

Tema 8. Lecciones de dos Gigantes de la innovación

Introducción



En el mundo cambiante y globalizado de hoy hay empresas que se destacan por su capacidad innovadora, por su permanencia y perdurabilidad en el mercado y por sus líderes. Ejemplos de ellas son Microsoft, Starbucks, Procter and Gamble, Amazon, Nokia, Sony, y entre otras más Google y Apple. En este tema te presentamos las lecciones que estos dos últimos le han dado al mundo empresarial y tecnológico. Te invitamos a ver este video:

<http://www.youtube.com/watch?v=7xpv30NPupI>

Subtema 8.1 Lecciones de Google

Google Inc. tuvo sus inicios en la cochera de una casa y fue creada por Larry Page y Sergey Brin en 1998. Como parte de un proyecto de su doctorado (el cual abandonaron para crear esta empresa) se dieron cuenta de que los motores de búsqueda del momento no eran eficientes para encontrar de una forma rápida resultados de relevancia, ambos asumieron el desafío de diseñar un sistema eficiente para el rastreo de información de la web, manteniendo la información rastreada hasta la fecha, el almacenamiento de los índices de eficiencia y manejo de muchas consultas con rapidez. Con esto la organización logró obtener los \$1 mil millones en ingresos en seis años, 10 años más rápido que Microsoft de acuerdo con Manimala y Kishinchand (2013).



Innovación con propósito de vida.

De acuerdo con su página de Internet, google.com.mx (2014), el equipo directivo está formado por Larry Page *Director ejecutivo y cofundador*; Eric E. Schmidt *Presidente ejecutivo* y Sergey Brin *Cofundador*. La estructura organizacional de la compañía se sostiene a través de un equipo al que llama “Liderazgo Senior” que se hacen cargo de los siguientes puestos: Vicepresidente Senior de Conocimiento; YouTube y Google Videos; Anuncios y comercio; Android, Chrome y Google Apps; Infraestructura técnica e investigación de Google y Asuntos sociales.

Algunos datos relevantes de esta empresa son:

Datos relevantes de Google

Ofrece servicios de red de búsqueda gratuitos en más de 120 idiomas.

Tiene gran número de productos basados en la web en su cartera y genera alrededor del 97 por ciento de sus ingresos a través de anuncios en línea: Google Adwords y Adsense.

Valorada en 100 millones de dólares.

Calificada por la revista Fortune como el mejor lugar para trabajar en Estados Unidos; esto es un homenaje a sus prácticas de gestión de las personas y liderazgo.

La base tecnológica de Google es la tecnología Page Rank, que clasifica cada página Web.

Datos relevantes de Google. Adaptado de Manimala, M. J. & Kishinchand, W. (2013).

El estilo de Google

El estilo Google es dinámico, flexible, divertido, pero muy serio en los resultados ya que contratan personas inteligentes y decididas, valorando el talento, más que la experiencia.

Algunas de sus **características** son:

El estilo Google

En sus reuniones grupales semanales ("TGIF"), sin mencionar los correos electrónicos o en el café, los empleados de Google realizan preguntas directamente a Larry, Sergey y otros ejecutivos acerca de cualquier problema de la empresa.

Se maneja el empoderamiento de los empleados y se le da la libertad para ejercer su creatividad, a proponer y aplicar ideas innovadoras.

Tiempo en que se distribuye el trabajo de los empleados: el 70% para la actividad principal de Google de búsqueda y publicidad, un 20% para proyectos fuera del presupuesto relacionados con el core-business, y 10% a perseguir ideas basadas en el propio interés y competencias.

Hay generosas recompensas y premios para la aplicación de ideas innovadoras. Los empleados lo ven como una ventaja de trabajar en Google. Google lo ve como una inversión que asegura que las ideas innovadoras se quedan en casa y no con la competencia.

Se estima que alrededor del cincuenta por ciento de los nuevos productos de Google se generan utilizando el tiempo "libre" que se otorga a los empleados.

Las ideas no vienen de los títulos. Compiten, como menciona Manimala y Kishinchand (2013), en un "entorno Darwiniano" de la supervivencia del más apto. Un ejemplo de esta competencia fue la idea ganadora de Paul Buchheit y la creación de Gmail.

Se debe de estar listo para renunciar a las ganancias a corto plazo por respeto a los clientes y para proporcionar a la sociedad una variedad de productos sustentables.

Estilo Google. Adaptado de Manimala, M. J. & Kishinchand, W. (2013).

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2015.

Las ventajas de trabajar en Google:



La empresa busca facilitar la vida a los empleados para que puedan concentrarse totalmente en el trabajo a través de ventajas como:

- Comedor con instalaciones de clase mundial, con comida sana gratuita e ilimitada.
 - Estaciones de comida sana distribuidas por toda la empresa.
 - Gimnasios, salas de masajes, salones de peluquería, lavado de autos, servicio de tintorería y lavandería.
 - Servicio de transporte en autobuses equipados con sujetadores para bicicletas, asiento de piel e Internet, así como instalaciones para llevar a las mascotas a bordo.
- Libertad para vestirse como desee, pues tienen el lema: “Usted puede ser serio sin un traje”.

Estas ventajas son resultado de liderazgo que busca que el trabajo se potencialice y arroje un gran número de innovaciones y crecimiento de la empresa, esto se puede observar si se considera que su fundación fue en 1998; para el 2001 ya contaba con 200 empleados y en 2012 con más de 17,000 en todo el mundo.

Para finalizar esta semblanza de este gigante de la innovación te presentamos las

Prácticas de liderazgo de Schmidt (presidente ejecutivo), según Manimala y Kishinchand (2013):

Prácticas de liderazgo de Schmidt

1. Conozca a sus empleados.
2. Genere nuevas formas de premiar y promover a sus empleados de alto rendimiento.
3. Deje que sus empleados sean dueños de los problemas que usted quiere que resolver.
4. Permita que los empleados funcionen fuera de la jerarquía de la empresa.
5. Haga que el rendimiento de sus empleados sea revisado por alguien que ellos respetan por su objetividad e imparcialidad.

Subtema 8.2 Lecciones de Apple



Steve Jobs es considerado uno de los más grandes innovadores de Estados Unidos y del mundo y la empresa Apple ha sido la mayor empresa innovadora de la época moderna, con innovaciones tales como la iMac, iPod, iPod nano, iTunes Store, las tiendas de Apple, MacBook, iPhone, iPad, App Store, OS X Lion, etc., además de todas las películas de Pixar. Con estos logros esta empresa, según Isaacson, W. (2012), “ha transformado siete industrias: la informática personal, películas de animación, música, teléfonos, computadoras tipo cuaderno, venta minorista, y la edición digital”. El 7 de enero de 2014 Apple anunció que en el 2013 sus

clientes gastaron más de 10 billones en la App Store, incluyendo más de 1 billón sólo en diciembre. Sus clientes descargaron casi 3 billones de aplicaciones en diciembre, haciendo de este mes el más exitoso en la historia de App Store (apple.com 2014).

Te compartimos este video desarrollado para celebrar los 30 años de Macintosh:

<http://www.apple.com/30-years/1-24-14-film/#video-1242014-film>

En este tema descubriremos su filosofía a través del autor de la biografía de Steve Jobs. ¿Cuáles eran sus secretos? A continuación te presentamos los elementos que formaron parte de su estilo de vivir y de influir en los demás.

Filosofía de Steve Jobs

 <p>Focus</p>	<p>Enfócate</p> <p>La característica más arraigada de la personalidad de Jobs. El enfoque significa filtrar las distracciones.</p> <p><i>“Cuando Jobs volvió a Apple en 1997 hizo una revisión exhaustiva de todos los productos de la empresa y un día gritó ¡Alto! Tomó un plumón y en un pintarrón dibujó una cuadrícula de dos por dos; en lo alto de las columnas escribió Consumidor y Profesional y a los renglones los etiquetó como Escritorio y Portátil y les dijo que se enfocarían en cuatro productos grandiosos, uno para cada cuadrante. Todos los productos adicionales de la empresa serían cancelados. Hacer que Apple se enfocara en cuatro computadoras fue lo que salvó a la compañía del desastre”, Issacson (2012).</i></p>
 <p>Simplify</p>	<p>Simplifica</p> <p>Jobs tenía una gran capacidad para reducir todo a su esencia y eliminar todos los componentes innecesarios. Pero simplifica no significa que sea una tarea fácil. Jobs aplicaba la simplicidad como una conquista de la esencia que implica un conocimiento profundo de la situación, no nada más ignorar los aspectos complejos. Es el conocimiento profundo lo que lo hace; decía “es un trabajo duro realmente entender la esencia para dar una solución sofisticada”.</p> <p><i>“Cuando estaba en proceso de diseñar el ratón de su computadora fue a Xerox y le mostraron uno que tenía 3 botones y costaba \$300dll. Jobs salió de ahí y se fue a una empresa de diseño local y le dijo a uno de sus</i></p>

	<i>fundadores que quería un modelo sencillo, de un solo botón y que costara \$15dll”, Isaccson (2012).</i>
--	--

	<p>Responsabilízate hasta el final</p> <p>Jobs tenía una personalidad controladora que lo impulsaba a hacerse responsable de sus proyectos de inicio a fin, pero también esto era resultado de esa pasión por la perfección y por desarrollar productos elegantes.</p> <p><i>“Jobs sabía que la mejor forma de lograr la simplicidad era asegurarse que de su hardware, software y sistemas periféricos fueran totalmente integrados en un “Ecosistema Apple”, por ejemplo un iPod conectado a una Mac con software iTunes. Con esto las tareas sencillas se pueden hacer en el iPod y las tareas más complejas como crear “playlists” en la computadora permitiendo que el iPod permanezca sencillo con pocas funciones y botones. Hacer que el cliente pueda experimentar esta simplicidad y eficiencia es una responsabilidad que Jobs y Apple adquirieron y cumplen”, Issacson (2012).</i></p>
---	---

	<p>Si estás atrás, salta</p> <p>Algo que caracteriza a las organizaciones innovadoras es su capacidad para “saltar” cuando no son quienes han desarrollado la idea innovadora. <i>“Esto sucedió cuando Jobs desarrolló la primera iMac, se enfocó en la administración de fotos y videos y dejó a un lado la música y su “drive” no podía quemar CD, entonces en lugar de solo mejorar esto, se enfocó en crear un sistema integrado que transformaría la industria de la música, esto es la combinación de iTunes, iTunes Store y el iPod, con lo que los usuarios podrían comprar, compartir, administrar, almacenar y tocar su música mejor que con cualquier otro equipo”, Issacson (2012).</i></p>
---	--



Coloca los productos antes que la ganancia

La forma de pensar de Jobs en relación a las ganancias era que son los departamentos de ventas y mercadotecnia los que se adueñan de las compañías porque son ellos los que exprimen las ganancias de los productos y esto acaba con la innovación y eso fue lo que le pasó a Apple en el tiempo en que Jobs no estuvo.

“Cuando Jobs regresó a Apple, se enfocó en hacer productos innovadores como la iMac, el PowerBook, el iPod, iPhone y iPad y me explicó: Mi pasión es construir una compañía en la que la gente esté motivada a crear productos grandiosos; todo lo demás es secundario. Por supuesto que es muy bueno tener ganancias porque esto te permite seguir creando productos grandiosos. Pero son los productos y no la ganancia lo que motiva”, Issacson (2012).



No seas esclavo de los grupos focales

En lugar de depender de las investigaciones de mercado, es mejor utilizar la intuición para detectar los deseos de los clientes. Hay varias anécdotas al respecto, algunas son:

“Cuando un colaborador de Jobs le preguntó si harían una investigación de mercado para saber lo que los consumidores querían en relación a la Macintosh original, Jobs le contestó “NO”, porque los clientes no saben lo que quieren hasta que nosotros les enseñamos; luego hizo alusión a Henry Ford cuando le preguntaron lo mismo y contestó que si él le hubiera preguntado a los clientes qué querían que le habrían contestado: ¡Un caballo más rápido! A veces Jobs utilizaba un grupo foco de una sola persona: él mismo, así probó el iPod y dijo “hicimos el iPod para nosotros y cuando las cosas las haces para ti y tu familia, no puedes equivocarte”, Issacson (2012).



Bend Reality

Crea una realidad alternativa

Jobs era famoso por esa capacidad que tenía de empujar a la gente a lograr acciones imposibles, como si creara una realidad alternativa pues parecía como si pensara que las reglas de la vida no se aplicarían a él y a su visión de la propia vida. Muchas cosas se lograron por esta actitud.

“Un día entró al cubículo de Larry Kenyon, el ingeniero que trabajaba en el sistema operativo de la Macintosh y se quejó de que se tardaba mucho en arrancar; Kenyon le explicó por qué no era posible acelerar el proceso y entonces Jobs lo interrumpió y le dijo: “¿Si pudieras salvar la vida de una persona, podrías encontrar la forma de acelerar el arranque en unos 10 segundos?” Kenyon le dijo que era probable. Jobs se levantó y en el pintarrón y le demostró que si 5 millones de personas estuvieran utilizando la Mac y el arranque les tomara esos 10 segundos adicionales cada día, eso serían 300 millones de horas al año; el equivalente a cuando menos 100 vidas al año. Después de pocas semanas Kenyon tuvo lista una máquina que arrancaba 28 segundos más rápido”, Issacson (2012).



Impute

Imputa / atribuye

Jobs pensaba que la gente se hacía una idea o le asignaba atributos a los productos o a las compañías con base en cómo se presentaban o a través de los empaques, por él mismo atribuía o “imputaba” y mandaba una señal que no necesariamente era funcional, sino emocional.

“Personalmente diseñó y rediseñó el empaque tipo joyero del iPod y iPhone y las patentó. Él pensaba que el acto de desempacar un producto es como un ritual teatral que lo glorifica. Decía: “cuando tú abres la caja de un iPhone o iPad queremos que tu percepción del producto empiece desde esa experiencia táctil”, Issacson (2012).



Empuja para la perfección

El perfeccionismo apasionado de Jobs lo llevó a rediseñar todos los proyectos de Apple, a veces justo antes de su lanzamiento. Pensaba que todo debería de ser perfecto aún en los lugares que nadie podría ver, porque él lo sabría.

"Esto sucedió con el iPhone, un lunes llegó a la oficina diciendo que no había podido dormir pensando en el iPhone que porque se había dado cuenta de que no lo amaba. El problema era que el iPhone debería haber sido todo sobre la pantalla, pero en su diseño de ese momento, la caja competía con la pantalla. Todo el dispositivo se sentía demasiado masculino, entonces Jobs dijo: "Chicos, ustedes han matado por este diseño en los últimos nueve meses, pero vamos a tener que cambiarlo; todos vamos a tener que trabajar por las noches y fines de semana, pero lo lograremos" y el equipo estuvo de acuerdo. "Fue uno de mis momentos de mayor orgullo de Apple", me dijo Jobs" Issacson (2012).

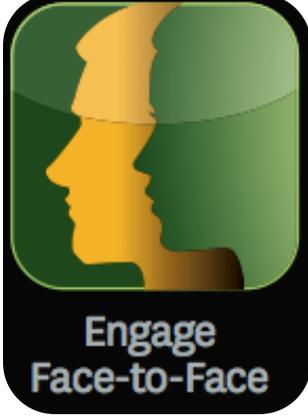


Tolera solo a los mejores jugadores

Jobs fue famoso por su intolerancia e impaciencia y su forma ruda de tratar a las personas que lo rodeaban; decía que si algo estaba mal que tenía la obligación de ser honesto y decirlo en la cara del implicado.

Jobs me dijo: A lo largo de los años he aprendido que cuando trabajas con gente que es realmente buena en lo que hace, no tienes que tratarlos como si fueran bebés. A través de esperar de ellos cosas grandiosas, puedes hacer que hagan cosas grandiosas. Pregunta a cualquier miembro de mi equipo; te dirán que valió la pena el dolor. Muchos de ellos lo piensan, como Debi Coleman al contarme que en las juntas les gritaba y les decía de palabrotas y que no hacían las cosas bien y que al final se consideraba la persona más

	suertuda del mundo por haber podido trabajar con él”, Issacson (2012).
--	--

	<p>Abórdalo cara a cara</p> <p>Jobs creía que las reuniones presenciales eran esenciales para desarrollar ideas significativas y que la tecnología no podría suplir los encuentros entre personas; por ejemplo el edificio de Pixar estaba diseñado para promover que la gente se encontrara de forma casual y así motivar la innovación y la colaboración.</p> <p>Jobs odiaba las presentaciones formales pero amaba las reuniones no planeadas en las que podía estar cara a cara con sus colaboradores. Se reunía cada semana con ellos sin una agenda establecida, solo para detonar ideas y cada miércoles en la tarde se reunía con su equipo de mercadotecnia y publicidad. Decía que odiaba cómo la gente se escondía detrás de una presentación en lugar de abordar a las personas con ideas y no con filminas. Pensaba que las personas que realmente saben de qué están hablando no necesitan el Power Point”, Issacson (2012).</p>
---	---

	<p>Ve la foto completa y sus detalles</p> <p>Jobs tenía la capacidad de crear la estratégica de la organización y al mismo tiempo enfocarse en los detalles más insignificantes del diseño de un producto. Su pasión por conocer el todo y sus partes es legendaria.</p> <p><i>“En 2010 se le ocurrió la estrategia para la creación de La Nube y Apple comenzó la construcción de una gran comunidad de servidores para contener los contenidos de todos los usuarios y pudieran sincronizarlos entre todos sus equipos y al mismo tiempo se estaba preocupando por la forma y el color de los tornillos en el interior del iMac”, Issacson (2012).</i></p>
---	---



Combina las humanidades con la ciencia

Acercar la ciencia a las humanidades tiene como resultado una explosión en la capacidad innovadora. Jobs siempre hizo esa conexión creando productos de alta tecnología con una marcada tendencia y elegancia artística.

“Cuando empezamos a escribir su biografía, Jobs me dijo: “De niño me sentí como una persona con tendencia hacia las humanidades, pero me gusta la electrónica”. Conectó las humanidades a las ciencias, la creatividad a la tecnología, las artes hasta la ingeniería. Hubo mayores tecnólogos (Wozniak, Gates), y sin duda mejores diseñadores y artistas. Pero nadie más en nuestra época ha unido la poesía y los procesadores de la forma en que ha sacudido a la innovación. Y lo hizo con un sentido intuitivo y estratégico para los negocios”, Issacson (2012).



Mantente hambriento y tonto

Esta expresión en inglés se utilizó en la época de los 70 en los movimientos *hippies* y rebeldes. Jobs fue un *hippie*, rebelde y buscador de la espiritualidad. Esta frase marcó su vida.

*“Jobs siempre se mantuvo hambriento y tonto a lo largo de toda su carrera, asegurándose de complementar su personalidad ingenieril y de negocios con esa rebeldía de sus días de *hippie*. Cada aspecto de su vida, desde las mujeres con las que salió, la forma en que enfrentó su diagnóstico de cáncer, la forma en que administró su negocio, su comportamiento, contradicciones todo tuvo que ver con esta visión”, Issacson (2012).*

Secretos de Jobs. Imágenes obtenidas de Isaacson, W. (2012). The Real Leadership Lessons of Steve Jobs. Harvard Business Review. 90, 4, p. 92-102. Solo para fines educativos.

Mucho se ha hablado de su personalidad, según su biógrafo Walter Issacson, (2012): “su petulancia e impaciencia eran parte integral de su perfeccionismo”.

“Una de las últimas veces que lo vi, después de que había terminado de escribir la mayor parte del libro, le pregunté de nuevo sobre su tendencia a ser duro con la gente; respondió: *"Mira los resultados... todas las personas con las que trabajo son inteligentes y cualquiera de ellos podría obtener un puesto más alto en otro lugar... si estuvieran realmente siendo tratadas brutalmente, pero no lo hacen"*, Issacson (2012).

Apple y Google, dos empresas grandiosas, cuentan con líderes visionarios e innovadores; con una cultura que promueve y motiva la innovación a través de la confianza que los líderes depositan en sus colaboradores. Es la confianza en el equipo la que permite la flexibilidad y libertad para crear; el enfoque es lo que mantiene la obtención de metas más allá de lo esperado.

Es nuestro deseo que hayas disfrutado este curso y que a través de él tengas una visión más clara de cómo deben de funcionar las empresas para sobrevivir en este mundo de cambio constante.

¡Quiero más!

Para conocer más sobre la estrategia de “**Si estás atrás, salta**” de Steve Jobs te invitamos a ver el siguiente video titulado **Steve Jobs - Presentacion del Iphone**.
http://www.youtube.com/watch?v=jNxXEs68a_s

Para conocer más sobre cómo se trabaja en Google te invitamos a ver el siguiente video titulado **Así se trabaja en Google**, en:
<http://www.youtube.com/watch?v=h5i3DmxMloA>

Mi Reflexión

En una entrevista Steve Jobs comentó: “Lo que hago todo el día es reunirme con equipos de personas y trabajar en ideas y resolver problemas para crear nuevos productos, nuevas formas de mercadeo... si quieres contratar a gente maravillosa que trabaje contigo tienes que dejarlos que tomen muchas decisiones y tienes que

dejarlos...tienes que equivocarte con tus ideas y las mejores ideas deben prevalecer, de otra forma ¡los mejores no se querrán quedar!” (Entrevista tomada de: <http://www.youtube.com/watch?v=NO7QFnGK3qs>).

¿De qué forma la empresa en donde trabajas logra este reto, si es que lo tiene en su agenda? En tu vida familia, las personas que forman parte de ella ¿se sienten felices de serlo?, ¿de qué forma se promueve la creatividad en tus relaciones familiares?

Bibliografía

Isaacson, W. (2012). *The Real Leadership Lessons of Steve Jobs*. Harvard Business Review. 90, 4, p. 92-102. Recuperado de la Base de Datos Ebsco Premier.

Manimala, M. J. & Kishinchand, W. (2013). Distributed Leadership at Google: Lessons from the Billion-Dollar Brand. *Ivey Business Journal*. May/Jun2013, 77, 3, p. 12-14. 3p

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.