a los trabajadores que actuando bajo sus órdenes no sólo se ahorran broncas, sino que eran capaces de crear productos brillantes y revolucionarios e incluso ver ellos mismos que podían rendir mucho más de lo que podían pensar. Además, no hay que olvidar que no solamente consiguió llevar al éxito a Apple, sino que también creó compañías muy potentes como Pixar.

Es evidente también que el nuevo CEO, Tim Cook, esta llevando a la empresa por buen camino, lo que podemos definir como éxito, ya que esta maximizando los beneficios de la empresa como nunca antes se había hecho. No obstante, existe una duda acerca de si el fin justifica los medios. Para alcanzar estas cifras Tim se ha salido de la línea en la que Apple acostumbraba a actuar, ha decidido escuchar a los consumidores para saber lo que quieren y así crearlo y satisfacer sus necesidades, ha diversificado más su gama de productos y esta intentando abrirse más a otras marcas. Todo esto estaba visto por Jobs como algo impensable y ni siquiera se ha debatido en Cupertino la posibilidad de realizar este tipo de acciones. Eran lemas básicos que todos sabían que no se podían tocar. Por ello existe la posibilidad de que **la empresa comience a perder personalidad** y con ello el éxito alcanzado durante estos años. Si algo caracteriza a Apple es su diferenciación frente a la competencia y su clara



esencia, por lo que la pérdida de esta última puede llevar a la empresa a perder su beneficiosa posición actual en el mercado igualándose a las otras empresas de la competencia.

No debemos olvidar que al hablar de liderazgo hay que tener en cuenta las conductas de las personas que trabajan para la empresa. No es lo mismo por ejemplo, teniendo en cuenta la teoría de McGregor, liderar a un grupo X que a un grupo Y. Parte de la responsabilidad del éxito pertenece a la gente que trabaja en Cupertino, pero no hay que obviar que para ser un gran líder y alcanzar el éxito hay que conseguir atraer a los mejores, y esto Apple lo lleva haciendo muchos años. Jobs lo tiene claro, quiere en su empresa a los mejores: “ he aprendido con el paso de los años que cuando encuentras a gente muy buena no necesitas siempre estar encima de ellos” (Isaacson, *Steve Jobs, lecciones de liderazgo*, 2014, p. 78) Y no solo utilizaba la distinción entre personas válidas y no válidas dentro de la empresa, sino que en su propia vida, se puede ver por ejemplo cuando le diagnostican cáncer, que decide pasar por treinta enfermeras hasta decidir qué dos de ellas van a tratarle.

Como dice Jobs en el discurso que a la universidad de Stanford “lo importante es amar lo que haces y poner pasión”. Algo que el siempre ha hecho y por lo que parece esta haciendo también el nuevo CEO Tim Cook.

Desde un punto de vista absoluto todos los seres humanos son prescindibles, ya que finalmente toda persona desaparece y las empresas normalmente continúan. Pero no hay que olvidar que lo que realmente marca la diferencia en las organizaciones son las personas, cada una con su personalidad y forma de hacer su trabajo. Apple con Steve Jobs iba muy bien, y se puede decir que Steve era el alma de Apple y tras su muerte, parte de la esencia se ha ido con él. Jobs siempre ha sabido reinventarse, incluso cuando lo echaron de su propia empresa, creando Pixar. En este sector de la tecnología sabe además que todo avanza demasiado rápido y, o te reinventas o estas perdido. En cuanto a Tim Cook considero que todavía se debe esperar un poco más para saber si este nuevo líder ha cogido parte de la esencia de Jobs, pues todos están esperando que saque algo innovador como nos tenía acostumbrados Steve. Quizás sea el lanzamiento del Apple Watch lo que confirme que el nuevo CEO está igual o más capacitado que Steve para innovar y llevar a la empresa de la manzana a lo más alto y

que así demuestre que es capaz de conectar la creatividad con la tecnología, como se llevaba haciendo hasta ahora.

Tras el análisis llevado a efecto, podemos concluir que el estilo directivo tan marcado de Steve Jobs, junto con su exigencia, sus ideas claras sobre lo que perseguía y los objetivos que había que alcanzar, su forma de relacionarse con los empleados y su continua innovación, forman la base del éxito que Apple ha alcanzado. No podría asegurarse que otra persona con un estilo directivo similar pudiera haber alcanzado el éxito de la empresa, pues, son todas las variables descritas anteriormente y puestas en conjunto, las que han hecho de su forma de liderar la empresa lo que Apple es hoy. Sin Steve Jobs esta empresa no se habría creado, ni tendría la personalidad que hoy la desmarca de la competencia y hace que sea conocida a nivel mundial. Pero no se puede dejar al margen a Tim Cook y sus exitosos resultados desde que está al mando de la empresa. Podemos decir que este ha sabido llevar a la empresa a su mayor esplendor, y que además ha sabido liderar consiguiendo la aceptación de todos los trabajadores, lo que le atribuye el término de líder. Pero lo que está claro tras el análisis de este caso, es que sin Steve Jobs, Tim Cook no habría podido alcanzar estos resultados, lo que no le quita mérito, pero su éxito se corresponde con un ciclo nuevo, con características muy distintas, que sin el anterior no habría sido posible.

## Bibliografía

Allworth, J., Wessel, M., & Wheeler, R. (2011). Why Apple doesn't need Steve Jobs. *Harvard Business Review* .

Apple employees. (19 de March de 2015). Apple reviews in Cupertino. (Glassdoor, Entrevistador) California.

Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en Procesos de Fabricación Progresiva. *Universidad de Sevilla* , 139-150.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.

C.Maxwell, J. (2008). *Desarrolla el líder que hay el tí*. Barcelona: RBA libros.

Cusumano, M. (2011). MIT Sloan School of Management and School of Engineering. *Magazine Communications of the ACM* , 54, 26-28.

Campbell, B. (17 de July de 2014). After 17 years, Bill Campbell steps down from Apple's board . (A. Lashinsky, Entrevistador)

Carbajo, A. (16 de June de 2014). *Jonathan Ive es tajante; "El proceso creativo de Apple no ha cambiado con la transición de Jobs a Cook"*. Recuperado el february de 2015, de Apple Sfera: <http://www.applesfera.com/apple-1/jonathan-ive-es-tajante-el-proceso-creativo-en-apple-no-ha-cambiado-con-la-transicion-de-jobs-a-cook>

CNN. (22 de August de 2013). El liderazgo de Tim Cook comienza a notarse en el rumbo que toma Apple. *CNN* .

Cook, T. (28 de September de 2012). *Letter to our consumers*. Recuperado el February de 2015, de APPLE: <https://www.apple.com/letter-from-tim-cook-on-maps/>

Cook, T. (2015). Tim looks ahead. (B. Schlender, R. Tetzeli, Entrevistadores, & F. company, Editor)

Española, R. A. (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo>

Dans, E. (31 de August de 2013). *Microsoft y el futuro post-Ballmer*. Recuperado el March de 2015, de El Blog de Enrique Dans: <http://www.enriquedans.com/2013/08/microsoft-y-el-futuro-post-ballmer.html>

Fiedler, F. (1971). Validation and extension of the Contingency Model of leadership effectiveness: A review of empirical finding. *Psychological Bulletin* , 76, 128-148.

Foresman, C. (24 de May de 2012). Report details Tim Cook's changes at Apple, for better or worse. *Ars technica* .

Fred, E., & Fiedler, a. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Frommer, D. (8 de September de 2014). The hidden structure of the Apple keynote. *Quart* .

Gurman, M. (24 de September de 2014). *Tim Cook "This month has been one of the record books, employees get Thanksgiving week off"*. Recuperado el february de 2015, de 9to5mac: <http://9to5mac.com/2014/09/24/tim-cook-this-month-has-been-one-for-the-record-books-employees-get-thanksgiving-week-off/>

García, I. (Marzo de 2015). Obtenido de Actualidad watch: <http://actualidadwatch.com/tim-cook-podria-regalar-un-apple-watch-cada-empleado-de-las-apple-store/>

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista pensamiento y gestión* , 24.

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresa*. Ediciones Paraninfo.

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresa*. Ediciones Paraninfo.

Isaacson, W. (2011). *Biografía de Steve Jobs*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.

Isaacson, W. (2014). *Steve Jobs lecciones de liderazgo*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.

Jáuregui, P. (10 de October de 2014). Apple va por mejor camino sin Steve Jobs. *El Mundo* .

Kuang, C. (2011). What Steve Jobs can still teach us. *Fast company magazine* .

Kahney, L. (2008). *Inside Steve's Brain*. New York: Penguin Books Ltd.

Karlgaard, R. (2013). Steve Jobs Warns Apple Don't Be Greedy. *Revista Forbes* , 191.

Lashinsky, A. (2014). After 17 years, Bill Campbell steps down from Apple's board. *Fortune* .

Levy, S. (6 de October de 2011). Steve Jobs: A perfect CEO. *Harvard Business Review* .

Likert, R. (4 de November de 2011). Management Systems and Styles. *ACCEL*.

López, M. (30 de October de 2014). *¿Cómo es trabajar con Tim Cook? Un empleado de Apple lo resume en cinco puntos*. Recuperado el february de 2015, de Apple Sfera: <http://www.applesfera.com/curiosidades/como-es-trabajar-con-tim-cook-un-empleado-de-apple-lo-resume-en-cinco-puntos>

López, M. (23 de August de 2013). *Dos años con Tim Cook: ¿Cómo ven los empleados y los inversores de Apple a su CEO tras todos sus cambios?*. Recuperado el February de 2015, de Apple Sfera: <http://www.applesfera.com/apple/dos-anos-con-tim-cook-como-ven-los-empleados-y-los-inversores-de-apple-a-su-ceo-tras-todos-sus-cambios>

Muñoz, R. (31 de Enero de 2015). Tim Cook, la sombra de oro de Jobs. *El Mundo* .

Maxwell, J. (2008). *Desarrolla al líder que hay en tí*. Barcelona: RBA libros.

Marugan, A. (May de 2014). *El liderazgo de Tim Cook al exámen de Reuters*. Recuperado el May de 2015, de Applesencia: <http://applesencia.com/2013/08/liderazgo-tim-cook-examen-reuters>

Marsal, K. (2014). *Apple's Tim Cook named CEO of the year by CNN*. Recuperado el February de 2015, de apple insider: <http://appleinsider.com/articles/14/12/23/apples-tim-cook-named-ceo-of-the-year-by-cnn>

McGregor, D. (1960). *El lado humano de las empresas*. McGraw-Hill/interamericana de mexico.

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*, 14 (1).

Michán, M. (2014). *Bill Campbell habla de su relación con Steve Jobs y Tim Cook*. Recuperado el february de 2015, de Apple Sfera: <http://www.applesfera.com/apple-1/bill-campbell-habla-acerca-de-su-relacion-con-steve-jobs-y-tim-cook>

Michán, M. (July de 2014). *Sue Wagner sustituye a Bill Campbell en el consejo de administración de Apple*. Recuperado el february de 2015, de Apple Sfera: <http://www.applesfera.com/apple-1/sue-wagner-sustituye-a-bill-campbell-en-la-consejo-de-administracion-de-apple>

Pallota, D. (2013). The market wants Apple to unveil a time machine. *Harvard Business Review* .

Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC editorial.

- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC editorial.
- Piergiorgio, S. M. (2015). Jobs contra Gates: la victoria póstuma. *La Vanguardia* .
- Pozzi, S. (6 de Marzo de 2015). Apple entra en el índice Dow Jones. *El país, economía* .
- Pozzi, S. (2015). Apple, el midas corporativo. *El país/economía* .
- Pozzi, S. (28 de Enero de 2015). Los ingresos del iPhone superan todos los de Microsoft y Google juntos. *El país/economía* .
- Richtel, M., & Chen, B. (15 de June de 2014). Tim Cook, Making Apple His Own. *The New York Times* .
- Segan, S., Anthony, S., & Duffy, G. (2012). Stebe Jobs is not dead. *PC magazine digital edition* .
- Tyrangiel, J. (6 de December de 2012). *Tim Cook's Freshman Year: The Apple CEO Speaks*. Recuperado el February de 2015, de Bloomberg Business: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2012-12-06/tim-cooks-freshman-year-the-apple-ceo-speaks>
- The Associated Press. (10 de March de 2015). Apple's Tim Cook Cites Record Sales and 'Unbelievable' Year. *The New York Times* .
- The Steve Jobs effect, 16 (February de 2012).
- Varela, F. (2004). *Los estilos directivos y su impacto en la productividad*. boletín informativo DESISA consultores.
- Wozniak, S. (2008). The great WOZ. (F. Koury, Entrevistador, & I. Smart Business Network, Editor) Cleveland, Ohio.
- Wozniak, S., & Smith, G. (2007). New York.
- Wozniak, S., & Smith, G. (2007). *iWoz: Computer Geek to Cult Icon: How I Invented the Personal Computer, CoFounded Apple, and Had Fun Doing it*. New York: New York W.W. Norton & Co.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* , 55, 67-80.

## 5. ANEXOS

Equipo,

El domingo se cumplen tres años de la muerte de Steve. Estoy seguro de que muchos de vosotros pensaréis en él ese día del mismo modo en el que yo también lo haré.

Me gustaría que os toméis un momento para apreciar todos los modos en los que Steve ha hecho de nuestro mundo un lugar mejor. Los niños aprenden con nuevas formas gracias a los productos con los que él soñó. Las personas más creativas del planeta los utilizan para componer sinfonías, canciones pop y escribir desde novelas a mensajes de texto pasando por poemas. El trabajo de la vida de Steve ha creado el lienzo en el que ahora los artistas crean obras de arte.

La visión de Steve se ha extendido mucho más allá de los años en los que estuvo vivo, y los valores sobre los que construyó Apple permanecerán con nosotros para siempre. Muchas de las ideas y proyectos en los que trabajamos hoy se empezaron después de su muerte, pero su influencia en ellos -y en todos nosotros- es indudable.

Disfrutad de vuestro fin de semana, muchas gracias por ayudar a llevar el legado de Steve Jobs hacia el futuro.

Tim

Carta Tim Cook dando vacaciones extra a sus trabajadores recompensando su buen trabajo:

Fuente:

<http://9to5mac.com/2014/09/24/tim-cook-this-month-has-been-one-for-the-record-books-employees-get-thanksgiving-week-off/>

Team,

This month has been one for the record books.

Just two weeks ago, we launched the biggest advancements in iPhone history with iPhone 6 and iPhone 6 Plus, which our customers absolutely love. We introduced Apple Pay, a new service which will make mobile payments easier, more secure and more private. And we previewed the next chapter in Apple's story with Apple Watch, our most personal device ever and one which has already captured the world's imagination.

Our customers are enjoying new ways to use their iPhone, iPad or iPod touch with iOS 8's intuitive new features, and the ground-breaking security of iOS 8 has demonstrated our strong commitment to protecting users' privacy. Coming up this fall is OS X Yosemite, with continuity features that deliver an even more fluid experience across all our iOS devices and Macs.

Each of these introductions represents years of innovation and hard work by teams all across Apple. Many of you have put the best work of your lives into these amazing new products, which bring together world-class hardware, software and services in the way only Apple can. This is what we do best, and the result transforms people's lives. It's simply inspiring.

I am also incredibly inspired and proud of all of our work to protect the environment, advance human rights, and change the way teachers teach and students learn.

Without you, none of these accomplishments would have been possible. Our people are the soul of our company, and we all need time to refresh and renew. To provide that time, and to recognize all of these achievements — as well as your boundless talent and dedication — I'm happy to announce that we're extending the Thanksgiving holiday this year. We will shut down with pay on November 24, 25 and 26 so our teams can enjoy the whole week off.

Retail, AppleCare, and several other teams will continue to serve our customers over those days, but will receive the same amount of time off at a date that's best for them. Please check with your manager for details. International teams will schedule vacation days when appropriate for their country.

Enjoy the extra time off with your families and loved ones. You've earned it!

Tim