

# El desafío de reemplazar a líderes como Steve Jobs

Son pocos, pero algunos se convierten en sinónimos de sus empresas; un fenómeno que presenta riesgos

EMILIA SUBIZA  
LA NACION

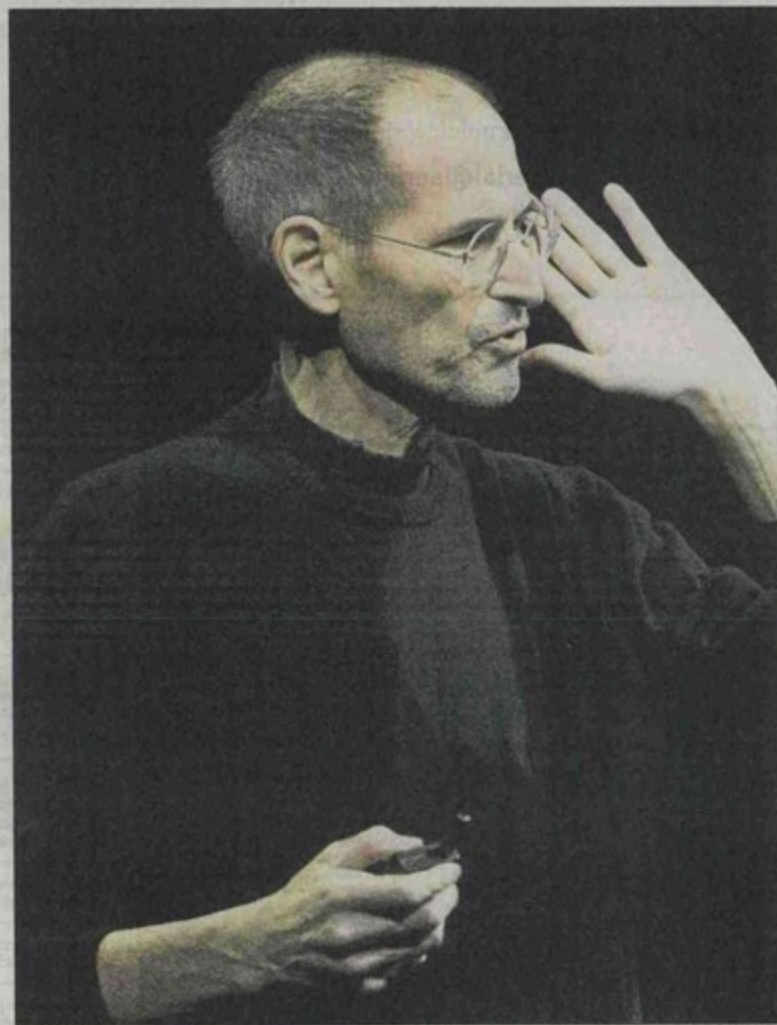
Desde el momento en que las apariciones y los alejamientos de Steve Jobs de Apple se volvieron trascendentales más allá de los *stakeholders* tradicionales (grupos de interés) que una compañía puede tener, quedó claro que se trataba de un caso muy especial dentro de los encuadres del management. Su renuncia, el miércoles pasado, sacudió el mundo financiero y de la tecnología.

Por la elocuencia y emotividad de sus discursos; por su historia de vida y su personalidad carismática, y por los revolucionarios productos como el iPod, el iPhone y la iPad, que trajo el mundo de la tecnología: éstas son algunas de las razones que hicieron que Jobs, hasta la semana pasada CEO de Apple, se volviera un líder imprescindible para la compañía.

LA NACION dialogó con distintos especialistas para entender cómo se construyó este liderazgo, si fue algo saludable para Apple, si hay otros casos similares en el mercado y cómo se enfrenta un proceso de sucesión tras la salida de un dirigente tan fuerte.

“Es muy difícil encontrar CEO que se conviertan en atributos de la marca y de la compañía, que más allá de su rol operativo incidan en el posicionamiento en los mercados. Jobs fue sinónimo de innovación comercial y creatividad”, dice el profesor de la UADE Business School, Julio Marchione.

En los últimos 14 años, su figura se consolidó como una variable más de posicionamiento de la empresa en los mercados. Se volvió un CEO indispensable puertas adentro y también hacia afuera. En esto reside su originalidad. Su figura se asociaba más allá de lo operativo con el acceso a los distintos mercados. Tanto consumidores como accionistas empezaron a estar igualmente pendientes de sus movimientos.



Jobs, durante una presentación en junio pasado

EFE

Marchione se refiere a otros casos de liderazgos muy fuertes en algunas empresas, pero cuya aura nunca tuvo influencia puertas afuera. Menciona el caso de Jack Welch en GE, que estuvo al frente de la compañía durante 20 años, entre 1981 y 2001. Fue quien la reestructuró y quien quintuplicó su facturación, y si bien tenía mucha fuerza, su figura no incidía en el posicionamiento comercial. Otro caso es el de Sam Walton, en Walmart, que creó la cadena de supermercados, pero su

nombre no tenía preponderancia.

Para Marchione, una compañía es más sana cuando el proceso de sucesión no tiene impacto comercial y se da como algo natural. Este no es el caso de Apple porque la gente vincula la marca con la figura de su CEO como sinónimo de innovación. Y opina también que estos liderazgos tampoco son buenos desde la perspectiva en que tanta exposición pública no le deja el mismo tiempo para cumplir con la función directiva.

Cuando hay un líder tan omnipresente para las audiencias externas como en el caso de Apple, es común que haya un segundo hombre en quien se delegue lo operativo. Esa persona es Tim Cook, quien ahora sucedió a Jobs en el cargo de CEO. Marchione opina que el desafío para él es tratar de que su nombre se asocie a algún atributo y buscar una nueva variable para pensar a Apple como una empresa innovadora.

Rodolfo Rivarola, profesor del IAE Business School, dice que los líderes tan personalistas son un fenómeno más común en América latina que en Estados Unidos o Europa. “Jobs representa la figura del líder carismático; era el emblema. La gente depositó en él más responsabilidades que las que debería tener, especialmente los accionistas y los consumidores”, explica.

Cuando un líder fuerte se va, puede que quien tome el lugar sea alguien con más peso o también que venga alguien con un perfil más bajo que vele por el proceso de transición. Rivarola es partidario de esta segunda alternativa porque cree que es más saludable que el liderazgo esté repartido. Además, señala que quien toma la transición debe ayudar a hacer el duelo por el líder saliente.

Enrique Carrier, director de la consultora Carrier y Asociados, destaca que el ahora ex CEO de Apple tuvo la visión para desarrollar productos atractivos para el usuario porque pensaba en la experiencia de uso más allá de la excelencia técnica. Además, destaca que era un genio del marketing que aplicaba tanto a la compañía como a su persona. Al comparar a Jobs con Bill Gates, creador de Microsoft, Carrier dice que él primero logró un posicionamiento único por los éxitos comerciales y por su personalidad. Si bien Gates entendió el negocio informático y del software a la perfección, no es un líder carismático ni hizo marketing de su persona.