

# Agradecimientos

Quiero agradecer a mucha gente este libro:

A todo el equipo de LID por su amabilidad y profesionalidad.

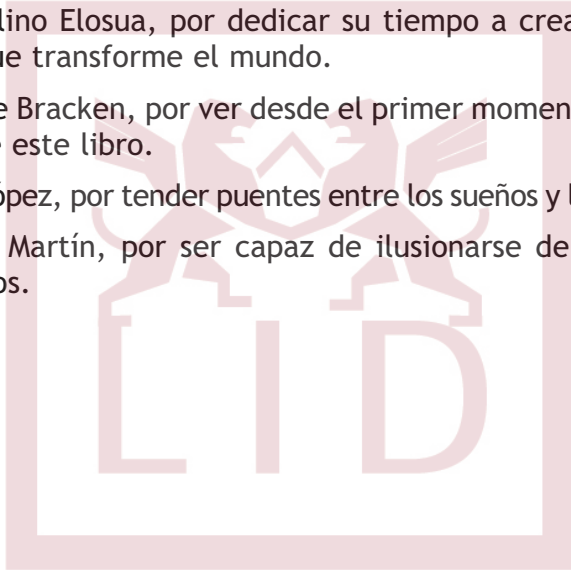
A César Piernavieja, por lanzar el libro con todo su potencial.

A Marcelino Elosua, por dedicar su tiempo a crear una editorial que transforme el mundo.

A Jeanne Bracken, por ver desde el primer momento la necesidad de este libro.

A Raúl López, por tender puentes entre los sueños y la realidad.

A Pedro Martín, por ser capaz de ilusionarse de todos mis proyectos.



# Introducción

«Todas las personas deberían esforzarse por seguir lo que es correcto, y no lo que está establecido».

Aristóteles

Déjame que te cuente una historia. Es la historia de un niño abandonado que anduvo perdido mucho tiempo. La vida de un hombre que estuvo 56 años buscándose a sí mismo. Un hombre que durante su largo proceso de aprendizaje nos enseñó que podemos mejorar nuestra vida personal y profesional. Fue un padre distante, un esposo difícil y un amigo infiel. El tipo de persona que no nos hubiera gustado tener como vecino, pero al mismo tiempo nos demostró la capacidad del ser humano para superar todos los obstáculos, reinventarse de nuevo y salir victorioso de las adversidades.

*Los doce legados de Steve Jobs* son mucho más que unos consejos sobre la forma de triunfar en los negocios. Son una guía para la vida y un modelo para enfrentar situaciones difíciles, crisis personales y profesionales ayudándonos a crecer como personas y reinventarnos a nosotros mismos.

Cuando tuve por primera vez un iPhone en mis manos, comprendí que la empresa de Jobs era mucho más que una fábrica de aparatos electrónicos: su trabajo consistía en hacer realidad nuestros sueños. Apple nació con la visión de convertir a sus clientes en adeptos, en seguidores de una nueva experiencia y una nueva filosofía que arranca de lo más profundo del sueño americano. Steve Jobs forma parte de ese sueño americano. Su eslogan «Piensa diferente» nos reta a ver el mundo a través de los cansados y enfermos ojos de su

fundador, poco antes de morir, cuando salió por última vez ante las cámaras para anunciar su retirada de la primera línea de Apple.

*Los doce legados de Steve Jobs* nos acercarán a su pensamiento, nos elevarán hasta la visión de uno de los hombres más grandes de los siglos XX y XXI y nos motivarán a imitarle en sus aciertos y evitar sus errores.

Sin duda, Steve Jobs estuvo en su monte Sinaí particular para recibir las tablas de una ley especial. La cumbre a la que ascendió, estuvo a veces en las lejanas tierras de la India, pero otras en el garaje de sus padres en California. Desde la vacía mansión de Palo Alto hasta las orillas del río Ganges, su visión se alimentó de un mundo inexistente que él supo ver como nadie, con la capacidad que poseía para crear un universo paralelo, en el que no tenían lugar los mediocres ni las misiones imposibles.

Este libro se divide en dos partes. La primera trata de los hechos de Steve Jobs resumidos en la agenda de su vida. En la segunda parte, descubriremos los doce legados de Steve Jobs, todos ellos orientados a la comprensión de la filosofía del fundador de Apple y cómo dicha filosofía puede ayudarnos en nuestra vida personal y profesional.

En la primera parte trataremos brevemente de las circunstancias que rodearon al hombre. El filósofo español José Ortega y Gasset dijo en su famoso libro *Meditaciones del Quijote*: «yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella no me salvo yo». Steve Jobs logró superar su circunstancia. Superó su infancia, marcada por el abandono, las limitaciones económicas de sus padres adoptivos, las trabas financieras y formales del mundo de la informática para convertirse en un modelo para empresas posteriores como Google, Facebook o Twitter.

Para concluir, hablaremos de lo que ha convertido a Steve Jobs en un mito.

En la vida los obstáculos nunca son insalvables, pero no debemos dudar de que aparecerán constantemente en nuestras vidas. En palabras del genial físico Albert Einstein: «en medio de la dificultad yace la oportunidad».

Durante los próximos capítulos recorreremos juntos el camino que nos llevará hacia el lugar que queremos alcanzar en la vida. La grandeza de Steve Jobs no fue solo crear una vía alternativa para poder llegar al mismo sitio que los demás; la grandeza de su difícil carrera consistió en llevarnos a lugares inexplorados que nunca hubiéramos descubierto sin su ayuda.

Comencemos a andar junto a Steve en una de esas largas caminatas que tanto le gustaban; ya nos indicará la jornada hacia dónde nos dirigimos. Pero vivámoslo como si se tratara del último día de nuestra vida. En palabras del fundador de Apple:

«Cuando tenía 17 años, leí una cita que decía algo como: “Si vives cada día como si fuera el último, algún día sin duda estarás en lo cierto”. Causó una honda impresión en mí y desde entonces, en los últimos 33 años, me miro en el espejo cada mañana y me pregunto: “Si hoy fuera el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que voy a hacer hoy?”. Y si la respuesta es no durante demasiados días seguidos, sé que necesito cambiar algo».

PRIMERA PARTE

# EL DIARIO DE STEVE JOBS

«Si las cosas tienen solución, ¿por qué te preocupas?  
Y si no tienen solución, ¿por qué te preocupas?».

Proverbio

# El diario de Steve Jobs: el hombre inesperado

«Todo fluye y nada permanece».

Heráclito

El diario de Steve Jobs no puede ser más elocuente. Está plagado de éxitos y fracasos, de días buenos en los que pudo alcanzar la gloria del éxito, y de malas noticias que le llevaron hasta las puertas de la muerte.

Una vida corta, pero intensa, que nos muestra la fuerza de la voluntad humana frente a las adversidades. Repasemos brevemente ese diario vital antes de hablar de los legados de Jobs.



Cuando Joanne Simpson supo que estaba embarazada creyó que se moría. No había terminado sus estudios y su vida podía dar un vuelco desagradable. Estaba enamorada del padre del niño, un joven sirio llamado Abdulfattah John Jandali, pero su progenitor no permitiría que se casaran y tuvieran aquel bebé. Por eso lo dio en adopción, aunque con la condición de que sus nuevos padres fueran universitarios y se comprometieran a que su hijo fuera a la universidad.

Cuando los padres adoptivos de Steve le vieron, se quedaron prendados de su cara rechoncha y su expresión pacífica. Nada parecía indicar el fuego que bullía en el interior de aquel recién nacido. Paul Jobs lo tomó en brazos y lo miró fijamente. Aquel

soldado veterano y rudo no pudo evitar sentir como se le hacía un nudo en la garganta. Steve había encontrado una familia.



Los padres de Steve se trasladan a Palo Alto en California. Allí surgirá la industria tecnológica que revolucionará el mundo. Steve estudiará en el Instituto Homestead. Por primera vez en su vida ha logrado seducir con sus ideas a alguien: sus padres se han trasladado a aquella zona ante la insistencia de su hijo.



Dos jóvenes melencólicos, Steve Jobs y Steve Wozniak, están unidos por la música y su amor a los aparatos electrónicos. Tras unos años juntos, los dos amigos ven como sus caminos se separan de nuevo. Cada uno estudia en una universidad distinta. Steve se marcha a Portland, en Oregón, para inscribirse en una de las universidades más caras del país: el Reed College. Woz (Wozniak) estudia en la Universidad de Berkley. Jobs había logrado convencer a sus padres para que le matriculasen en una universidad muy por encima de sus posibilidades. Enseguida se cansa de algunas asignaturas y se dedica a asistir a las clases que más le gustan de forma libre, sin matricularse. Unos meses más tarde deja la facultad y regresa a casa.



Steve Jobs entra a trabajar en Atari, una empresa de videojuegos. Tras ahorrar algo de dinero se embarca a un estrambótico viaje a la India. La higiene de Jobs deja mucho que desear y al final, ante la queja de sus compañeros, le ponen en el turno de noche.

A su regreso a Estados Unidos conoce a Ronald Wayne, un compañero de trabajo. Cuando Wayne le cuenta que había fundado una empresa unos años antes, Steve se empeña en fundar una compañía con su amigo Wozniak y patentar la placa base que ha creado.



Jobs, Wozniak y Wayne fundan Apple. Jobs tuvo la idea del nombre mientras recogía unas manzanas y Wayne diseñó el primer logo.

Steve consigue el primer contrato de 50 ordenadores del dueño de una tienda de ordenadores llamada Byte Shop. Esta es su primera oportunidad de demostrar que saben hacer un ordenador y tienen que aprovecharla.

El grupo de amigos se pone manos a la obra. El primer Apple tendrá una carcasa de madera hecha por el padre de Steve.

Tras presentar el Apple I en el Personal Computer Festival de Atlantic City, Woz comienza a trabajar en el Apple II. Al final esos locos melencuados no estaban tan locos como parecía.



La pequeña empresa del garaje de los padres de Steve Jobs recibe el apoyo del financiero Mike Markkula. Mike está sorprendido de lo que han conseguido con tan pocos recursos. La filosofía de Apple a partir de ese momento estará enfocada a la satisfacción del cliente, lo que se llega a convertir en una de las obsesiones de Steve.

Los dos jóvenes empiezan a jugar en serio en el negocio de los ordenadores. Markkula les promete que antes de cien años estarán en la lista de los hombres más ricos del país.



El sueño de Steve es que haya un ordenador personal en cada casa, aunque aún tendrá que esperar un poco para conseguirlo.



El éxito de Apple es fulgurante. Se crea el Apple III para empresas y comienza a desarrollarse el ordenador Lisa.

Steve compra una casa nueva, pero no la amuebla. Su perfeccionismo le impide encontrar los muebles ideales para su nueva vida.

Jobs deja embarazada a su novia, pero al principio no quiere reconocer su paternidad. El niño abandonado está a punto de abandonar a Lisa, su primera hija. Al final rectifica y la reconoce como tal.



Jobs y Woz sacan a bolsa Apple y se convierten en multimillonarios. A sus 25 años Steve ha conseguido el éxito que muchos no alcanzan en toda una vida de trabajo. La empresa ya tiene un valor estimado de 1.778 millones de dólares.

El dinero no parece afectar mucho a Steve, que vive de una manera austera, siguiendo los principios de su filosofía zen. Además, el joven millonario continúa con su falta de higiene y sus dietas estrictas.



El año comienza muy bien para Steve. Apple lanza el proyecto del ordenador Lisa. También es el año en el que Jobs contrata al directivo de Pepsi, John Sculley, para que desarrolle la empresa. Ante las dudas de Sculley a la hora de entrar en

Apple, Steve le dice: «¿qué prefieres: seguir vendiendo agua con azúcar o cambiar el mundo?».

El carácter difícil de Jobs comienza a dar problemas en la empresa. Su impulsividad y mala educación queman a muchos empleados. Para intentar alejar a Steve de la dirección, Sculley le relega a un equipo de trabajo: los investigadores del Mac. El fundador de Apple aprovecha para poner en práctica todas sus ideas y crear un grupo fuerte y dinámico. Se forma el equipo de los piratas que firmará el primer Mac. Para Steve la tecnología también es arte y comienza a pensar en la necesidad de mezclar belleza y técnica.



Se presenta oficialmente el ordenador Lisa. Jobs termina a tiempo el Macintosh y se lanza con una fuerte campaña de medios. El anuncio «1984» impactará al público. El Macintosh es el primer ordenador con interfaz gráfica y está dirigido al gran público.

A pesar de la llamativa campaña basada en el libro de George Orwell, la empresa parece haber llegado a su techo de ventas.

A sus 29 años, Steve se siente en la cumbre de su carrera, es el emprendedor más conocido de Estados Unidos, pero las cosas están a punto de cambiar.



Este es uno de los peores años en la vida de Jobs. Todos sus sueños se verán hechos trizas tras el fracaso relativo del Macintosh y su lucha con Sculley por el control de la compañía.

Al final, Steve Jobs vende sus acciones y se va de Apple. Tras unos meses de confusión, Jobs decide crear NeXT, una compañía

para fabricar ordenadores para universidades, instituciones y empresas. El nombre de la empresa no puede ser más elocuente: «lo siguiente».

Unos meses más tarde compra Pixar, una productora de animación creada por Lucas Film. Aunque Jobs no lo sabe, la empresa se convertirá con el tiempo en la más importante del cine de animación por ordenador.



NeXT presenta su primer ordenador, pero Jobs está al borde de la bancarrota. En el último momento, un inversor llamado Ross Perot invertirá en la compañía y Jobs la convertirá en una de las mejores creadoras de *software* del mercado.

Al final Steve Jobs logra salvar su compañía por los pelos. Un nuevo fracaso le habría sacado del mercado de los ordenadores.

Pixar lanzará un año más tarde su primer corto titulado *Tin Toy*, con el que ganará un Oscar. En este cortometraje está la esencia de lo que luego será la película de animación *Toy Story*.



Steve Jobs se casa con la mujer de su vida, Laurence Powell, bajo el rito budista zen. Su mujer logrará cambiar algunos hábitos y actitudes de su marido y permanecerá con él en los momentos difíciles. Tendrán juntos tres hijos.

Pixar y Disney llegan a un acuerdo para producir tres películas de animación. Pixar consigue así el aval de la mayor compañía de animación del mundo, mientras que Disney recibe una inyección de ideas y alta tecnología.



NeXT no logra despegar y Steve Jobs decide centrarse solo en la creación de *software*. Por primera vez traiciona sus principios de crear ordenadores integrados, en el que se fabrique conjuntamente el *hardware* y el *software* al mismo tiempo. A pesar de todo, NeXT comienza a fabricar un sistema operativo que le abrirá años más tarde la puerta de Apple.

Mientras tanto, Apple se encuentra casi en la bancarrota. Este año despide a unos 2.500 empleados en todo el mundo. A pesar de diversificar sus productos, año tras año va perdiendo cuota de mercado.



Se lanza la película de animación *Toy Story*. A las pocas semanas, el filme arrasa en los cines de todo el mundo. La película recauda 191,7 millones de dólares en Estados Unidos. Pixar sale a bolsa y se convierte en una de las compañías más importantes de animación. Steve Jobs lo ha vuelto a conseguir. Ahora ha demostrado que sus principios y legados funcionan en cualquier industria.



Apple compra NeXT para poder usar su sistema operativo. Gracias a la operación Steve Jobs vuelve a la compañía que fundó, pero sin ningún cargo de poder, aunque Jobs tiene un plan para recuperar la compañía y sacarla a flote. Apple está al borde de la ruina y Jobs tendrá que emplearse a fondo para llevarla al lugar que le corresponde.



Steve Jobs y Wozniak se convierten en asesores del director de Apple, Gilberto Amelio. Poco después Amelio dimite y Jobs se convierte en consejero. En unos meses Steve controla totalmente la empresa, cambia la junta y reconduce la compañía.

Lo primero que hace es centrarse en tres o cuatro productos básicos y cierra las demás líneas de producción. Su segundo paso es situar a su equipo de NeXT en los puestos claves.

Jobs recuerda esta etapa como una de las más duras de su vida: trabaja sin descanso, no tiene tiempo para la familia ni para él mismo. Años más tarde achacará su enfermedad a su exceso de trabajo en este período.

Este mismo año, Apple lanza la campaña «Think Different» [Piensa diferente] y vuelve a llamar la atención de los medios y los clientes. Detrás de la campaña está la filosofía de Jobs. Steve no quiere únicamente hacer ordenadores; su sueño es cambiar el mundo, como otros genios lo han hecho antes que él.

Sale a la venta el PowerBook y Steve Jobs comienza a levantar la empresa.



La nueva dirección ha conseguido cambiar el rumbo de Apple y lanza un gran producto llamado iMac G3. Unos meses más tarde, Apple lanza el iBook portátil.

Los productos de Apple vuelven a encandilar a miles de usuarios y Bill Gates tiene que reconocer que Jobs ha vuelto a poner a su compañía en el centro del negocio de ordenadores.

Pixar estrena *Toy Story 2* y consigue un nuevo éxito de público. La película recauda en Estados Unidos la cantidad de 245,8 millones de dólares. Steve Jobs se convierte en el consejero delegado de dos compañías a la vez y logra llevarlas a su máximo potencial.



Es un buen año para Apple. Steve Jobs crea la primera tienda Apple Store de venta directa de sus productos llevando a cabo el desarrollo de las ideas base de la mente de Jobs: los productos integrados y el cuidado de la experiencia del consumidor hasta el último detalle. En diez años se fundarán más de 300 tiendas en todo el mundo.

Se lanza el iPod, que revolucionará el mundo de la música y salvará al negocio discográfico de la ruina.

Pixar estrena *Monstruos S.A.* y llega a recaudar 255 millones de dólares en Estados Unidos.



Apple abre iTunes Music Store. El mismo año se lanza el ordenador Mac 5G. Al mismo tiempo se crea el navegador Safari y se amplía iTunes para usuarios de Windows.

Pixar lanza la película *Buscando a Nemo*, que llegará a recaudar 339,7 millones de dólares en Estados Unidos. La productora ganará su primer Oscar con este filme.



La vida de Steve da un giro de 180 grados. Los médicos descubren que tiene un cáncer de páncreas. El creador de Apple

tiene que ser operado urgentemente y las posibilidades de que sobreviva son muy pocas.

Uno de sus hombres de confianza, Timothy Cook, toma las riendas de Apple. Es el comienzo de la mala salud de Steve Jobs.

Pixar logra otro éxito con *Los increíbles* y su segundo Oscar.



Steve Jobs logra superar milagrosamente su cáncer. El fundador de Apple da su mítico discurso en la Universidad de Stanford. Durante el discurso describe las líneas maestras de su pensamiento, los golpes más fuertes que le ha dado la vida y su verdadero legado para las generaciones venideras.

Los Mac y Windows por fin se hacen compatibles.



Tras unas largas negociaciones, Disney compra Pixar por 7.400 millones de dólares. Por un acuerdo con la junta de Disney, Jobs se convierte al mismo tiempo en el mayor accionista de la compañía.

Pixar estrena *Cars*, que recauda en Estados Unidos unos 244 millones de dólares.

Apple saca a la venta el Mac Book y la torre Mac Pro.



Apple entra de lleno en el mercado de la telefonía con el iPhone, un novedoso teléfono sin botones que permite al usuario hacer decenas de funciones y navegar por Internet.

Pixar lanza *Ratatouille*, que recauda 223 millones y obtiene el tercer Oscar de la productora.



Steve Jobs toma seis meses de baja para recibir un trasplante de hígado en Memphis. Toda la familia se traslada a la ciudad, incluida su hija mayor, Lisa, con la que mantiene una tensa relación. La recaída en la enfermedad servirá para que Jobs estreche lazos con todos sus hijos.

Pixar gana su quinto Oscar con *Up* y recauda 293 millones de dólares.

El fundador de Apple es considerado por la revista *Fortune* el mejor director ejecutivo de la década.



Sale a la venta el iPad, un producto arriesgado que cambiará el concepto de la comunicación. La tableta revoluciona el mundo informático y muchos consideran que en diez años ya no se fabricarán ordenadores convencionales.

En este año, la enfermedad de Jobs parece remitir en parte, pero sigue sin recuperar plenamente su salud.

*Toy Story 3* recauda 415 millones de dólares en Estados Unidos y consigue dos Oscars.



Steve Jobs toma su última baja médica y se retira definitivamente de la gestión de Apple. Timothy Cook pasa a dirigir



la compañía. Los rumores del estado de salud de Jobs crecen alarmantemente.

Apple lanza el iPad 2 tras el éxito de su primera tableta.

Jobs ya ha marcado el futuro de la empresa para los próximos años con el proyecto iCloud, una nube virtual de información y una forma de integrar los distintos aparatos electrónicos. Además, Apple comenzará a fabricar televisores en los próximos años.

La compañía ha alcanzado un valor de 343.000 millones de dólares y se ha convertido en la empresa tecnológica más valorada del mundo.

Steve Jobs dimite como consejero delegado de Apple. Su colaborador Cook ocupará su puesto.

Apple presenta el iPhone 4S en octubre.

Se adelanta la publicación de la biografía oficial de Steve Jobs para octubre. Eso aumenta los rumores de su pronto fallecimiento.

Steve Jobs muere el 5 de octubre a la edad de 55 años. Verdaderamente ha logrado cambiar la forma de vida de millones de personas. Una vida corta, pero intensa.

Steve Jobs nos ha dejado un legado más imperecedero que la tecnología que ayudó a crear. Jobs nos ha convertido a todos en herederos de parte de sus bienes: por un lado, nos ha dejado la herencia de sus maravillosos productos, pero por el otro, nos ha dejado la inestimable herencia de sus enseñanzas. La segunda parte de este libro pretende ahondar en esas enseñanzas y cómo estas pueden ayudarnos a tener éxito en la vida, pero sobre todo a gobernar, en la medida de lo posible, nuestro destino.

Sin duda, Steve Jobs fue el hombre inesperado. Nadie hubiera imaginado que aquel joven rebelde, mal educado, proveniente de una familia modesta de California se convertiría en uno de los personajes más importantes de la historia.

La vida es como una partida de cartas, no sabemos quién es el ganador hasta el final. ¿Qué cartas te han tocado en suerte? En palabras del filósofo Arthur Schopenhauer, «el destino es el que baraja las cartas, pero nosotros los que las jugamos».

Comencemos la partida, no importa que te parezca mala tu mano. Steve Jobs tenía peores cartas y terminó ganando la partida.



SEGUNDA PARTE

# LOS DOCE LEGADOS DE STEVE JOBS

«Lo importante es no dejar de  
hacerse preguntas».

Albert Einstein

# Legado primero: haz lo que te apasiona

**“You’ve got to find what you love. And that is as true for your work as it is for your lovers. Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven’t found it yet, keep looking. Don’t settle.”**

[Tenéis que encontrar lo que amáis. Y eso es tan válido para el trabajo como para el amor. El trabajo llenará gran parte de vuestras vidas y la única manera de sentirse realmente satisfecho es hacer aquello que creéis que es un gran trabajo. Y la única forma de hacer un gran trabajo es amar lo que se hace. Si todavía no lo habéis encontrado, seguid buscando. No os detengáis].

*Discurso inaugural de curso  
Universidad de Stanford  
12 de junio de 2005*

El camino de la pasión parece el menos seguro de todos. Vivimos en una sociedad en la que impera la razón y el cálculo por encima de cualquier cosa. Nos programan desde niños para controlar nuestros sentimientos y pasiones, pero el camino de la genialidad está siempre alejado de las fronteras trazadas por lo convencional.

Cuando era niño tenía una pasión exacerbada por las hormigas. Junto con unos amigos empleé todo un verano en clasificar y ordenar en una serie de mapas todos los hormigueros de

mi barrio. Analizamos los tipos de hormigas y construimos un cuaderno de campo. A pesar de enseñar mi trabajo a los profesores de mi escuela, ninguno de ellos incentivó ni apreció aquel esfuerzo. Me imagino que para ellos era simplemente tiempo perdido, energía mal empleada en un esfuerzo inútil e improductivo.

Steve se enfrentó a esa sensación en muchas ocasiones. Jobs se aburría en una escuela enfocada a la memorización y en la que lo creativo estaba absolutamente descartado. Cuando vio su primer ordenador a los 12 años, tras la visita de unos ingenieros de Hewlett-Packard a su instituto, descubrió su pasión por las computadoras. Una afición que parecía bastante improductiva para un joven en la década de los sesenta.

La pasión de Steve Jobs por las cosas sencillas, su falta de adaptación a las normas y los programas rígidos, le llevó a abandonar pronto la costosa Universidad de Reed College de Portland (Oregón). Muchas de las asignaturas le parecían aburridas y el joven Jobs no entendía por qué tenía que aprender todo aquello y obligar a sus padres a gastar miles de dólares en su educación.

En una de sus últimas declaraciones a su biógrafo oficial, Walter Isaacson, le explicó lo importante que era para él la pasión:

«Mi pasión ha sido la de construir una compañía duradera en la que la gente se sienta motivada para crear grandes productos. Todo lo demás era secundario. Obviamente, era fantástico obtener beneficios, porque eso es lo que nos permite crear grandes productos. Pero la motivación eran los propios productos, no los beneficios»<sup>1</sup>.

La importancia de la pasión de Steve Jobs en todo lo que hacía quedaba marcada por su vehemencia a la hora de descubrir nuevos productos y convertirlos exactamente en lo que había imaginado. El propio Steve lo explicó de manera magistral en el discurso inaugural de curso de la Universidad de Stanford el 12 de junio de 2005. Aquel emotivo discurso fue uno de los más importantes de su vida. Steve Jobs era un verdadero experto

a la hora de vender sus ideas, pero el selecto auditorio universitario debió impresionarle, por lo que en principio recurrió a los servicios de un guionista profesional, haciendo gala del buen uso de su cuarto legado: «rodéate de los mejores». El elegido fue Aarón Sorkin, el brillante guionista de *Algunos hombres buenos* y *El ala oeste de la Casa Blanca*, pero el escritor no envió el discurso a Jobs, a pesar de que este le había insistido en varias ocasiones. A unos días del famoso acto, Steve estaba abrumado, pero hizo lo que mejor sabía hacer, es decir, enfrentarse a todos los retos que le planteaba la vida y aplicar su segundo legado: «sigue tu intuición».

Steve no escribió un complejo discurso académico; simplemente contó tres historias a los cientos de estudiantes que esperaban sus palabras en la amplia explanada de la universidad.

«Hoy quiero contaros tres historias de mi vida. Eso es todo. No es nada del otro mundo, solo son tres historias»<sup>2</sup>.

Aquella sencilla exposición reveló algunos de los secretos mejor guardados de la personalidad de Steve Jobs. Uno de los más importantes era su pasión:

«Hay que encontrar lo que uno quiere de verdad. Y eso es tan cierto respecto al trabajo como a las personas. El trabajo va a llenar una gran parte de tu vida y la única manera de verse plenamente satisfecho es hacer lo que consideras un trabajo estupendo. Y la única manera de hacer un trabajo estupendo es querer de verdad lo que haces... Sin conformarse».

Steve era un buscador. Jobs no se conformaba con lo que la vida le ofrecía e intentó extraer de ella todo lo que deseaba.

Uno de los principios básicos de la vida de Jobs siempre fue disfrutar con lo que hacía. Para él era del todo inútil trabajar en algo que no le fascinara realmente. Conformarse con algo inferior era fracasar. No importa que eso que has escogido fríamente te reporte mayores beneficios o te permita tener cierto estatus profesional. Si no lo conviertes en tu pasión difícilmente podrás salir de la mediocridad.

El pesimismo de nuestro mundo es el resultado de esa falta de pasión en muchos individuos. El ensayista y editor norteamericano Norman Cousins lo definió muy bien cuando escribió estas palabras:

«El pesimismo opera dentro de un campo de visión tan estrecho que la persona es incapaz de ver las posibilidades que existen más allá de su experiencia».

Steve Jobs creó una realidad más allá de sí mismo. Sus amigos y colaboradores lo llamaban campo de distorsión. Decían que si Jobs era capaz de atraparte en ese campo de distorsión de la realidad, harías exactamente lo que él quisiera, aunque te pareciera imposible de realizar.

En la conferencia de *D5: All Things Digital* comentó:

«La gente dice que tienes que sentir mucha pasión por lo que haces y es una verdad como un templo. La razón es que si no la tienes, resulta tan difícil que cualquier ser racional se desalienta enseguida. Es duro de verdad. Y tienes que perseverar sin desanimarte. Si no te entusiasma lo que haces, si no te divierte, si no lo quieres de verdad, seguro que te rindes. Y eso es en realidad lo que ocurre con casi todo el mundo. Si observas bien a quienes acabaron triunfando a ojos de la sociedad y a quienes no lo hicieron, suelen ser los triunfadores los que querían de verdad lo que hacían y los que fueron capaces de perseverar cuando las cosas se ponían difíciles. Y los que no pusieron pasión tiraron la toalla, ¿no? ¿Quién va a querer vérselas con este negocio si no lo quieres de verdad? Así que, como exige mucho trabajo y constante preocupación, si no lo quieres de verdad vas al fracaso»<sup>3</sup>.

La pasión de Steve Jobs por las cosas que hacía se reflejó desde los primeros momentos de su vida y está impresa en el ADN de Apple.

Steve también era capaz de entusiasmar a los que lo rodeaban. El primero en recibir los influjos de la pasión de Jobs fue su amigo Steve Wozniak. Woz y él se conocían desde el instituto.

Ambos compartían su afición por los aparatos electrónicos y por la música. Tras el regreso de Steve Jobs de la India y su trabajo en la empresa de juegos Atari, Jobs se empeñó en crear una empresa con su amigo. Deseaba construir ordenadores personales que los aficionados a la electrónica pudieran manejar en su casa. A los dos amigos les había ido bien con el pequeño invento de una caja azul que les permitía hacer llamadas gratuitas y ahora Steve quería que Woz se uniera a él para patentar un ordenador.

Wozniak relató al biógrafo oficial de Jobs la capacidad de este para transmitir su pasión:

«Incluso si perdemos el dinero, tendremos una empresa propia —expuso Jobs mientras conducía su furgoneta Volkswagen—. Por una vez en nuestra vida, tendremos una empresa». Aquello le resultaba muy atractivo a Wozniak, incluso más que la perspectiva de enriquecerse. Él mismo relata: “Me emocionaba pensar en nosotros en esos términos, en el hecho de ser el mejor amigo del otro y crear una empresa. ¡Vaya! Me convenció al instante. ¿Cómo iba a negarme?”»<sup>4</sup>.

Aquella capacidad de transmitir a otros su entusiasmo, a pesar de su aspecto desaliñado y en ocasiones sucio, fue una de las herramientas que empleó Steve Jobs para crear Apple. Sabía utilizar mejor que nadie su quinto legado: «seducir a los que te rodean».

Steve también logró seducir a Ron Wayne, uno de sus compañeros de Atari, que les ayudó a constituir la primera empresa y diseñó para ellos el primer logo. Pero lo más importante es que logró convencer a Mike Markkula, el inversor que sacaría Apple del garaje de los padres de Steve. Markkula era un inversor experimentado. A sus 33 años poseía una gran fortuna. Markkula y Steve concertaron la primera cita en el garaje de la casa de los padres de Jobs. El inversor describe muy bien su impresión sobre aquellos jóvenes melencolinos:

«Cuando llegué al garaje, Woz estaba sentado en la mesa de trabajo y enseguida me enseñó orgulloso el Apple II. Yo pasé



por alto el hecho de que los dos chicos necesitaban un corte de pelo, y quedé sorprendido con lo que vi en aquella mesa. Para el corte de pelo siempre habría tiempo»<sup>5</sup>.

Markkula comprendió inmediatamente que estaba ante una persona que no cumplía con el perfil del empresario de la época, pero era un joven deseoso de aprender y además tenía un producto espectacular.

Jay Elliot, ex vicepresidente de Apple, atrapó en una frase en qué consistía la pasión de Jobs:

«Hay gente que escoge su camino en la vida. Hay gente que tiene que cargar con él. Y, por último, hay quien descubre su vocación casi accidentalmente, sin que nunca la haya buscado»<sup>6</sup>.

La pasión de Steve Jobs no estaba en los logros que era capaz de conseguir; él disfrutaba sobre todo en el proceso, y eso mismo es lo que enseñaba a sus colaboradores.

No se cansaba de repetir que el viaje es la recompensa. En una sociedad obsesionada con los resultados, Steve Jobs creía en la recompensa del trabajo bien hecho, en el disfrute de tocar la tecla correcta y dar con un producto nuevo que mejorara la vida de las personas.

Ese espíritu continuó en Apple a lo largo de los años. Mientras la compañía seguía creciendo, Steve se centró en su equipo del Mac, los piratas, como les gustaba llamarse, intentando transmitirles su pasión. Lo importante de su trabajo era conseguir los mejores productos y llegar a la perfección.

Ben Rosen recuerda uno de los discursos improvisados en los que Steve solía transmitirles su filosofía de vida:

«Con cada día que pasa, el trabajo que están llevando a cabo las 50 personas aquí presentes envía una onda gigantesca por el universo. Ya sé que a veces es un poco difícil tratar conmigo, pero esta es la cosa más divertida que he hecho en mi vida»<sup>7</sup>.

Pero, ¿cómo conectaba la pasión de Jobs con la de las grandes masas que se enamoraban de sus productos?

Jay Elliot creía que el secreto de Steve consistía en que era el consumidor más grande del mundo. Curiosamente Steve Jobs no tenía un espíritu consumista, apenas se permitía lujos y nunca entró en la vorágine de muchos hombres de éxito que querían estar a la última y comprarse toda clase de caprichos caros, pero en cambio tenía la capacidad de ponerse en el lugar del consumidor medio. Para Jobs, el Macintosh era el ordenador que él querría tener. Cuando creó la tienda de iTunes y el iPod, simplemente estaba reflejando su pasión por la música. Le encantaban los móviles y eso le llevó a concebir uno sencillo, práctico y rápido.

Steve Jobs quería cambiar el mundo con sus productos. El Macintosh fue uno de esos productos talismán como confió a su equipo antes de que este saliera al mercado:

«Podría hacer muchas otras cosas en mi vida, pero el Macintosh va a cambiar el mundo. Yo lo creo y para el equipo he escogido a gente que también lo cree»<sup>8</sup>.

Steve Jobs creía que lo que separaba a un empresario con éxito de uno que fracasaba era la pura perseverancia. Por eso le decía a su amigo Jay Elliot lo siguiente:

«Pones tanto de tu vida en esto. Hay momentos tan ásperos que me imagino que mucha gente renuncia. No les culpo. Es muy rudo y consume tu vida. Tenéis que arder con una idea, un problema o algo equivocado que se quiera conseguir. Si no estáis suficientemente apasionados desde el inicio, nunca vais a sobresalir»<sup>9</sup>.

Esa constancia tenía como base la pasión. Era la energía que le ayudaba a salir adelante. Larry Tessler de Park, el científico jefe de Apple, sintió el fabuloso poder de la pasión de Jobs: «no sabía el significado de la palabra carisma hasta que conocí a Steve Jobs»<sup>10</sup>.

Si crees en tu producto, en tu empresa y en tu proyecto de vida de una forma tan absoluta como lo hacía Jobs, tu gente te apoyará hasta el final.

## ¿Qué es la pasión según Steve Jobs?

Para definir la pasión tal y como la entiende Steve Jobs y transformarla en unos principios que nos ayuden a aplicarla a nuestra vida, debemos comprender el concepto del cambio que Stephen R. Covey definió en su famoso libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. En su libro, Covey nos mostró la importancia del cambio de paradigma o modelo. Necesitamos transformar nuestra indiferencia o rutina en algo apasionante.

Jobs tenía una especie de detector de rutina dentro de sí, como una alarma que le avisaba cuando su nivel de pasión o ilusión comenzaba a disminuir preocupantemente. Hemos hablado de ello en la introducción de este libro, pero es bueno que lo recordemos de nuevo:

«“Si hoy fuera el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que voy a hacer hoy?”. Y si la respuesta es no durante demasiados días seguidos, sé que necesito cambiar algo».

El primer secreto para vivir apasionados es hacerlo como si este fuera el último día de nuestra vida. La intensidad y la fuerza de las cosas realmente importantes se ponen en entredicho cuando apenas quedan unas horas de vida. Martín Lutero lo dijo muy claro en famosa frase: «aunque supiera que mañana el mundo fuera a desmoronarse, de todas maneras plantaría mi manzano». Eso nos habla de constancia, valor, fe en el futuro y deseo de recibir el fruto del trabajo bien hecho.

Esta misma idea la defendió Jobs en el famoso discurso de la Universidad de Stanford. La consciencia de que le quedaba poco tiempo de vida le llevó a ser todavía más osado:

«Recordar que pronto estaré muerto es la herramienta más importante que he encontrado nunca para tomar las grandes

decisiones de mi vida, porque casi todo —todas las expectativas externas, todo el orgullo, el miedo y la vergüenza o el fracaso— desaparece al enfrentarlo a la muerte, y solo queda lo que es realmente importante. Recordar que vas a morir es la mejor manera que conozco de evitar la trampa de pensar que tienes algo que perder. Ya estás desnudo. No hay motivo para no seguir los dictados del corazón»<sup>11</sup>.

Ante la expectativa de la muerte todos comprendemos que el legado que vamos a dejar tiene que estar por encima de las opiniones o prejuicios de los que nos rodean. La idea de la muerte no debe paralizarnos, al contrario, tiene que ser un acicate para hacernos comprender que nuestro tiempo es limitado, que somos finitos y que únicamente tenemos una oportunidad para hacer bien las cosas.

En el teatro de la vida no hay ensayos generales, tomas falsas o segundas partes. Tenemos que improvisar, pero antes debemos perfilar ese plan que nos ayude a controlar nuestro futuro.

El temor a la muerte de los emperadores romanos, como nos recuerda Walter Isaacson en la biografía de Steve, los llevaba a colocar la leyenda *memento mori* [recuerda que vas a morir] para que el general victorioso recordara la limitación de la muerte y eso le mantuviera en una correcta perspectiva de las cosas.

Jobs no entendía la muerte como un acicate para la humildad. Para él era un estimulante para conseguir el mejor producto y en el menor tiempo posible.

El segundo secreto para vivir apasionados es creer que lo que haces convertirá al mundo en un lugar mejor. No importa si tu sueño es dedicarte a la abogacía, la medicina, la escritura o la industria. Tu vida tiene que estar enfocada en mejorar la vida de las personas.

Todo lo que Steve Jobs emprendía tenía para él un sentido de misión, de propósito. Eso es lo que transmitió a los que le

rodeaban. Él no hacía aparatos electrónicos o películas; el creaba cosas que convirtieran el mundo en un lugar mejor.

En alguna ocasión acusó a su archienemigo Bill Gates de querer convertir Microsoft es una ONG. Jobs no se caracterizó por ser una persona altruista ni por ayudar en causas perdidas. Él creía que su misión era dirigir Apple y mejorar la vida de la gente corriente a través de la tecnología.

Su deseo de controlar los detalles y hacer que estos contribuyeran a construir un lugar mejor para vivir le llevaron en una ocasión a regañar a uno de sus empleados, porque el Macintosh tardaba mucho en cargarse. El empleado le contestó que dudaba de que el hecho de que el ordenador tardara unos segundos más en cargarse fuera realmente importante. Steve le dijo:

«“Si con ello pudieras salvar la vida de una persona, ¿encontrarías la forma de acortar en diez segundos el tiempo de arranque?”, le preguntó. Kenyon concedió que posiblemente podría. Jobs se dirigió a una pizarra y le mostró que si había cinco millones de personas utilizando el Mac y tardaban diez segundos de más en arrancar un ordenador todos los días, aquello sumaba unos 300 millones de horas anuales que la gente podía ahorrarse, lo que equivalía a salvar cien vidas cada año»<sup>12</sup>.

La reacción del colaborador no se hizo esperar y disminuyó el tiempo de arranque del ordenar en 28 segundos.

El mismo argumento sobre la necesidad de cambiar el mundo fue el que atrajo al ejecutivo John Sculley, que había logrado ser uno de los mejores vicepresidentes de PepsiCo. Steve le dijo a Sculley para que terminara de decidirse a entrar en su compañía: «¿quieres vender agua azucarada durante el resto de tu vida o prefieres cambiar el mundo?»<sup>13</sup>.

El tercer secreto para vivir apasionados es tomar tu trabajo como una forma de vida. La mayoría de la gente tiene un horario concreto de trabajo, después cuelga el mono, la corbata o

el uniforme y sigue viviendo su vida. Para vivir apasionado tu trabajo debe ser un estilo de vida. Eso no significa que no descanses o puedas desconectarte del trabajo algunos momentos, pero lo que no puedes hacer es limitarte a cumplir con tu horario y pretender controlar tu vida y además tener éxito.

Los caminos fáciles no llevan a ninguna parte y sin esfuerzo ni sacrificio es imposible obtener una recompensa. No hablo de dinero, hablo de conseguir el mejor producto, ya sea en forma de libro, aparato o resultado médico.

La gestación del Mac duró tres años. Jobs exigió el máximo a sus colaboradores, pero él también estuvo dispuesto a dar el máximo. El mismo Steve lo definió como algo más importante que ganar a la competencia. Él quería crear un producto revolucionario: «el objetivo no fue nunca ganar a la competencia o facturar mucho dinero, sino crear algo maravilloso o incluso un poco más»<sup>14</sup>.

Estás equivocado si piensas que lo que va a hacer que te levantes cada día o que tus empleados hagan su trabajo va a ser únicamente una mayor remuneración o la amenaza de terminar en la calle. Lo primero que necesitan ver los miembros de tu equipo es coherencia. Tienes que estar el primero e irte el último, esforzarte al máximo y demostrar que tienes pasión por lo que haces.

La pasión es contagiosa, pero lo es mucho más el desánimo. Si tu equipo cree que lo que está haciendo mejorará el mundo, que merece la pena el esfuerzo, te seguirán hasta el final.

Para Jobs, la pasión era una estrategia de supervivencia. La mayoría de las cosas que no conseguimos en la vida tiene que ver con este concepto. Emprendemos una dieta, realizamos unos estudios, intentamos aprender un idioma, pero no lo incorporamos a nuestra vida. Únicamente si hacemos que los nuevos hábitos formen parte de nuestra vida, realmente conseguiremos nuestros objetivos. Nuestro trabajo tiene que ser nuestra pasión. Esto puede aplicarse también

al mundo de la relaciones. Seremos buenos padres si no ejercemos ciertas horas al día, seremos buenas parejas si la persona que está a nuestro lado se convierte en una parte indisoluble de nuestra vida.

El cuarto secreto para vivir apasionados es mantener siempre la expectativa. Si crees que lo más emocionante aún no han llegado, que los mayores logros son los que vendrán mañana, que el futuro es prometedor, entonces conseguirás mantenerte apasionado. La nostalgia por el pasado o mirar atrás es siempre un error. La escritora Agatha Christie lo definió muy bien con la siguiente frase:

«Aprendí que no se puede dar marcha atrás, que la esencia de la vida es ir hacia adelante. La vida, en realidad, es una calle de sentido único».

Jobs sabía que no podía conformarse con los logros del pasado. Tras dejar Apple debía mirar hacia delante. De hecho, cuando abandonó la compañía en 1985, la compañía que fundó se llamaba NeXT (lo siguiente).

La idea de fundar una nueva compañía surgió en un almuerzo informal. Steve Jobs estaba comiendo con el bioquímico Paul Berg, ganador del premio Nobel, cuando este comentó la dificultad que encontraban en los laboratorios para simular ciertos procesos del ADN. Steve le preguntó unos días más tarde de aquella comida por qué no simulaban las pruebas por ordenador. Berg le comentó que tener un equipo de aquellas características sería tremendamente costoso:

«De pronto comenzó a entusiasarme acerca de las posibilidades. Había decidido fundar una nueva empresa. Era joven y rico, y tenía que encontrar algo que hacer con el resto de su vida»<sup>15</sup>.

Para Steve Apple ya era parte del pasado, algo obsoleto que había que superar. En el peor momento de su carrera supo crear de nuevo la magia de que algo nuevo y magnífico estaba a punto de suceder.

Jobs utilizó en Pixar el mismo sistema de aumentar la expectativa. Pixar era una pequeña compañía de animación creada por George Lucas que estaba a punto de echar el cierre. La compañía de animación la formaba un gran equipo, pero no estaba bien dirigida ni tenía una meta clara. Steve la compró con pocas expectativas. Pensaba que la empresa podía centrarse en crear *software* para diseño gráfico, especialmente de animación, pero había algo en Pixar que le llamó la atención: la mezcla existente entre arte y tecnología, aquello que él había intentado encontrar toda su vida.

El quinto secreto para vivir apasionados es convertir tu proyecto en una obra de arte. Este secreto puede parecerse extraño. Muchos piensan que el arte es la exaltación de lo sublime y que muy pocos pueden llegar a esas cotas. Pero en realidad el arte es cualquier producto u objeto realizado por el ser humano con una finalidad estética o comunicativa a través del cual se expresan ideas o emociones o, en general, una visión del mundo.

Un escrito, el diseño de una oficina, un proyecto científico puede tomarse como arte. Cuando no se conforma con simple funcionalidad cualquier objeto puede convertirse en arte.

Para Steve Jobs estaba tan claro que definía Apple como una empresa artística y sus productos como obras de arte:

«Para crear un nuevo estándar no basta con producir algo que sea ligeramente diferente; ha de ser realmente nuevo y cautivar la imaginación de la gente. Y el Macintosh, de todas las máquinas que yo he visto, es el único que cumple con esos requisitos»<sup>16</sup>.

Steve Jobs estaba convencido de que sus productos eran arte que sus presentaciones eran verdaderas representaciones teatrales, cuyos detalles estaban cuidados al milímetro y que buscaban crear un espectáculo alrededor del producto.

El 10 de febrero de 1982 organizó una fiesta de firmas para los que habían creado el Mac. Nadie vería las firmas que



Steve pretendía plasmar dentro de sus ordenadores, pero para él era una demostración más de que lo que hacían era arte, no simplemente tecnología.

Jay Elliot habla en su libro de la gran sensibilidad artística de Steve Jobs y como este infundió esa idea en los ingenieros que trabajaban para él. Pero, ¿por qué era tan importante para Jobs que su trabajo se tomara por algo artístico?

Steve pensaba que cuando hacemos las cosas como si estuviéramos realizando una obra de arte, nos esforzamos al máximo. Jay Elliot llamaba a Jobs el artista jefe. En una ocasión Jobs llevó a su equipo de diseño al Museo de Louis Comfort Tiffany. Steve quería que lo vieran, porque Tiffany era un artista que había convertido su arte en un producto de masas.

La señal de que nosotros y nuestros empleados estamos apasionados por la empresa es que nosotros mismos seamos consumidores de los productos que elaboramos.

La pasión no se puede fabricar artificialmente, como dijimos al principio de este capítulo. Es un cambio de paradigma. Necesitamos creer en lo que hacemos, vivirlo y crear arte con ello, con la intención de cambiar el mundo que nos rodea.

## ***Enseñanzas***

- Apasionate. Mantén la fuerza interior y cree en lo que haces.
- Piensa diferente. No te importe parecer un loco o un visionario. Los locos son los que han cambiado el mundo.
- La pasión es contagiosa. Si eres capaz de vivir apasionado, al final contagiarás a los que te rodean.
- Convierte tu proyecto en una obra de arte. Tu producto o plan será mucho más atrayente si lo rodeas de diseño, gusto y belleza. A todos nos atrae la belleza, es la mejor forma de vender nuestras ideas.
- Mantén la expectativa. Lo mejor que has hecho aún no ha llegado. Puedes hacer lo que otros ni se atreven a imaginar.
- Vive como si este fuera el último día de tu vida. Cuando uno se plantea la vida de esta manera, deja atrás lo secundario y el temor a no conseguir sus sueños.
- Ten como objetivo cambiar el mundo. Que tu producto o plan tenga como intención cambiar el mundo. Transformar las cosas que te rodean y conseguir que mejoren.