

en Administración. En esa época comenzaron a popularizarse las computadoras portátiles. Los jóvenes hacían «en todo momento» numerosos cálculos y anotaciones en sus equipos, cosa que él no hacía, por lo cual se había sentido extraño.

Las anécdotas anteriores indican que a una época en la que se hacía un uso limitado de datos numéricos le siguió otra en la que se exigió más

medio de modelos econométricos. Los gerentes, por su parte, guían los mercados de capitales detalladamente con respecto a las ganancias pronosticadas para el trimestre siguiente. Estamos gobernados por aquello de “muéstrame los números” o “no tiene importancia todo lo que no se pueda medir”. Lo cual no nos llevó muy lejos. Los economistas se equivocaron en forma reiterada. Ninguno de los principales

No todo lo que importa puede ser medido y no todo lo que puede ser medido importa

y más información cuantitativa. En la actualidad los datos numéricos se hacen presentes en forma abundante, y a veces son difíciles de digerir. Dos estudios llevados a cabo en la década de los cincuenta ejercieron una marcada influencia y recomendaron, entre otras conclusiones, que las escuelas de administración hicieran un mayor uso de las técnicas cuantitativas en la enseñanza y en la investigación.

Peter Drucker se resistió. Expresó que, para tomar decisiones, desconfiaba de las bondades de los «hechos» basados en datos numéricos y escribió lo siguiente: «La mayoría de los libros sobre decisiones dicen esto a sus lectores: primero se deben identificar los hechos. Sin embargo, los ejecutivos que toman decisiones efectivas saben bien que uno no trabaja a partir de hechos sino, más bien, a partir de opiniones. El entendimiento sobre el que se apoya una decisión correcta aumenta tanto por el choque y el conflicto de opiniones que difieren como por una seria consideración de opciones que compiten entre sí. Es imposible contar con los hechos antes de conocer las opiniones. No hay hechos a menos que se tenga un criterio de relevancia» (S. Wunker: «Why Peter Drucker distrusted facts». Blogs *Harvard Business Review*, 4 de noviembre de 2011).

El cuestionamiento de los métodos cuantitativos se vio reforzado en los últimos tiempos. Como explicó R. Martin, decano de la Escuela de Gerencia Rotman, de la Universidad de Toronto: «Vivimos en un mundo que se preocupa por predecir y que se deleita con los métodos cuantitativos. Esto está claro en el ambiente de las empresas: aquellos que se dedican a pronosticar producen predicciones precisas acerca del crecimiento económico por

macroeconomistas de las organizaciones dedicadas a pronosticar preveía, a mediados de 2008, que la economía no iba a crecer y mucho menos que iba a explotar (...) Por su parte, los gerentes siguen equivocándose brindando guías trimestrales basadas en sus avanzados sistemas de planeamiento financiero y se los sigue castigando, no por mal desempeño, sino por no predecir resultados con varios meses de anticipación» («Beyond the numbers: building your qualitative intelligence». *Rotman Magazine*, primavera de 2010).

El profesor R. S. Kaplan de la Escuela de Negocios Harvard dijo lo siguiente: «En la actualidad conocemos menos lo que pasa en el interior de las empresas que hace cuarenta años. Ninguno de nosotros estudia o enseña las mejores prácticas de valuación de activos y gerencia de riesgos que emergen de instituciones financieras bien administradas (existen unas cuantas de las que vale la pena aprender). Conozco un banco importante que no contrata a egresados de escuelas de administración, porque no cuentan con las habilidades requeridas para valuar y calcular los riesgos de activos complejos que solo se negocian de vez en cuando (...) Para solucionar esta falta de conocimientos, más estudiosos de las escuelas de administración, especialmente en el área contable, necesitan (...) comenzar a explorar al interior de las prácticas de las mejores empresas. Un caso cualitativo y detallado que documente y analice cómo los gerentes innovadores valúan y manejan los activos riesgosos brindará mucha más información que otro estudio más acerca de la correlación entre datos contables públicos y retornos promedios de la bolsa de valores («The hollow science», *Harvard Business Review*, mayo de 2011).

Es posible que el lector haya reparado en la referencia a un banco importante que no contrataba a egresados de escuelas de administración, así como en la necesidad de identificar las mejores prácticas y las mejores empresas. ¿Qué se puede esperar en el futuro próximo? Tal vez una intensificación de comentarios similares a los citados y un mayor equilibrio entre el análisis cuantitativo y el cualitativo en la toma de decisiones. Como dijera un estudiante: «No todo lo que importa puede ser medido y no todo lo que puede ser medido importa». A su manera, hace muchos años que el tango se concentra en el análisis cualitativo, como cuando canta así: «Decime quién sos vos / decime dónde vas / alegre mascarita / que me gritas al pasar: / “¿Qué hacés? ¿Me conocés?”». ■

STEVE JOBS O EL LIDERAZGO REVOLUCIONARIO

Raúl Maestres M.

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

Tu tiempo es limitado, de modo que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto. No quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición.

Discurso en el acto de graduación de la Universidad de Stanford, 12 de junio de 2005.

Steve Jobs nació en San Francisco, California, el 24 de febrero de 1955 y falleció en su residencia de Palo Alto, California, el 5 de octubre de 2011. A los pocos días de nacido fue entregado en adopción a Paul Reinhold Jobs y a su esposa Clara Hagopian Jobs (nacida en Estados Unidos de padres armenios, refugiados de la persecución turca en 1915), quienes se ocuparon de su educación y fueron el apoyo incondicional con el que contó durante toda su vida.

Desde pequeño mostró un interés inusual por la tecnología y por la adquisición selectiva de conocimientos. Cuando estaba en cuarto grado de

primaria, después de una evaluación de inteligencia, la maestra recomendó que fuera avanzado a sexto grado para que pudiera sentirse desafiado intelectualmente. En primer año de bachillerato estaba desarrollando un proyecto para construir un contador de frecuencias que midiera los impulsos de una señal elec-

La visión y opiniones de Steve Jobs eran tan poderosas que creaban un «campo de distorsión de la realidad», donde presentaba a las personas «su realidad» y las impulsaba a perseguir lo imposible

trónica. Como le faltaban algunas piezas que no conseguía en el mercado, buscó el número telefónico de Bill Hewlett (co-fundador de Hewlett-Packard) y le explicó lo que estaba creando. El científico se impresionó tanto con la precocidad del niño que le consiguió trabajo durante las vacaciones de verano; en la famosa empresa entró en contacto con ingenieros que le triplicaban la edad y se expuso a proyectos electrónicos serios.

Su interés inusitado por la electrónica condujo a que un amigo común le presentara a su tocayo Steve Wozniak, un verdadero genio en este campo, quien a los 25 años de edad, el 29 de junio de 1976, después de haber trabajado en reclusión durante varios meses, logró finalmente que el *mother board* de microprocesadores diseñado por él, generara una imagen en una pantalla de televisión al teclear una instrucción. Había nacido el computador personal, un invento que revolucionaría la humanidad de formas aún no imaginadas por Woz ni por su amigo Jobs quien, al darse cuenta de lo que tenían entre manos, comenzó rápidamente a idear lo que en pocos meses sería Apple Computers. Jobs tenía como tarea recoger manzanas en una comuna budista donde se reclinaba a meditar; como vegetariano radical y muy afecto al consumo de los frutos que recogía, sugirió el nombre *apple* (manzana) para la empresa y así quedó.

Robert Noyce, inventor del circuito integrado y fundador de Intel, había dicho en público que el ordenador personal sería relegado a la categoría de producto para aficionados y que nunca tendría mercado masivo, y Bill Hewlett, fundador de Hewlett Packard e innovador de la primera regla de cálculo electrónica, y sus ejecutivos acordaron declinar el ofrecimiento que

Wozniak (en ese tiempo empleado de HP) le hizo a la empresa de entregarles el *mother board* a cambio de regalías o una mejora de salario. Esto dejó libres a ambos Steve para seguir su camino con Apple Computers. Más tarde, cuando llevaron la Apple I ante Nolan Bushnell, el visionario fundador de

Atari y exjefe de Jobs, y le solicitaron un financiamiento modesto a cambio de un tercio de las acciones de Apple, les dijo que estaba convencido de que era un producto sin potencial de mercado y que solo sería adquirido por excéntricos.

Estas dos anécdotas muestran el difícil comienzo que tuvieron estos emprendedores. En una apretada síntesis pueden apreciarse los hitos fundamentales en la convulsiónada vida de Steve Jobs y Apple Computers a partir de esa época:

1. Presentación de Apple I en el First Annual Computer Festival, en Atlantic City, Nueva Jersey, abril 1976.
2. Fundación de Apple Computers, enero 1977.
3. Presentación de Apple II en la primera Feria de Computación de San Francisco, California, abril 1977.
4. Nace Lisa Brennan-Jobs, la hija de Chrisann Brennan y Steve Jobs, quien durante dos años negó ser el padre y finalmente aceptó después de que los exámenes de ADN demostraron la filiación, mayo 1978.
5. Oferta pública de acciones de Apple Computers, diciembre 1980.
6. Lanzamiento de Macintosh, enero 1984.
7. Jobs expulsado de Apple, septiembre 1985.
8. Jobs funda Pixar, enero 1986.
9. Presentación de la nueva línea de computadores diseñada por Jobs, Next Computers, octubre 1988.
10. Apple, con la sensación de haber perdido el rumbo después de la salida de Jobs, adquiere Next Computers y este regresa a la empresa en calidad de asesor, diciembre 1996.
11. Jobs es nombrado presidente interino de Apple, septiembre 1997.
12. Lanzamiento de iMac al mercado, mayo 1998.

13. Apertura de la primera tienda Apple en Tyson's Corner, Virginia, mayo 2001.

14. Lanzamiento de iPod, octubre 2001.

15. Lanzamiento de iTunes Store en San Francisco, abril 2003.

16. Jobs recibe una biopsia positiva de cáncer en el páncreas y es operado casi un año después de haberse sometido infructuosamente a un tratamiento con medicina alternativa, octubre 2003-julio 2004.

17. Presentación de iPhone en el MacWorld Show, enero 2007.

18. Lanzamiento de la tienda de aplicaciones para iPhone, julio 2008.

19. Presentación de iPad, abril 2010.

20. Jobs renuncia a su cargo alegando serios trastornos de salud, agosto 2011.

21. Jobs fallece a los 56 años en Palo Alto, California, octubre 2011.

En apenas 35 años Steve Jobs pasó de ser un *hippie*, aficionado a la electrónica e interesado en el budismo zen, a convertirse en un genio reconocido quien (junto con Steve Wozniak) creó el computador personal y cambió para siempre nuestra forma de relacionarnos con la música, con internet y con el mundo en general.

¿Cuáles son las lecciones que deja este creador revolucionario?

1. Buscar la perfección en todo lo que se hace. Jobs buscaba la excelencia en todos los actos de su vida personal o profesional. Nunca permitió que un producto saliera al mercado hasta que no estuviera perfecto en todos los detalles, aun los nimios y a veces invisibles.

2. Concentrarse solo en las cosas importantes. Jobs desechara todo aquello que le distrajesa de su objetivo central; fuera de esto nada existía.

3. Buscar siempre el mejor talento. Nunca hizo concesiones al respecto; atraía a quien deseaba sin importar el costo.

4. Perseguir objetivos con pasión desenfrenada. Jobs jamás se amilanó ante ningún obstáculo por complicado que fuera. Lograba lo que quería aun distorsionando la realidad si era necesario.

5. No permitir que el afán de ganancia a corto plazo disminuyera la calidad. Jobs consideraba que la rentabilidad era una consecuencia de hacer las cosas bien y a la primera vez, nunca al revés. Cuando Jobs salió de Apple y la empresa invirtió los términos para

obtener ganancias a toda costa, casi quiebra.

6. Perseverar y dejar un legado impecadero fundando una empresa poderosa. Para Steve no bastaba con inventar o crear en el aire, el fundamento corporativo era fundamental.

7. Atreverse a ser diferente. Jobs pensaba diferente (*Think different*), era un iconoclasta, y retaba a personas y organizaciones en muchas de sus premisas. Su visión y opiniones eran tan poderosas que creaban un «campo de distorsión de la realidad», donde presentaba a las personas «su realidad» y las impulsaba a perseguir lo imposible; la mayoría de las veces hizo que ese «imposible» se convirtiera en realidad. Trabajar con él requería esforzarse todos los días, hasta el límite.

Hay también un campo de aprendizaje importante en las cosas negativas que hizo. Fue una persona de extremos. Cuando amaba no veía defectos en las personas y podía atraerlas y motivarlas con una fuerza y un carisma pocas veces visto en el mundo corporativo. Pero, con la misma facilidad, giraba hacia el extremo opuesto rechazando con denuedo lo que hasta hace poco había querido y, entonces, podía tornarse hostil, agresivo y desvalorizador, hasta el punto de degradar anímicamente a su interlocutor. Esta forma de bipolaridad lo llevó a contratar personas intelectualmente superiores que no pudieron resistir su encanto y genialidad. Pero, al mismo tiempo, humilló a muchos a lo largo de su carrera; a veces a los mismos que había atraído con bombos, pero que por alguna razón habían caído en desgracia. Era generalmente intolerante con las opiniones divergentes y con lo que en su óptica, a veces sesgada, consideraba mediocre.

En múltiples oportunidades rechazaba con vigor una idea que le había sido presentada por algún colaborador, para luego exponerla unos días más tarde como «muy buena» y producto de su propia reflexión. Esto, que al principio desmotivaba a muchos en su círculo cercano, llegó a ser tan frecuente que terminó convirtiéndose en motivo de chiste. Su «campo de distorsión de la realidad» llegó a sesgarlo tanto que pensó vencer el cáncer a su manera, siguiendo la senda naturista que durante tantos años cultivó con sus maestros budistas, hasta darse cuenta muy tarde de que perdió un tiempo precioso en

someterse a una cura rigurosa para la enfermedad.

Lo más controvertido en su vida personal (tratado ampliamente en la biografía escrita por Walter Isaacson, publicada por Simon & Schuster en

Una cosa es el inglés y otra el espanglish, que denota poca iniciativa y dificulta la comunicación y la gerencia del conocimiento en las organizaciones. ¿Do you know what I mean?

octubre de 2011) fue la negativa a reconocer durante varios años la paternidad de su hija Lisa. Esto mostró un lado oscuro de su personalidad que con frecuencia aparecía en su relación con las personas.

Al final del camino queda la imagen de un hombre excepcional, con muchos aciertos y errores, que sin duda impactó a la humanidad de manera fundamental, que abrió rutas impensadas y caminos nunca antes transitados ni imaginados. ¿Será esta la definición de un genio? **FI**

ESPANGLISH

Enrique Ogliastrì

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

«Nuestra empresa de *outsourcing* IT es *born-global* y *near shore* (con propios *delivery centers*) un negocio *boutique*. Tenemos gran *performance* en *open source*, nos fundeamos con unos *Angels*, mejor que los VC. Nuestra gerencia de *Human Capital* tiene su *bottleneck* en reclutar y retener técnicos: los mejores están en una *Premier League*. Los *project manager* en HQ son latinoamericanos y trabajan en *real time*, sin mentalidad *micromanagement*». Lo curioso de este lenguaje es que probablemente la mitad de los lectores entendieron perfectamente, así no estén en el sector de la tecnología de información. Probablemente, para la otra mitad de los lectores, esto sea un lenguaje indescifrable. El hecho es que se está llegando a este idioma en los negocios: ya las editoriales españolas titulan sus libros en medio inglés.

¿Son extranjeros agobiados por la escasez de palabras en español o nativos que dominan el inglés? Lamentablemente, no. «Estoy aburrido», decía un importante empresario latinoamericano, «de asistir a seminarios internacionales en inglés donde se ha inscrito

una mayoría que cree que habla el idioma, pero no es así y las discusiones se vuelven muy precarias y no te aportan nada». Me recordó mi primera experiencia con el lenguaje «pocho» en Texas, cuando descubrí que no

hablaban bien el inglés ni se atrevían a hablar exclusivamente en español. ¿Llevará esto a malentendernos en un lenguaje precario o en pura jerigonza?

Para los educadores esto es preocupante, porque el desarrollo de las capacidades humanas requiere el dominio de un idioma, que apoye el análisis y la solución de muchos problemas. En la primera etapa de aprendizaje de un idioma apenas se dice lo que se puede decir. El idioma restringe el pensamiento, su profundidad y alcance. Lo mejor sería desarrollar el bilingüismo, que implica separar y manejar independientemente los dos idiomas.

¿Por qué hablan así? Algunos parecen interesados en impresionar con todo lo que han aprendido: una forma de pedantería y esnobismo, que excluye a quien no sepa los términos ni se atreva a preguntar su significado. Error craso de algunos recién egresados de posgrados en administración que salpican cada frase con los términos nuevos que han aprendido, como una forma de distinguirse del vulgo, arrogancia parecida a la de aquellos monjes de la Edad Media que solo hablaban en latín y entre ellos. Aparte de que el inglés es el latín contemporáneo, en el espanglish hay también una actitud de sumisión a la palabra de Dios, al conocimiento que desciende de afuera, un conocimiento ajeno, que al ser apropiado genera a la vez arrogancia y un sentimiento de inferioridad o reverencia. El inglés mal hablado se ha vuelto el idioma universal.

El lenguaje de los negocios y de la ciencia es el inglés. Quienes lo hablan, en todas las profesiones y en todos los países, ganan un quince por ciento más que sus pares que no lo hablan. Pero una cosa es el inglés y otra el espanglish, que denota poca iniciativa y dificulta la comunicación y la gerencia del conocimiento en las organizaciones. ¿Do you know what I mean? **FI**