

ELS LÍDERS 'TECH', VANITAT I CARÀCTER

La personalitat dels CEO de les empreses tecnològiques influeix en els resultats econòmics per la seva gran visibilitat mediàtica

TEXT__GINA TOST / XAVIER VIDAL

EL DIA QUE TIM COOK, segurament el CEO (*chief executive officer* o cap executiu de l'organització) més poderós del món de la tecnologia, va declarar-se orgullós de ser gai, les accions d'Apple cotitzaven a 106,9 dòlars. L'endemà van pujar fins als 108 dòlars, i el dia següent es van enfil·lar fins als 109,4. Possiblement, molts altres factors van influir en el valor de la companyia a la borsa durant aquells dies, però la personalitat del seu home fort, el seu CEO, de ben segur que en va ser un de pes. Per contra, mentre Apple pujava a la borsa després de l'anunci de Cook, a Rússia decidien desmuntar un monument de dos metres que havien dedicat a l'empresa de Cupertino i Steve Jobs per la mateixa raó. No només això, sinó que alguns polítics demanaven un boicot als productes Apple.

La influència de la personalitat dels líders en les seves empreses tecnològiques sembla decisiva però no sempre és fàcil de quantificar. Pel professor de màrqueting digital d'Esade Franc Carreras, "en sectors en què l'èxit pot arribar de manera ràpida, com l'espectacle (música o cinema) o la tecnologia, la personalitat dels executius té un efecte en els resultats de les companyies que dirigeixen". Un exemple clar és el cas de Microsoft. Quan Steve Ballmer va substituir Bill Gates com a líder de la companyia, l'any 2000, molts inversors es van posar a tremolar. Ballmer era l'antítesi de Gates. Era impulsiu, audaç i tremendament arriscat. No li importava posar-se a ballar amarat de suor en una convenció pública ni cridar o saltar damunt d'un escenari com si fugís del foc mentre l'observaven milers de persones. Davant de

la prudència i la contenció gairebé budista de Gates, Ballmer va arrossegar Microsoft a una expansió explosiva. Va imprimir la seva personalitat en l'organització. Va fer posar el turbo als equips directius. Això va provocar alguns fracassos sonats, com el dels telèfons ja soterrats Microsoft Kin, però també va tenir un resultat global espectacular: els ingressos de l'empresa es van triplicar i els beneficis es van duplicar durant els seus 14 anys de gestió (2000-2014).

APRENDRE DELS FRACASSOS

Per Jaume Gomà, CEO de l'exitosa empresa catalana de venda *online* Ulabox, "les equivocacions són part del procés de creació i innovació". "Com a líder es pot ser carismàtic i decidit però sense perdre eficiència i solvència. L'autèntic carisma es nodreix de les lliçons dels propis errors". És difícil saber si la caricatura que la sèrie de televisió *South Park* feia de Ballmer com un ésser arrauxat i fora de control va beneficiar o perjudicar Microsoft. El que sembla innegable és que la seva personalitat va tenir una influència directa en l'organització i el compte de resultats de l'empresa.

El cas de Microsoft és paradigmàtic en molts aspectes. A l'eufòric Steve Ballmer l'ha substituït fa pocs mesos Satya Nadella, que tan bon punt va arribar al lloc de CEO ja va generar polèmica. Va declarar que era una gran virtut per a les dones no demanar un augment de sou, que això era un "bon *karma*" i que aquest era "el tipus de persones" en qui li agradava "confiar". Va haver de rectificar i de-

manar disculpes però de ben segur que l'intent de marcar el territori als seus equips directius va tenir un efecte negatiu en molts usuaris en fer-se públiques les seves paraules. Pel professor Andrés Raya, expert en lideratge de persones i gestió d'equips, "els millors CEO són els més humils, els que saben escoltar millor i són més integradors".

Des d'aquest punt de vista, el nou CEO de Microsoft no semblaria el millor exemple a seguir. De fet, per Andrés Raya, s'ha d'anar molt amb compte amb els líders que prenem com a exemple. Steve Jobs, el CEO que la revista *Fortune* va escollir com el millor de la seva dècada i per molts el millor de la història, també va estar envoltat de controvèrsia. Andrés Raya considera que "en molts aspectes no és un model a seguir i moltes de les seves afirmacions són magnífiques però només serveixen per als genis". Com ara la premissa que al client cal ensenyar-li el camí perquè no sap el que vol. "Això és molt perillós -opina Andrés Raya-, perquè al client cal escoltar-lo molt i amb molta humilitat".

L'EXEMPLE JOBS

En el cas de Jobs, però, els grans beneficis que Apple va aconseguir sota el seu lideratge soterraven característiques de personalitat que per a qualsevol altre CEO haurien sigut perjudicials. La facilitat amb què entrava en còlera, la mala educació amb els col·laboradors o la pressió fins al maltractament dels seus equips, que ell anomenava eufemísticament "el camp de distorsió de la realitat", només se li toleraven pels resul-

tats. Pel professor Franc Carreras, després de ser expulsat d'Apple, Jobs "torna, l'encerta de ple amb un nou producte i restaura l'èxit de la companyia". No només això, sinó que, "com a bon emprenedor, aprofita aquest fil argumental per a la promoció dels subsegüents productes, com l'iPod, l'iPhone o l'iPad", explica.

No sempre el líder ha de ser el millor del seu equip, però. "La diferència aporta valor", diu Jaume Gomà. "Jo busco incorporar gent millor que jo, que em desafii cada dia, personalitats fortes, però amb clara capacitat de treballar en equip i amb una actitud positiva en tot moment". El cas de Mark Zuckerberg, CEO de Facebook, podria il·lustrar-ho. Zuckerberg es va envoltar d'un gran equip per llançar la xarxa social més famosa i poblada del món. Entre els seus col·laboradors més pròxims va escollir Sean Parker, creador del revolucionari servei Napster d'intercanvi de música. Parker tenia més experiència, més personalitat i més diners que el mateix Zuckerberg. Però el seu comportament extralaboral i la seva afició a les drogues no era l'ideal per a un líder vegetarià i de moral espartana com Zuckerberg. I per això va acabar fent-lo fora de l'empresa.

No és només el carisma dels líders el que marca l'empresa, però hi fa molt. Sobretot perquè actuen com a imants d'executius valuosos, una característica que sovint no és del tot valorada en la llista de bondats dels CEO més carismàtics. Franc Carreras explica que els bons líders tenen "la capacitat per atreure el millor talent". "Els millors tendeixen a voler treballar amb els millors". Carreras ho va viu-



AKIO MORITA, cofundador de Sony



MARISA MAYER, directora executiva de Yahoo



STEVE BALLMER, ex-CEO de Microsoft



STEVE JOBS, ex-CEO i fundador d'Apple



TIM COOK, CEO d'Apple



SATYA NADELLA, CEO de Microsoft



MARK ZUCKERBERG, CEO de Facebook



LARRY PAGE I SERGEY BRIN, cofundadors de Google



BILL GATES, fundador Microsoft

re en primera persona quan va estar treballant per a Clive Davis, fundador d'Arista Records, l'executiu darrere de l'èxit d'artistes com Bruce Springsteen, Alicia Keys, Whitney Houston i Aretha Franklin. "Quan passes un dia sencer al seu costat a la sala de juntes t'adones que gran part del mèrit dels seus èxits és del magnífic equip de professionals que ha sigut capaç de construir al seu voltant", assenyala el professor d'Esade.

La personalitat dels líders també determina si les empreses saben fer a temps el canvi necessari per sobreviure. Akio Morita, cofundador i ànima de Sony, representa perfectament aquesta qualitat. La seva personalitat va marcar moltes de les pràctiques de la multinacional japonesa. Andrés Raya explica que "Morita va ser l'artífex del *made in Japan*, que era sinònim de *és igual, però més baratet*". Després, però, "Sony va saber derivar clarament cap a una gran empresa innovadora i investigadora", afegeix, per necessitats d'adaptació a les noves condicions del mercat. Els èxits de l'empresa nipona també van tenir molt a veure amb la manera de ser del seu creador. Va trencar l'hermetisme tradicional dels empresaris japonesos per obrir-se, tant ell mateix com Sony, al món. Casa seva estava dividida en dues parts: la part més pública estava decorada a l'estil occidental i la part més privada seguia les normes tradicionals japoneses. Sony era un reflex d'aquesta dualitat que marcava la personalitat d'Akio Morita.

La influència de Morita no només va tenir un reflex en les decisions estratègiques de

Sony sinó en la manera en què els seus treballadors i equips assumien la feina gairebé com una religió. Fins i tot en aspectes com l'estètica. Morita havia proporcionat als seus treballadors una roba uniforme, amb jerseis negres de coll alt i pantalons iguals per a tothom. Quan Steve Jobs va visitar Sony buscant un soci asiàtic per als productes Apple va quedar impressionat per aquella uniformitat. Morita li va explicar que l'empresa proporcionava la roba als seus treballadors des del final de la Segona Guerra Mundial. Jobs va intentar imposar-ho a Apple, però no se'n va sortir, de manera que va optar per imposar-s'ho a ell mateix. Per això des de llavors sempre va vestir amb pantalons texans i jerseis negres idèntics de coll alt dissenyats per Issei Miyake.

MASSA POPULARITAT

La visibilitat mediàtica dels CEO d'empreses tecnològiques té molt a veure amb la vanitat d'un sector que fluctua i es belluga a un ritme superior al d'altres més tradicionals. De fet, molta gent sap qui és el CEO d'Apple (Tim Cook), de Facebook (Mark Zuckerberg) o de Google (Larry Page), però poca gent recorda qui ho és de Coca-Cola (Muhtar Kent), Volkswagen (Martin Winterkorn), Exxon (Rex W. Tillerson) o Maersk, la naviliera més gran del món (Soren Skou).

Ara bé, la popularitat i la presència constant als mitjans no sempre tenen efectes positius en les seves empreses. Pel professor Carreras, "el bon emprenedor és oportunista per naturalesa i si detecta que la seva visibi-

litat l'ajuda a aconseguir objectius, l'aprofitarà tant com pugui". Per contra, "l'emprenedor en sectors menys sensibles a la presència mediàtica dedicarà molt menys temps a donar-se a conèixer perquè no l'ajuda en el negoci", reflexiona. Andrés Raya creu que l'excessiva popularitat pot resultar fins i tot perjudicial perquè situa el CEO en una posició en què hi ha "massa gent mirant alhora i massa presència pública que acaba manllevant temps a altres tasques més importants, com ara el mercat, els clients o els col·laboradors".

LA FEINA COM UN JOC

El reflex de la personalitat del líder en l'empresa encara és més difícil de concretar quan no són un sinó dos els que prenen les decisions, com en el cas de Google. Larry Page i Sergey Brin van fundar Google l'any 1996 muntant els primers servidors del cercador sobre unes caixes de Lego. La personalitat sòbria i continguda de Sergey Brin té molt a veure amb la seva infantesa grisa i pobra en un pis humit de Moscou, abans que la seva família emigrés als EUA. I la personalitat empresarial de Google, com ara els productes que no costen diners, l'ús de serveis de llicència lliure o la feina entesa com a diversió, també n'és hereva.

Lluny del rigor i l'exigència inflexible d'Apple o de l'ortodòxia d'IBM, Larry Page i Sergey Brin transmeten als treballadors de Google la idea que la feina ha de ser com un joc i que treballar a Google va més enllà de la pura feina, és compartir la vida sencera amb els teus companys d'oficina. Tots dos han

aconseguit crear un immens equip dins i fora de l'horari laboral, un model que els ha funcionat sense fissures i que s'acostaria a l'ideal de lideratge de Jaume Gornà. Per ell, "el CEO ideal seria el que és capaç d'orientar en un mateix sentit el potencial i la creativitat de tots els components de l'equip, el que pot crear una força única a partir de l'energia individual". En canvi, per Andrés Raya, les característiques ideals del CEO són de caràcter més netament empresarial, com ara "la bona visió estratègica, una gran proactivitat, una bona capacitat per gestionar el canvi continu i un lideratge ferm".

Si en el còctel de personalitat hi entren aspectes de gènere, els canvis a l'empresa quan entra un nou CEO encara són més notables. És el cas de Marissa Mayer, directora executiva de Yahoo, que va assumir la direcció a mitjans del 2012 per substituir Scott Thompson. Mayer va voler que es notés la seva empremta personal en l'organització des del primer moment i va començar, per exemple, a oferir el menjar de franc per als treballadors. La dona forta de Yahoo va transferir trets del seu caràcter a l'organització: bon tracte als treballadors i agressivitat amb els competidors. Les crítiques més dures, però, també li van arribar, justament, per la seva personalitat: a Yahoo la majoria de les reunions d'alt nivell no començaven a l'hora marcada perquè sempre arribava tard. Caldrà veure si, com passava en el cas de Steve Jobs, n'hi haurà prou amb els resultats per fer oblidar els aspectes menys positius del seu temperament. ■