
**LIDERAZGO ACOMODATIVO Y RESULTADOS EMPRESARIALES:
UNA APROXIMACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DE STEVE JOBS**

Pablo Martín García y Carmen de Pablos Heredero

RESUMEN

En la literatura se encuentran numerosas definiciones de diversos tipos de liderazgo. Sin embargo, hay algunos líderes que no se ajustan a esas definiciones; por el contrario, presentan características de varios tipos de liderazgo y en algunos casos son capaces de acomodar su forma de liderar a las circunstancias y/o personas para obtener el máximo beneficio de su gestión. Este fue el caso de Steve P. Jobs, fundador entre

otras empresas de Apple Computer, que mostró a lo largo de su carrera profesional de éxito características de varios tipos de liderazgo. En base a la trayectoria de este emprendedor y del análisis en profundidad de sus atributos personales y profesionales, proponemos la puesta en valor del tipo de liderazgo acomodativo, que permite a quienes lo practican acomodar su estilo de liderazgo según lo requieran las circunstancias.

Introducción

La era digital ha permitido la globalización de la economía y de la sociedad en general (Poole y DeSanctis, 1990; Walsham 1993; DeSanctis and Poole, 1994; Al-Katatsheh y Al-Rawashdeh, 2011). Esto ha facilitado que las empresas se expandan a nivel mundial, formando grandes corporaciones que pierden su identidad nacional y se convierten en

empresas cuya imagen corporativa se reconoce en muy distintos países, con culturas totalmente diferentes. En este contexto aflora la necesidad de que los emprendedores compartan aún más sus conocimientos (Markus, 2001), formando redes de conocimiento (Marchewka, 2006) y permitiendo que su gestión no se centralice en una única sede, sino que se pueda extender al resto de

sedes, beneficiándose incluso de su participación en redes interorganizativas de conocimiento (Septiem y Martin-Rios, 2011).

Un liderazgo afianzado y una óptima gestión de capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997; Teece, 2009) son dos de los rasgos más persistentes de este tipo de emprendedores, que les han permitido crear empresas duraderas que han

sobrevivido a sus fundadores y han cambiado las vidas de las generaciones del último siglo como nunca antes había ocurrido en la historia de la humanidad.

El objetivo de este trabajo consiste, en primer lugar, en realizar un análisis desde la revisión de la literatura de liderazgo y de los distintos factores que permitieron a Steve Jobs ser un emprendedor y líder de éxito en su sector. En

PALABRAS CLAVE / Capacidades Dinámicas / Emprendedores / Éxito Empresarial / Innovación / Liderazgo Acomodativo /

Recibido: 04/02/2014. Modificado: 31/08/2014. Aceptado 04/09/2014.

Pablo Martín García. Ingeniero Técnico en Informática de Sistemas, Master en Organización de Empresas y Master de Emprendedores, Universidad Rey Juan Carlos (URJC), España. Profesor, URJC, España.

Consultor Senior Indra Sistemas S.A., España. e-mail: carchena@me.com

Carmen de Pablos Heredero. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid,

España. Profesora URJC, España. Dirección: Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización), Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, URJC. Paseo de

los Artilleros s/n, 28032 Madrid, España. e-mail: carmen.depablos@urjc.es

ACCOMMODATIVE LEADERSHIP AND BUSINESS PERFORMANCE: AN APPROACH FROM THE ANALYSIS OF STEVE JOBS

Pablo Martín García and Carmen de Pablos Heredero

SUMMARY

In the literature several types of leadership definition can be found. However, there are some leaders who do not comply with these definitions. On the contrary, they present characteristics of various types of leadership and in some cases they are able to adapt their way of leading to the circumstances and/or individuals, so as to obtain the maximum benefit from their management. This was the case with Steve P. Jobs, founder

of Apple Computer and other successful companies, showing characteristics of various types of leadership throughout his career. Based on the career of this entrepreneur and by analyzing in deep his personal and professional attributes, we propose to put into value the accommodative leadership style, which enables to its practitioners to adapt their leadership style as circumstances require.

LIDERANÇA ACOMODATÍCIA E RESULTADOS EMPRESARIAIS: UMA APROXIMAÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE DE STEVE JOBS

Pablo Martín García e Carmen de Pablos Heredero

RESUMO

Na literatura se encontram numerosas definições de diversos tipos de liderança. No entanto, existem alguns líderes que não se ajustam a essas definições; ao contrário, apresentam características de vários tipos de liderança e em alguns casos são capazes de acomodar seu jeito de liderar às circunstâncias e/ou pessoas para obter o máximo benefício de sua gestão. Este foi o caso de Steve P. Jobs, fundador, entre outras empresas,

da Apple Computer, e que, ao longo de sua exitosa carreira profissional, mostrou características de vários tipos de liderança. Em relação à trajetória de este empreendedor e da análise em profundidade de seus atributos pessoais e profissionais, propomos valorizar o tipo de liderança acomodaticia, que permite àqueles que a praticam acomodar seu estilo de liderança segundo o requeiram as circunstancias.

segundo lugar, se realiza una propuesta de caracterización del estilo de liderazgo ejercido por él, no descrito por el momento, pero levemente insinuado, para realizar un análisis empírico en estudios posteriores, que permita validar este estilo de liderazgo en una muestra representativa de empresas tecnológicas de éxito.

Emprendimiento e Innovación

Los cambios en el estado de equilibrio de la economía dependen de las acciones emprendedoras que se producen en cada momento (De Pablos Heredero y Blanco Jiménez, 2013). El comportamiento del emprendedor difiere sustancialmente del comportamiento del resto de agentes económicos, y fuerza a estos otros a realizar nuevas funciones (Schumpeter, 1931). Un emprendedor puede ser definido como alguien que tiene la habilidad de crear valor a través de la innovación en la identificación de oportunidades, la

organización de factores de producción y la vinculación de esos factores con las oportunidades de mercado. Se trata de un 'organizador de la incertidumbre' (Knight, 1921; Schumpeter, 1934; Kenney, 2010).

Es necesaria una actividad creativa para que se produzcan los cambios. Si no hay actividad creativa, no ocurre nada más (Schumpeter, 1931). La innovación a través de la creatividad es un factor muy importante en el éxito y en la ventaja competitiva de las empresas (Woodman *et al.*, 1993). La innovación de una empresa se reconoce como uno de los factores determinantes para su supervivencia y éxito (Doyle, 1998; Quinn, 2000; Martí y Salas, 2011) y puede ser definida como el acto de creación de un nuevo producto o proceso. Este acto incluye la invención, así como el trabajo necesario para llevar una idea o un concepto a su forma definitiva (Aragón-Correa *et al.*, 2007).

Carland *et al.* (1984) definieron al emprendedor como

un individuo que establece y gestiona un negocio con el propósito general de obtener beneficios y hacerlo crecer, y asume responsabilidades por los riesgos inherentes. El emprendedor se caracteriza principalmente por un comportamiento proactivo hacia la innovación y el empleo de prácticas estratégicas de gestión empresarial. Pero no todos los emprendedores buscan el beneficio, hay un tipo de emprendedores que lo que pretenden es dejar una marca en el universo, cambiar el mundo que les rodea para hacerlo algo mejor, es decir, buscan reconocimiento (Kane, 2010).

Hay emprendedores que no se apoyan en las prácticas de gestión empresarial para realizar sus acciones innovadoras, sino que tienen una visión y la persiguen. La visión suele ser desarrollada por un líder fuerte y carismático, que inculca en la empresa que ha creado sus valores particulares (Selznick, 1957). Dejan los asuntos de gestión a gente mejor preparada para ese tipo de

tareas. Esto en ocasiones hace que el emprendedor pierda el control de sus logros, e incluso que su propia empresa, la que él mismo fundó, sea la que lo aparte (Elliot 2012, Elliot y Simon 2011; Isaacson, 2011).

Un emprendedor se define por sus logros (IESE, 2009) pero también por sus fracasos (De Pablos Heredero y Blanco Jiménez, 2013). Un emprendedor de éxito si no consigue triunfar con una aventura empresarial, aprenderá de los errores cometidos y volverá a intentarlo en cuanto identifique una nueva oportunidad. Esto, *per se*, no es una garantía de que la nueva aventura salga adelante, pero sí muestra un rasgo que caracteriza a un emprendedor de éxito: la persistencia (McKee y Massimilian, 2006). Hay muchos emprendedores que inician o mantienen varios negocios simultáneamente. Aunque en alguno de ellos sólo participen como accionistas o inversores, siempre suele haber un negocio sobre el que se centra toda su atención. De esta manera

diversifican el riesgo y tratan de asegurar su continuidad. Los emprendedores apoyan la diversificación y el crecimiento (Holdman, 2013).

Por otra parte los emprendedores crean y coordinan nuevas combinaciones de recursos para obtener los mayores beneficios de sus innovaciones (Amit *et al.*, 1993). El emprendedor se erige entonces como la persona que lidera el equipo (Kouzes y Posner, 2002). Hay diversas formas de ejercer el liderazgo, y según se articulen las relaciones entre el líder y sus subordinados, podemos distinguir entre los líderes transaccionales y los transformacionales (Burns, 1978). Los líderes transaccionales establecen relaciones en las que predomina el *quid pro quo* en los intercambios transaccionales, en los que el líder clarifica los requisitos de las tareas y las recompensas por cumplirlos. Por el contrario, los líderes transformacionales fijan relaciones en las que los colaboradores establecen una fuerte identificación personal con el líder, uniéndose a una visión compartida del futuro, o que van más allá de la propia obtención de recompensas por cumplir (Hater y Bass, 1988). Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a hacer cosas más allá de lo esperado originalmente. Esta transformación se logra: a) mediante la toma de conciencia del valor y la importancia de los resultados esperados, b) haciendo que los seguidores trasciendan sus propios intereses, o c) alterando o expandiendo las necesidades de los seguidores de acuerdo a la pirámide de las necesidades de Maslow (Bass, 1985). Más aún, cuando dentro de la organización un emprendedor va más allá de los límites de forma individual y tiene éxito en su empeño, entonces las normas y la cultura se adaptarán para incorporar los nuevos conocimientos y aproximaciones (Kotter y Heskett, 1992).

Desde el punto de vista emocional, puede hacerse una nueva división entre los líderes resonantes y los líderes disonantes

(Boyatzis, 2011). Los líderes resonantes son aquellos que están en sintonía con quienes los rodean (Boyatzis, 2012). Ellos saben qué hacer y por qué, y cómo comunicarlo. Tienen un alto nivel de inteligencia emocional, entendiendo a ésta como la capacidad de conocerse a sí mismos, de auto gestionarse, de poseer un conocimiento social y de la gestión de las relaciones. Los líderes resonantes construyen relaciones fuertes y fiables, y gestionan sus propias emociones de manera productiva. Crean a su alrededor un ambiente del tipo 'se puede hacer' sobre la esperanza y el optimismo. Tienen empatía y pueden leer la forma de ser de la gente, y usan esta habilidad para inspirar compromiso en la gente a su alrededor. Por último, este tipo de líderes están más comprometidos con el rendimiento de la empresa que con sus propios objetivos personales (McKee y Massimilian, 2006). Por el contrario, los líderes disonantes parecen apagar a la gente, alienándolos y haciéndoles perder su motivación (Boyatzis, 2011). Tienen una verdadera comprensión de la necesidad de integrar el cambio dentro de las estructuras profundas de la organización, pero se ven limitados por las mismas fuerzas estructurales. En tales casos, el comportamiento del emprendedor puede ser interpretado como subversivo, si bien se centra en el logro de objetivos comunes, lo hace de forma que se saltan las prácticas establecidas (Exton, 2010). Un líder disonante puede ser alguien que tenga dificultad en controlar sus emociones. Es más, ellos crean un ambiente negativo en los grupos, que puede frustrar a sus miembros y en última instancia conducirlos al resentimiento y a la rabia. Los líderes disonantes no contactan con los sentimientos de sus seguidores y no entienden que sus emociones negativas están afectando al clima emocional del grupo (Stokes, 2004).

Sin embargo, existen otros tipos de líderes que son capaces de canalizar algunas de las características de los distintos tipos de líderes enumerados

anteriormente, sin ser ubicados en una u otra categoría o estilo de liderazgo. Así por ejemplo pueden, como buenos líderes transformacionales, mostrarse como grandes motivadores de sus seguidores, consiguiendo que vayan más allá de lo que ellos mismos esperaban, pero en otras ocasiones se pueden mostrar como un líder resonante, canalizando la empatía y la inteligencia emocional, para lograr sus objetivos. Incluso si las circunstancias así lo requieren, son capaces de mostrar las peores características de un líder disonante, desmotivando a sus seguidores con sus comentarios, creando un mal ambiente y disminuyendo o suprimiendo las relaciones sociales establecidas entre ellos (Boyatzis, 2012).

En este trabajo tratamos de poner en valor un nuevo tipo de liderazgo, lo que hemos denominado como 'liderazgo acomodaticio' en el que el líder muestra características de más de un tipo de liderazgo, adoptando unos u otros atributos de diferentes estilos, dependiendo de las necesidades de cada momento o situación. Tushman y O'Reilly (1996) ya proponían que en un entorno cambiante, los líderes tienen que ser ambidiestros, con un estilo de liderazgo que se adapte, y que exhiba la capacidad de mantener la flexibilidad y el control.

Características del Liderazgo Acomodaticio: el Caso de Steve Jobs

Uno de los objetivos de un innovador de éxito es obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales, mediante la capacidad de respuesta a las necesidades del momento, e intentando que ésta perdure el mayor tiempo posible, mientras trata de mantener una rápida y flexible capacidad de innovación sobre el producto (Teece *et al.*, 1997). Esto, en un entorno como el de las empresas de tecnología, en el que se producen cambios de forma muy rápida, sólo es posible mediante el desarrollo de capacidades dinámicas, no siendo suficiente la creación de grupos de

recursos que mantengan dicha ventaja (Eisenhardt y Martin, 2000). El ser el primero en colocar un producto en el mercado no es una condición ni necesaria ni suficiente para tener un liderazgo duradero del mercado (Tellis y Golder, 1996).

Incluso cuando una marca o empresa ha tenido un éxito inicial en su posicionamiento en los mercados, la misma se ve forzada a reposicionarse (Kotler, 2008). En entornos muy dinámicos puede suceder que una organización pase más tiempo reposicionándose que manteniendo una posición (Trout y Rivkin, 1995). Por tanto, se hace necesaria la intervención de un emprendedor visionario que permita a la empresa adaptarse con la mayor antelación posible a los cambios del mercado, o incluso provocar dichos cambios. La habilidad de una empresa para adaptarse a los cambios que se producen en su entorno reside principalmente en dos capacidades: la capacidad de absorción y la capacidad de innovación (Cruz González *et al.*, 2009). La capacidad de absorción es la habilidad que tiene una empresa de reconocer el valor de una nueva información procedente del exterior, asimilarla como propia y aplicarla comercialmente (Cohen y Levinthal, 1990). Las capacidades de innovación se convierten en uno de los factores más importantes en la obtención de una ventaja competitiva y hacen que esta duradera (Acet y Yorgancilar, 2012).

Pero, ¿qué caracteriza a un innovador de éxito?

A lo largo de su carrera profesional, Jobs fue capaz de presentar características de estos distintos estilos de liderazgo que le permitieron conseguir los mejores resultados, lo que le llevó a obtener el éxito en las empresas que emprendió, llegando a situar a Apple como la marca global más valiosa a nivel mundial (Millward Brown, 2012), como se muestra en la Figura 1.

Se ha acusado a Jobs en muchas ocasiones de no haber sido un innovador, entendiendo

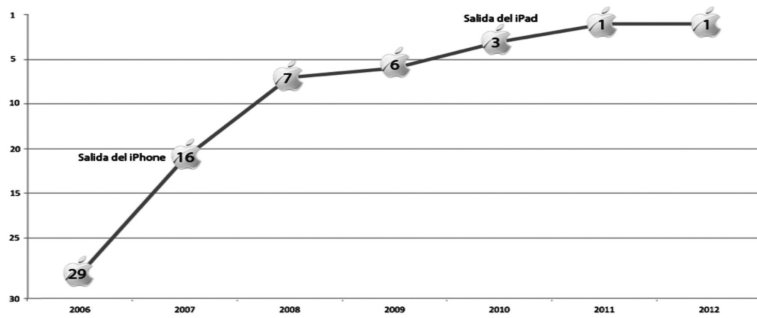


Figura 1. Evolución de la marca Apple en el Top 100 de marcas globales.

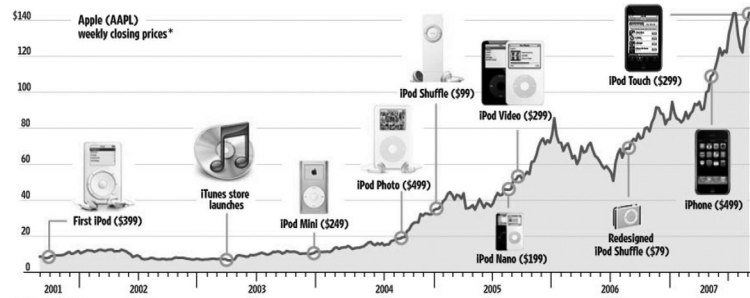


Figura 2. Evolución del valor de las acciones de Apple según salían al mercado los iPods (Tomado de Flat World Business, WSJ, 2007).

por innovador a aquella persona que inventa algo desde cero. Pero en contra de este argumento hay que decir que en la Oficina de Patentes Estadounidenses hay inscritas un total de 313 patentes de las cuales él figura como inventor principal en 33 de ellas. Esto contrasta con otros líderes de compañías de la competencia como Bill Gates, que tiene inscritas a su nombre un total de 11 patentes, de las cuales sólo aparece como inventor principal en tres de ellas. Además, tal y como propone la literatura previa y de acuerdo a la definición de innovación que hemos utilizado en este trabajo, Jobs en su faceta de emprendedor fue capaz en unas ocasiones de crear, como así lo demuestran las 33 patentes que figuran a su nombre, en otras de modificar, como por ejemplo el uso que hizo de la tecnología del Xerox Park, y en otras fue capaz de utilizar un concepto, como por ejemplo la tecnología de las películas de animación de Pixar.

En todos los casos demostró tener una amplia visión de futuro con la que enriqueció los

horizontes de sus subordinados, para lograr toda una gama de productos que, como en el caso de los ordenadores personales, crearon una nueva industria. En otras ocasiones, sus productos, modificaron un sector ya existente, como fue el caso de la industria de la música. Pero también fue capaz de unir dos industrias que hasta entonces no habían estado relacionadas, como en el caso de los ordenadores y la imprenta, lo que dio lugar a una nueva industria: la autoedición.

Todas estas innovaciones permitieron dar saltos en el normal desarrollo de las nuevas tecnologías y que han modificado radicalmente la forma en que las utilizamos, lo que Jobs vino a denominar 'el estilo de vida digital'. Las innovaciones alcanzadas le permitieron dejar en la industria y en la cultura lo que Jobs denominó como 'una marca en el universo'. En la Figura 2 se observa la evolución de las acciones de Apple a medida que salían modelos nuevos de iPods al mercado.

La relación entre los productos que Jobs ayudó a crear y el valor de las acciones de la

empresa Apple (WSJ, 2007; Figura 2) es clara, y todo gracias al cuidado que ponía en todo el proceso desde la fabricación, hasta su comercialización, pasando por el empaquetado. Así Jobs creó lo que denominaba 'la experiencia integral de usuario', que ayudó a crear la imagen de marca de Apple, siendo una de las marcas que cuenta con una mayor fidelización de sus clientes (ACSI, 2011; Figura 3).

En la Figura 4 se aprecia la evolución del valor de las acciones de Apple a lo largo de su historia, desde su salida a bolsa en 1984 hasta 2012 (Yahoo Finance, 2012). En el gráfico se señala en rojo cada uno de los hitos: 1) salida de Steve Jobs de Apple, 2) regreso de Steve Jobs a Apple, 3) presentación del Mac OS X, 4) presentación del iPod, 5) presentación de iTunes Store, 6) presentación de iMac G5, 8) cambio a procesadores Intel, 9) salida del iPhone, 10) salida del iPad, y 11) fallecimiento de Steve Jobs.

Jobs, durante la creación del Macintosh, enfrentó a los ingenieros con los que trabajaba contra los del proyecto Lisa, creando una rivalidad entre ambos grupos de trabajo. Esto creó no pocos conflictos, pero favoreció sin duda que ambos equipos trataran de superar al equipo contrario, mejorando la productividad. Jobs fomentaba, por ejemplo, que los miembros de su equipo creasen camisetas en las que indicaban que trabajaban más horas a la semana que el equipo del Lisa, o incluso que pusiesen en un mástil una bandera pirata (Peñalver, 2009). El equipo del Lisa respondía con camisetas en las que destacaban sus logros y llegaron a montar una pequeña operación para secuestrar la bandera pirata del equipo de Macintosh. Este tipo de actividades extralaborales, por denominarlas de alguna manera, fomentaba la

idea de pertenencia a un grupo y la fuerte identificación con su líder. En el caso del Macintosh, Jobs quería que la presentación de Macintosh estuviese a la altura del producto que iban a presentar. Para ello contrató a la agencia de publicidad Chiat/Day y les pidió un anuncio que fuese "algo que haga que la gente se detenga en seco. Quiero que resuene como un trueno" (Isaacson, 2011:165), siendo una nueva manifestación de su liderazgo visionario. El director de cine Ridley Scott dirigió el anuncio y se basaba en 1984, el libro de George Orwell. Era una alegoría que presentaba al Macintosh como el rebelde que se levantaba contra el todopoderoso Gran Hermano, en este caso IBM. Este era un mensaje muy claro para aquellos jóvenes que formaban parte de la contracultura y que veían a los ordenadores como un instrumento de los gobiernos para socavar la libertad del pueblo, y ahí estaba el Macintosh para liberarlos y llevar el ordenador a las masas. El anuncio se iba a emitir en el tercer cuarto del Super Bowl y el espacio ya estaba contratado, pero cuando Jobs lo enseñó al Consejo de Administración, sus miembros no lo entendieron y propusieron buscar otra agencia de publicidad, pidiéndole a Chiat/Day que vendiese el espacio publicitario. Jobs, convencido de que el anuncio era bueno, estaba dispuesto a poner dinero de su bolsillo, al igual que Stephen Wozniak, pero finalmente no hizo falta, ya que la empresa de publicidad engañó al Consejo de Administración al decirles que no lo habían podido vender. La verdad es que no lo habían ni intentado, así que se decidió emitir el anuncio. El anuncio duraba 60 segundos y se emitió una única vez el 22 de enero de 1984 en el descanso del tercer cuarto del 18º Super Bowl, tal como estaba previsto y fue visto por unos 77 millones de personas (Gorman, 2009). El anuncio ha sido considerado muchas veces como el mejor anuncio de Estados Unidos y ha recibido numerosos premios siendo el último *Best Super Bowl Spot (in the game's*

	Base-line	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	Previous Year % Change	First Year % Change
Personal Computers	78	75	73	70	71	72	74	71	71	72	74	74	77	75	74	75	78	78	0.0	0.0
Apple	77	75	76	70	69	72	75	73	73	77	81	81	83	79	85	84	86	87	1.2	13.0
HP (Hewlett-Packard)	78	80	77	75	72	74	74	73	71	70	71	73	75	76	73	74	77	78	1.3	0.0
Dell	NM	NM	NM	72	74	76	80	78	76	78	79	74	78	74	75	75	77	77	0.0	6.9
All Others	NM	70	73	72	69	69	68	67	70	69	71	74	77	75	72	74	77	77	0.0	10.0
Acer (includes Gateway)	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	0.0	6.9
Compaq (Hewlett-Packard)	78	77	74	67	72	71	71	69	68	68	69	67	72	73	70	74	74	75	1.4	-3.8
IBM	78	78	74	71	74	73	75	71	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	N/A	N/A
Gateway	NM	NM	NM	NM	76	76	78	73	72	69	74	72	73	75	#				N/A	N/A
Packard Bell	NM	NM	71	66	67	66	#												N/A	N/A

Figura 3. Evolución del nivel de satisfacción de los consumidores de productos de Apple (Tomado de ACSÍ, 2011).

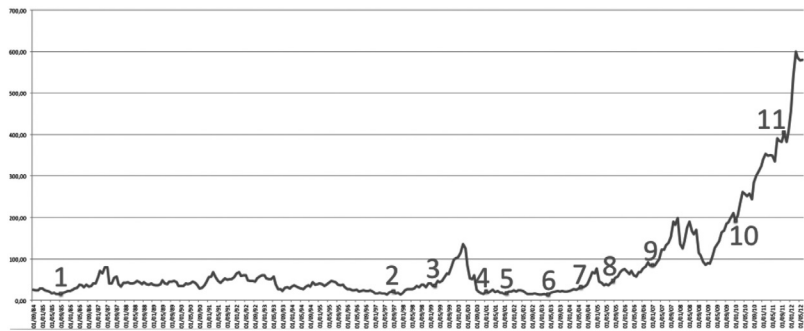


Figura 4. Evolución del valor de las acciones de Apple durante sus principales hitos. (Tomado de Yahoo Finance, 2012).

40-year history) en 2007 (Wikipedia, 2012).

El Macintosh proporcionó a Apple una ventaja competitiva sobre sus competidores pero no fue duradera, ya que Jobs firmó un acuerdo con Bill Gates, para que desarrollase los programas Word y Excel para Macintosh. Para ello le tuvo que dar acceso a toda la tecnología del Macintosh y Gates junto con su equipo, desarrolló su propio sistema operativo capaz de correr en las máquinas compatibles con IBM, y que era una burda copia del sistema del Macintosh al que llamaron Windows. La estrategia de marketing aplicada por Microsoft con un producto de menor calidad, a la larga resultaría ser la que se llevase la mayor cuota de mercado llegando a estar presente en el 95% de los ordenadores del planeta. Este fue uno de los grandes errores de Jobs, cuyo ideal era que el Macintosh debía compartirse con todo el mundo. Ese mismo afán le llevo a cometer el mismo error con Google unas décadas más tarde.

Jobs, como buen líder disonante, no se estaba dando

cuenta del daño que estaba haciendo a la compañía, ya que aquel comportamiento traspasó los límites de la empresa haciendo declaraciones públicas que perjudicaban la imagen del Lisa que salió un año antes al mercado.

Cuando Michael Scott dejó la presidencia de Apple, Jobs consciente de sus limitaciones, sabía que no estaba preparado para ser el presidente de una compañía como Apple, así que decidieron incorporar a una persona de fuera de la empresa, un sucesor externo (Shen y Canella, 2002) que traería nuevos conocimientos de gestión, y la literatura reconoce que el proceso de renovación es fundamental en cualquier organización (Bessant *et al.*, 2005). Además podría favorecer la innovación adoptando esas nuevas ideas o propiciando un nuevo comportamiento en la organización (Daft, 1978; Damanpour y Evan, 1984).

Un emprendedor como Jobs, que como tal había tenido éxito en su empeño de forma individual con respecto a otros equipos de trabajo dentro de Apple, estaba buscando que la empresa adoptase sus normas y

mostraba Jobs podía ayudar en un principio, pero al final le llevaría a tratar de imponer su liderazgo sobre el nuevo presidente y esto sin duda generaría grandes tensiones en la empresa.

Jobs nuevamente se encargó personalmente de la búsqueda del nuevo CEO. El tipo de candidato que se buscaba era alguien que supiese de publicidad y de análisis de mercados, y finalmente decidió contratar a John Sculley, presidente de la división de Pepsi-Cola, propiedad de Pepsi Co., y lo hizo con una frase que ha pasado a los anales del mundo empresarial: “¿Quieres pasarte el resto de tu vida vendiendo agua azucarada o quieres una oportunidad para cambiar el mundo?” (Isaacson, 2011:189). Aquí Jobs mostró su faceta de líder transformacional, capaz de leer a la gente (McKee y Massimilian, 2006), de conocer sus puntos fuertes y sus debilidades mostrando una inteligencia emocional innata en él, y con esa frase hizo que el ego de Sculley tomase la decisión por él.

La capacidad de Jobs de ser un líder acomodaticio hizo que

en un principio, mostrando sus cualidades de líder resonante, Sculley creyese que era un gran emprendedor y llegó a sentirse fuertemente identificado con Jobs, pensando que compartían la misma visión de futuro (Hater and Bass, 1988). Por supuesto al poco tiempo, como Jobs vió que Sculley no se adaptaba a lo que él esperaba de un CEO de Apple, decidió atacarlo verbalmente. Ello le enfrentó al Consejo de Administración, que le apartó de cargos operativos y le ofreció la posibilidad de crear un nuevo departamento de innovación, el AppleLabs, para que lo dirigiese, como el emprendedor visionario que había demostrado ser. Pero finalmente Jobs presentó su dimisión el 17 de septiembre de 1985 y vendió todas las acciones de Apple que tenía, excepto una, lo que le permitiría asistir a las juntas de accionistas. Como emprendedor, Jobs no se rindió ante aquel fracaso. Lo habían despedido de su propia empresa y aprovechó aquella experiencia para empezar una nueva (De Pablos Heredero y Blanco Jiménez, 2013). Había estado en contacto con el mundo académico y se percató de lo caro que era realizar experimentos y el tiempo que se tardaba en obtener los resultados de los análisis realizados. Así que estuvo hablando con varios investigadores para ver cuáles eran las necesidades reales que tenían (Kotler, 2008).

Muchos de los experimentos podían ser simulados en un ordenador, pero no valía con un ordenador cualquiera, tenía que ser un ordenador con gran potencia de cálculo, y los ordenadores personales de la época no la tenían. Lo único que podía utilizarse eran las estaciones de trabajo, que eran muy costosas y además era necesario tener un ingeniero con grandes conocimientos de informática para poder gestionarlas. Jobs vio entonces una oportunidad de negocio y la aprovechó, creando una nueva empresa a la que llamó Next Computers, cuyo objetivo inicial era crear una estación de trabajo de bajo coste y con un sistema operativo

amigable que permitiese que cualquier persona pudiese manejarla (Keller, 2009).

En esta empresa Jobs mostró nuevamente su capacidad de liderazgo acomodaticio, manejando las características de los distintos tipos de liderazgo, de acuerdo a las circunstancias y a sus necesidades. Pero su capacidad como líder disonante se acentuó siendo mucho más disonante que en Apple. También acentuó su 'campo de distorsión de la realidad', lo que le llevó a alejarse de las necesidades de los potenciales consumidores, y las ventas de ordenadores fueron tan bajas que tuvo que dejar de producirlos. Uno de los grandes éxitos indirectos de aquellos ordenadores fue que Timothy John Berners-Lee, utilizando un ordenador Next, definió la *World Wide Web* (www) y creó el primer navegador de Internet, en el que se basan los actuales (De Pablos Heredero, 2005). Esto hizo que se tuviese que desarrollar un software que pudiese funcionar en distintos tipos de máquinas. Con el know-how que había adquirido en Apple y la captación de alguno de los ingenieros que habían trabajado con él en Macintosh, Jobs consiguió, partiendo de una base de conocimiento que fue ampliando mediante la incorporación de nuevos recursos, tener un gran capital intelectual. Este equipo de personas desarrolló el NeXTSTEP, un sistema operativo que aunaba la potencia y seguridad del Unix, un sistema operativo solo de texto basado en comandos, y la sencillez y facilidad de manejo del Macintosh. Finalmente, el NeXTSTEP le dio a Jobs la oportunidad de regresar a Apple. El sistema operativo del Macintosh apenas había sufrido cambios en diez años. Lo que en principio fue una ventaja competitiva frente a la competencia (Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997) en un mundo como el de la informática, en el que cada dos años se duplica la potencia de cálculo (Moore, 1965), aquel sistema operativo se había quedado obsoleto y, aún siendo mucho

más robusto que los de la competencia como el Windows 95, había reducido su cuota de mercado del 16% a finales de los 80, a sólo un 4%.

Por lo tanto, Apple necesitaba urgentemente una renovación, un cambio (Bessant *et al.*, 2005). Exploraron varias posibilidades, pidieron a Microsoft que desarrollase una versión de Windows NT que funcionase en los Macintosh. Le pidieron lo mismo a Sun Microsystems, para que portase a Macintosh su sistema operativo, llamado Solaris, pero éste ni siquiera tenía una interfaz de usuario sencilla de utilizar. Otro intento fue el de utilizar el sistema operativo Be OS, creado por la persona que sustituyó a Jobs en Apple al frente del Macintosh, Jean-Louis Gassée, pero este sistema, que funcionaba en equipos clónicos de Macintosh, fabricados por compañías distintas a Apple, no estaba aún lo suficientemente maduro.

Apple se decantó finalmente por comprar NeXT, con lo que Jobs volvió a la empresa que había creado y poco a poco fue cubriendo los puestos claves de Apple con personas de su confianza, como hace un sucesor rebelde (Miller *et al.*, 2003) cuando asume el mando de una compañía de la que tiene toda la cultura y conoce sus procedimientos internos (Kets de Vries, 1993).

Por aquel entonces, el CEO de Apple era Gil Amelio, quien admiraba a Jobs y, como pasó con Sculley, Jobs lo utilizó haciéndole creer que compartían la misma visión y mostrando sus mejores dotes de líder resonante. El 'proceso de sucesión' se fue desarrollando poco a poco, mientras Jobs tenía clara la necesidad de integrar el cambio dentro de las estructuras más profundas de Apple (Exton, 2010).

Cuando Jobs volvió a la dirección de su empresa, empezó a trabajar en los nuevos productos y recuperó de nuevo la seña de identidad de Apple, la innovación. En el campo de los ordenadores ya no había mucho margen para innovar. Microsoft copaba el mercado

de los sistemas operativos con una cuota de mercado del 88,6%, mientras que el Mac OS solo tenía una cuota del 4,6% (Polsson, 2012). En cuanto a diseño, no había ningún fabricante, quitando a Apple, que presentase ordenadores que se pudiesen distinguir de los de la competencia a simple vista (Kotler, 2008). Estaba claro que había que trabajar en nuevos productos evolucionados, e intentar revolucionar otros mercados. Apple llevaba diez años posicionada y ahora se veía forzada a reposicionarse (Kotler, 1997), lo que había propiciado su pérdida de cuota de mercado. La última gran revolución de los ordenadores personales que impulsó Jobs se inició con el lanzamiento del iMac en 1998, que retomaba el concepto de ordenador compacto, portable y que acentuaba el concepto de enchufar y listo que se inició con el Macintosh. Este producto ha sufrido una importante evolución hasta llegar a nuestros días (Figura 5). En un principio, la CPU y el monitor estaban integrados en un solo chasis. El iMac original se podía poner en funcionamiento enchufando únicamente dos cables, el de alimentación y el del teclado, al que se podía añadir el cable para conexión a internet. Los PC de la época necesitaban como mínimo del doble de cables para tener las mismas funcionalidades. En modelos posteriores y gracias al desarrollo de las pantallas planas y las conexiones inalámbricas, el iMac solo necesitaba del cable de alimentación para funcionar. Este

diseño de ordenador le dio a Apple una nueva ventaja competitiva, aunque no fue muy duradera, ya que la tecnología en que se basaba y el diseño eran fácilmente replicables (Teece *et al.*, 1997) y muchos fabricantes han reproducido este concepto, con la ventaja de ser compatibles con el sistema más extendido, el Microsoft Windows.

Jobs mostró a lo largo de su carrera profesional sus mejores cualidades de liderazgo acomodaticio, mostrando algunas de los rasgos que de acuerdo a McNeil y Burgar (1991) debe tener un emprendedor:

- Tolerancia a la ambigüedad, al estrés y a la incertidumbre, ya que sus proyectos no tenían en muchas ocasiones la aprobación de la alta dirección, lo que generaba un alto nivel de estrés y, además, la incertidumbre de que podían ser cancelados en cualquier momento. Tuvo que manejar la ambigüedad con la que lo trató la alta dirección, ya que por un lado querían mantenerlo alejado del proyecto Lisa pero, por otro, le permitieron enfrentar a ambos equipos, el de Macintosh contra el de Lisa, lo que a la postre conseguiría que influyese en el desarrollo del proyecto Lisa.
- Baja necesidad de estatus y poder, ya que se le alejó del centro de poder, que estaba en el edificio principal, y fue capaz de asumirlo y empezar un proyecto nuevo.
- Orientación hacia las oportunidades y las metas, ya que aprovechó la oportunidad



Figura 5. Evolución de los iMac.

creando un proyecto innovador y revolucionario, que rompía con todo lo que había realizado hasta el momento y que cambiaría toda la industria de los ordenadores personales. Siempre tuvo muy clara la meta: producir un ordenador sencillo y elegante, con facilidad de uso y que llegase a las masas.

- Lograr y conducir el desarrollo, ya que consiguió crear y coordinar nuevas combinaciones de recursos que le permitieron obtener mayores beneficios de sus innovaciones (Amit *et al.*, 1993), lo que repercutiría en que Apple consiguiese crecer y desarrollarse como una gran empresa.
- Compromiso total, determinación y perseverancia con el proyecto, ya que llegó a dejar de lado su vida personal para conseguir que el proyecto saliese adelante (McKee y Massimilian, 2006). Y esto lo hizo con la determinación y la perseverancia que ya había demostrado en proyectos anteriores como el Apple I y II.
- Toma de riesgos calculados, como cuando decidió invertir una cantidad de dinero, que no se había visto hasta la fecha, en un anuncio, para ser emitido en televisión, divulgando la salida al mercado del Macintosh (Keller, 1998).

aquel momento. Fue un tipo de líder que no se puede localizar de forma clara en los tipos de liderazgo tipificados en la literatura hasta el momento, sino que mostró características de los distintos tipos de liderazgo, dependiendo de la situación y/o de la persona con la que estuviese negociando, adaptándose en todo momento al estilo que más favoreciese sus intereses o los de sus empresas. Los rasgos de liderazgo variaron con el tiempo, empujados por las experiencias de Jobs, tanto las positivas como las negativas. Esta capacidad de adaptación es la que nos permite definir a Steve Jobs como el prototipo de líder acomodaticio. Para apoyar esta afirmación podemos ver como Jobs dio muestras, que se solaparon en el tiempo, de los siguientes tipos de liderazgo:

Transformacional: motivando a sus trabajadores mediante reuniones informales, en las que se fomentaba el espíritu de grupo y éstos se sentían fuertemente identificados con Jobs como líder, y eran capaces de hacer cosas que ni ellos mismos sabían que podían realizar. Lo lograba mediante la concienciación de sus empleados para conseguir productos sencillos y de fácil manejo. A otros empleados les hacía que pusiesen la pasión por los productos que estaban desarrollando por encima de sus propios intereses personales. También era capaz de ir más allá de los límites establecidos por los mecanismos de control de sus empresas y cuando tenía éxito en su empeño era capaz de cambiar la estructura de la empresa, si era necesario, para adaptarla al entorno cambiante que presenta la tecnología.

Resonante: sabiendo qué había que hacer y cómo hacerlo, gracias a su habilidad de visualizar las tendencias de futuro y su capacidad para comunicarlo haciendo uso de su 'campo de distorsión de la realidad', que empleaba para construir relaciones fuertes y fiables con sus colaboradores, creando un ambiente de optimismo y

esperanza. Puso el rendimiento de la empresa por encima de sus propios intereses, tanto personales como profesionales, como por ejemplo cuando renunció a su sueldo al nombrarlo CEO en su regreso a Apple.

Disonante: demostrando una falta de empatía hacia sus subordinados, siendo incapaz de controlar sus emociones, que le llevaban a clasificar a la gente en 'genios' o 'capullos' y gritando, e incluso insultando con frecuencia a sus colaboradores. Esto creaba un mal ambiente de trabajo, llevando a muchos de ellos a la rabia y al resentimiento, lo que por lo general desembocaba en su dimisión o despido. Esta faceta le granjeó en no pocas ocasiones el calificativo de rebelde.

Creemos que desde la literatura académica es necesario poner en valor el concepto de liderazgo acomodaticio. El análisis de la trayectoria de Steve Jobs, un emprendedor que revolucionó la industria de las tecnologías de información, así lo pone de manifiesto. De cara a futuras investigaciones sería necesario realizar un estudio más amplio analizando el estilo de liderazgo de otros líderes de grandes empresas de éste u otros sectores, lo que permitirá validar este tipo de liderazgo, que ha probado tener buenos resultados en un caso tan notorio a nivel mundial.

La revolución que realizó Steve P. Jobs con su espíritu emprendedor y su liderazgo acomodaticio permitió la expansión de los ordenadores a las masas, sentando las bases de la globalización basada en la compartición de la información mediante el uso de las redes de ordenadores. Estas favorecieron la creación de redes de conocimiento a nivel mundial que demandaban cada vez información y nuevas formas de compartirla, más sencillas y fáciles de usar. Nuevamente Jobs, con su visión, supo ver las oportunidades y tomando como punto de partida los ordenadores revolucionarios varias industrias en el ámbito de las tecnologías de información.

Conclusiones

Jobs demostró ser un emprendedor de éxito. Fundó la empresa Apple, de la cual fue despedido. Lejos de rendirse, siguió emprendiendo, fundando otras dos empresas: NeXT y Pixar. Si bien estas empresas ya no existen como tales en el mercado, fueron compradas por grandes compañías (Pixar por Disney Co. y NeXT por la propia Apple). Esta última le permitió retornar a la empresa que había fundado. Apple en aquel momento se encontraba casi al borde de la banca rota y Jobs fue capaz de tomar las riendas de la innovación y de la gestión, llevando a Apple a alcanzar cuotas inimaginables en

Acet H, Yorgancilar FN (2012) *The Innovation Economy for Sustainable Development*. <http://conferences.cluteonline.com/index.php/IAC/2012RM/paper/viewFile/1380/1408>, (Cons. 05/2013).

Al-Katatsheh M H, Al-Rawashdeh MS (2011) The future of North-South dialogue in the context of globalization. *J. Polit. Law* 4: 108-119.

ACSI (2011) *September 2011 and Historical ACSI Scores*. American Customer Satisfaction Index www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=210:acsi-scores-september&catid=14&Itemid=265 (Cons. 24/8/2014).

Amit R, Glosten L, Muller E (1993) Challenges to theory development in entrepreneurship research. *J. Manag. Stud.* 30: 815-834.

Aragón-Correa JA, García-Morales VJ, Cerdón-Pozo E (2007) Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Indust. Mark. Manag.* 36: 349-359.

Barney JB (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 17: 99-120.

Bass BM (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press. Nueva York, EE.UU. 256 pp.

Bessant J, Lamming R, Noke H, Phillip W (2005) Managing innovation beyond the steady state. *Technovation* 25(12): 66-76.

Boyatzis R (2011) *Neuroscience and Leadership: The Promise of Insights*. Ivey Business Journal Online. www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/neuroscience-and-leadership-the-promise-of-insights (Cons. 24/08/2014).

Boyatzis R (2012) *Neuroscience and the Link between Inspirational Leadership and Resonant Relationships*. Ivey Business Journal Online. www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/neuroscience-and-the-link-between-inspirational-leadership-and-resonant-relationships-2 (Cons. 24/08/2014).

Burns JM (1978) *Leadership*. Harper & Row. Nueva York, EE.UU. 544 pp.

Carland JW, Hoy F, Boulton WR, Carland JAC (1984) Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Acad. Manag. Rev.* 9: 354-359.

- Cohen MD, Levinthal DA (1990) Absorptive capacity: A new perspective of learning and innovation. *Admin. Sci. Quart.* 35: 128-152.
- Cruz González J, López Sáez P, Martín de Castro G (2009) La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuad. Estud. Empres.* 19: 105-128.
- Daft RL (1978) Dual-core model of organizational innovation. *Acad. Manag. J.* 21: 193-210.
- Damanpour F, Evan WM (1984) Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'. *Admin. Sci. Quart.* 29: 75-96.
- De Pablos Heredero C (2005) *Ilustraciones de la Aplicación de Tecnologías de Información en la Empresa Española*. ESIC, Madrid, España. 305 pp.
- De Pablos Heredero C, Blanco Jimenez FJ (2013) *Los Cien Errores del Emprendimiento*. ESIC. Madrid, España. 147 pp.
- DeSanctis GM, Poole MS (1994) Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory. *Organiz. Sci.* 5: 121-147.
- Doyle P (1998) Innovate or die. *Market. Bus.* 20: 3.
- Eisenhardt KM, Martin JA (2000) Dynamic capabilities. What are they? *Strat. Manag. J.* 21: 1105-1121.
- Elliot J (2012) *Leading Apple with Steve Jobs: Management Lessons from a Controversial Genius*. Wiley. Nueva York, EEUU. 175 pp.
- Elliot J, Simon WL (2011) *The Steve Jobs way: Leadership for a New Generation*. CDS Books. Durham, NC, EEUU.: 256 pp.
- Exton R (2010) Enterprising health: Creating the conditions for entrepreneurial behavior as a strategy for effective and sustainable change in health services. *J. Health Org. Manag.* 24: 459-479.
- Gorman B (2009) *Super Bowl TV Ratings*. <http://tvbythenumbers.zap2it.com/2009/01/18/historical-super-bowl-tv-ratings/11044> (Cons. 24/08/2014).
- Hater J, Bass BM (1988) Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* 73: 695-702.
- Holdman J (2013) *Commerce Department Reviewing Effectiveness of Innovate ND*. McClatchy - Tribune Business News. Washington, DC, EEUU.
- IESE (2009) *For entrepreneurs, by entrepreneurs. How Europe can successfully stimulate knowledge-intensive start-ups learning from world-class European ecosystems*. Roland Berger Strategy Consultants and IESE Business School of University of Navarra. www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-109.pdf (Cons. 24/8/2014).
- Isaacson W (2011) *Steve Jobs*. Debate. Barcelona, España: 744 pp.
- Kane TJ (2010) The importance of startups in job creation and job destruction. *Ewing Marion Kauffman Found.* 8: 57-93.
- Keller K (1998) *Strategic Brand Management Building Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, EEUU. 788 pp.
- Keller PA, Lehmann DR, Milligan KJ (2009) Effectiveness of corporate well-being programs: A meta-analysis. *J. Macromark.* 29: 279-302.
- Kenney M (2010) *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Stanford University Press. Redwood City, CA, EEUU. 304 pp.
- Kets de Vries M, (1993) The dynamics of family business controlled firms: The good news and the bad news. *Organi. Dynam.* 21(3): 59-71.
- Knight FH (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin. Boston, MA, EEUU. 448 pp.
- Kotler P (1997) *Principles of Marketing*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, PA, EEUU. 744 pp.
- Kotler P (2008) *Principles of Marketing*. Pearson. Londres, RU. 613 pp.
- Kotter JP, Heskett JL (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York, EE.UU. The Free Press. 214 pp.
- Kouzes J, Posner B (2002) *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass. San Francisco, CA, EEUU. 496 pp.
- Marchewka JT (2006) *Information Technology Project Management: Providing Measurable Organizational Value*. Wiley. New York, EEUU. 374 pp.
- Markus ML (2001) Toward a theory of knowledge reuse: Types of knowledge reuse situations and factors in reuse success. *J. Manag. Inf. Syst.* 18: 57-93.
- Marti J, Salas M (2011) *Barómetro del Capital Riesgo en España*. Deloitte. Madrid, España. 17 pp.
- McKee A, Massimilian D (2006) Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age. *J. Bus. Strat.* 7(5): 45-49.
- McNeil RD, Burgar PS (1991) Entrepreneurship success or failure: Can we identify the causes? *J. Bus. Entrepren.* 3: 45-67.
- Miller D, Steier L, Le Breton-Miller I (2003) Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. *J. Bus. Vent.* 18: 513-531.
- Millward Brown Report (2012) www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands.aspx (Cons. 24/08/2014).
- Moore GE (1965) Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics* 38: 114-117.
- Peñalver O (2009) *Emociones Colectivas: la Inteligencia Emocional de los equipos*. Alienta. Madrid, España. 140 pp.
- Polsson K (2012) *Chronology of Microsoft Windows Operating Systems*. <http://pctimeline.info/windows/win1997.htm> (Cons. 24/08/2014).
- Poole SM, DeSanctis G (1990) Understanding the use of group decision support systems: the theory of adaptive structuration. En Fulk J, Steinfield C (Eds.) *Organizations and Communication Technology*. Sage. Newbury Park, CA, EEUU. pp.173-193.
- Quinn JB (2000) Outsourcing innovation: the new engine of growth. *MIT Sloan Manag. Rev.* 41(4): 13-28.
- Schein E (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA, EE.UU. Jossey Bass. 464 pp.
- Schumpeter JA (1934) *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. Cambridge, MA, EEUU. 255 pp.
- Schumpeter JA (1931) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Duncker & Humblot. Berlin, Alemania. 372 pp.
- Selznick PO (1957) *Leadership in Administration*. Row Peterson. New York, EE.UU. 162 pp.
- Septiem M, Martin-Rios C (2011) La existencia de ventaja competitiva en la difusión de innovaciones en la gestión de recursos humanos: el impacto de las redes de conocimiento inter-organizacional. *Bol. Estud. Econ.* 66(203): 199-218.
- Shen W, Cannella AA (2002) Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, post succession senior executive turnover and departing CEO tenure. *Acad. Manag. J.* 45: 717-733.
- Stokes SL (2004) Emotional intelligence. *Inf. Syst. Manag.* 21: 91-96.
- Teecce DJ (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press. Oxford, RU. 320 pp.
- Teecce DJ, Pisano G (1994) The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Indust. Corp. Change* 3: 537-556.
- Teecce DJ, Pisano G, Shuen A (1997) The dynamic capabilities and strategic management. *Strat. Manag. J.* 18: 509-533.
- Tellis GJ, Golder PN (1996) First to market, first to fail? real causes of enduring market leadership. *MIT Sloan Manag. Rev.* 37(2): 65-65.
- Trout J, Rivkin S (1995) *The New Positioning: The Latest on the World No.* McGraw-Hill. Nueva York, EEUU. 173 pp.
- Tushman ML, O'Reilly CA (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Calif. Manag. Rev.* 38(4): 8-30.
- Walsham G (1993) *Interpreting Information Systems in Organizations*. Wiley. Nueva York, EEUU. 286 pp.
- Wikipedia (2012) *1984 (advertisement)*. [http://en.wikipedia.org/wiki/1984_\(advertisement\)](http://en.wikipedia.org/wiki/1984_(advertisement)), (Cons. 24/08/2014).
- Woodman RW, Sawyer JE, Griffin RW (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Acad. Manag. Rev.* 18: 293-321.
- WSJ (2007) *Evolution of a Blockbuster*. The Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/public/resources/documents/infopod0709.html> (Cons. 24/08/2014).
- Yahoo Finance (2012) *Historical Prices*. <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=AAPL&a=08&b=7&c=1984&d=05&e=10&f=2012&g=v> (Cons. 26/08/2014).