Bestseller del *Financial Times* y de *The New York Times*

POR QUÉ AYUDAR A LOS DEMÁS CONDUCE AL ÉXITO

DAR Y RECIBIR

ADAM GRANT

Índice

Portada
Citas
Dedicatoria
Capítulo 1. Un buen retorno de la inversión
Capítulo 2. El pavo real y el oso panda
Capítulo 3. El efecto dominó
Capítulo 4. Encontrar el diamante en bruto
Capítulo 5. La fuerza de la comunicación sin fuerza
Capítulo 6. El arte de mantener la motivación
Capítulo 7. El cambio del bobalicón
Capítulo 8. El cambio del tacaño
Capítulo 9. Al descubierto
Acciones para tener impacto
Agradecimientos
Referencias
Notas
Créditos

«Podría darse perfectamente el caso de que *Dar y recibir* se convirtiera en el libro más importante de este joven siglo. Revelador y entretenido como las mejores obras de Malcolm Gladwell, es un libro con implicaciones profundas para la gestión de la carrera profesional, el trato con nuestras amistades y familiares, la educación de los hijos y el diseño de nuestras instituciones. Esta gema es una lectura espléndida y hace tambalear el mito de que la avaricia es el camino del éxito.»

ROBERT SUTTON, autor de *Estúpidos no, gracias, técnicas para aplicar la regla «no se admiten estúpidos» en la oficina* y *Buen jefe, mal jefe*.

«*Dar y recibir* es un libro realmente divertido, una obra excepcional que hará tambalear sus supuestos sobre el funcionamiento del mundo y conseguirá que su cerebro siga echando humo durante semanas incluso después de haber terminado de leer la última página.»

DANIEL H. PINK, autor de *Vender es humano* (Gestión 2000, 2013) y *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* (Gestión 2000, 2010).

«*Dar y recibir* está repleto de revelaciones que pueden cambiarle la vida. Brillante e inteligente, no es simplemente un libro, sino una visión del mundo brillante y novedosa. Adam Grant es uno de los principales científicos sociales de nuestros tiempos y su extraordinario libro se convertirá sin la menor duda en un éxito de ventas.»

SUSAN CAIN, autora de *Quiet*.

«*Dar y recibir* atraviesa el revoltijo de tópicos del mercado actual y ofrece una perspectiva nueva y refrescante sobre el arte

y la ciencia del éxito. Adam Grant ha elaborado una caja de herramientas única e imprescindible para alcanzar nuestros objetivos a través de la colaboración y la reciprocidad.»

WILLIAM P. LAUDER, director ejecutivo de The Estée Lauder Companies Inc.

«*Dar y recibir* es un placer para el lector; extraordinariamente informativo, se convertirá probablemente en un clásico sobre liderazgo y gestión empresarial. Ha cambiado mi manera de ver las relaciones, tanto personales como profesionales, y me ha animado a ser un amigo y un colega más detallista.»

JEFF ASHBY, comandante del transbordador espacial de la NASA.

« E n *Dar y recibir*, Adam Grant ha reunido pruebas convincentes suficientes sobre la existencia de una forma revolucionaria de pensar en todo lo relativo al éxito personal en los negocios y en la vida. Además del carácter fundamentalmente estimulante de su caso, los lectores estarán encantados por su atractiva forma de presentarlo. Una lectura imprescindible.»

ROBERT CIALDINI, autor de *Influir en los demás*.

«¡*Dar y recibir* es una desmitificación brillante, bien documentada y motivadora del dicho que afirma que "los buenos chicos siempre son los últimos"! Llevo años viendo que la generosidad genera su propio tipo de justicia y la investigación fascinante de Grant, junto con su estilo atractivo, han creado no sólo una sólida validación de ese principio, sino también un montón de sabiduría práctica y técnicas para utilizarlo con efectividad. Estamos ante un supermanifiesto para hacer cosas importantes, y de manera sostenible.»

DAVID ALLEN, autor de *Haz que funcione* (Alienta, 2011) y *Sé más eficaz* (Alienta, 2010).

«Repleto de investigaciones vanguardistas, ejemplos concretos y profunda perspectiva, *Dar y recibir* ofrece conclusiones

provocadoras, y a menudo sorprendentes, sobre como las interacciones con los demás guían nuestro éxito y nuestra felicidad. Este importante e irreprimiblemente legible libro se merece ser un éxito enorme.»

GRETCHEN RUBIN, autora de *Objetivo, felicidad*.

«Uno de los grandes secretos de la vida es que los que más ganan son a menudo los que más dan. En este elegante y lúcido libro, lleno de convincentes pruebas y evocadores ejemplos, Adam Grant nos muestra cómo y por qué es así. ¡Altamente recomendado!»

WILLIAM URY, coautor de *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder* (Gestión 2000, 2011) y de *Supere el no: cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles* (Gestión 2000, 2012).

«Los buenos chicos acaban primeros... y Adam Grant sabe por qué. *Dar y recibir* es la sorpresa inteligente que nadie puede permitirse pasar por alto.»

DANIEL GILBERT, autor de *Tropezar con la felicidad*.

«*Dar y recibir* es una lectura iluminadora para líderes que aspiran a crear cambios importantes y sostenibles en su entorno. Grant demuestra cómo una orientación generosa hacia los demás puede convertirse en la fórmula para producir líderes de éxito y rendimiento empresarial. Su escritura es tan atractiva y amena como su estilo en el aula.»

KENNETH FRAZIER, presidente y director general de Merck & Co., Inc.

«En un libro absorbente y brillante, Adam Grant pone patas arriba lo que la sabiduría convencional defiende como necesario para ganar y salir adelante. Con historias que harán que el lector gire páginas sin cesar y con convincentes estudios, *Dar y recibir* nos revela las sorprendentes fuerzas que se esconden detrás del éxito y los pasos que podemos dar para mejorar el nuestro.»

LASZLO BOCK, vicepresidente de recursos humanos de Google.

«*Dar y recibir* disipa las creencias tradicionales que equiparan a los donantes con la debilidad y a los receptores con la fuerza. Grant nos demuestra la importancia de cultivar y fomentar conductas prosociales.»

DAN ARIELY, autor de *Predictably Irrational*.

«*Dar y recibir* define un camino hacia el éxito marcado por nuevas formas de relacionarse con compañeros de trabajo y colegas, además de nuevas formas de hacer crecer un negocio.»

TONY HSIEH, director general de Zappos.com y autor de *Delivering Happiness*.

«*Dar y recibir* cambiará radicalmente su forma de considerar el éxito. Por desgracia, en Estados Unidos hemos sucumbido con demasiada frecuencia a la visión del mundo según la cual si todos nos comportáramos pensando en nuestros propios intereses, todo iría bien. Adam Grant nos demuestra, con convincentes investigaciones y fascinantes historias, que existe una forma mejor de hacer las cosas».

LENNY MENDONCA, director de McKinsey & Co.

«Adam Grant, una estrella en alza de la psicología positiva, une de modo transparente ciencia e historias de éxitos y fracasos en los negocios, convenciéndonos de que, a la larga, dar es la receta del éxito en el mundo corporativo. Por el camino y sin darse cuenta, se descubrirá reexaminando su propia vida. Lea el libro y luego regale ejemplares a sus seres más queridos.»

MARTIN SELIGMAN, autor de *Aprenda optimismo* y *La vida que florece.*

«*Dar y recibir* presenta una vanguardista perspectiva sobre el éxito. Adam Grant ofrece una cautivadora ventana hacia los innovadores principios que impulsan la efectividad en todos los niveles de cualquier organización, susceptibles a ser implementados de inmediato. Además de ser una lectura

fascinante, el libro contiene la llave hacia un entorno laboral más satisfecho y productivo, unas mejores relaciones con los clientes y unos mayores beneficios.»

CHIP CONLEY, fundador de Joie de Vivre Hotels y autor de *Peak* y *Ecuaciones emocionales*.

«*Dar y recibir* cambia por completo el juego. Leer el fascinante libro de Adam Grant cambiará el modo en que los médicos ejercen la medicina, en que los directivos gestionan, los profesores enseñan y los jefes ejercen como tales. Creará una sociedad en la que la gente mejorará siendo mejor. Lea el libro y cambie su forma de vivir y trabajar.»

BARRY SCHWARTZ, autor de *The Paradox of Choice* y *Practical Wisdom*.

«*Dar y recibir* es un nuevo punto de referencia para hacer negocios para siempre y ofrece una nueva e inspiradora perspectiva sobre cómo alcanzar el éxito en beneficio de todos. Adam Grant apoya el nuevo paradigma que pretende crear una relación mutuamente provechosa para la humanidad y el planeta. Se beneficia además de fabulosos puntos de vista y maravillosas historias que le engancharán y le contagiarán del deseo de dar más y recibir menos».

JOCHEN ZEITZ, antiguo director general y presidente de PUMA.

«*Dar y recibir* es un verdadero regalo. Adam Grant nos ofrece un obsequio por triplicado: historias tan buenas como una novela bien escrita, sorprendentes puntos de vista obtenidos a partir de la ciencia más rigurosa y consejos sobre cómo servirnos de estos puntos de vista para catapultarnos y conducir nuestras empresas al éxito. No se me ocurre otro libro con implicaciones más potentes tanto para los negocios como para la vida.»

TERESA AMABILE, autora de *The Progress Principle*.

«Adam Grant ha escrito un libro puntero que examina qué es lo

que hace tan grandes a las personas de mayor éxito. Presentándonos individuos impresionantes demuestra que, contrariamente a lo que defiende la creencia popular, la mejor manera de ascender hasta lo alto de la escalera del éxito es hacerlo acompañado por los demás. *Dar y recibir* presenta el camino hacia el éxito en el siglo XXI.»

MARIA EITEL, primera directora general y presidente de Nike Foundation.

«En una época en la que los libros de negocios zumban con los cansinos tópicos de siempre, Adam Grant se adentra en un brillante y novedoso territorio. *Dar y recibir* ayuda a los lectores a comprender cómo maximizar su efectividad y ayudar a la vez a los demás. Se convertirá en un nuevo marco de referencia tanto como punto de vista como logro. ¡De lectura obligatoria!»

JOSH LINKNER, fundador de ePrize, director general de Detroit Venture Partners y autor de *Disciplined Dreaming*.

«*Dar y recibir* será para nosotros, a nivel individual, lo mismo que *Estúpidos, no gracias* ha sido para la cultura corporativa. Grant presenta un caso basado en evidencias que explica el vínculo, para nada intuitivo, que existe entre la generosidad y ser el primero.»

DOUGLAS STONE y SHEILA HEEN, coautores de *Conversaciones difíciles: aprende a comunicarte en situaciones comprometidas*.

«Adam Grant es un niño prodigio. Ha obtenido todos los premios más importantes de investigación y enseñanza en su campo de especialización y su trabajo ha cambiado nuestra manera de ver el mundo. Si quiere ser sorprendido —sorprendido muy agradablemente— por lo que realmente nos lleva hacia el éxito, *Dar y recibir* es un libro ideal para usted. Si quiere que el mundo se convierta en un lugar mejor, lea este libro. Si quiere que su vida sea mejor, lea este libro.»

TAL BEN-SHAHAR, autor de *La búsqueda de la felicidad*

(Alienta, 2011) y *Elige la vida que quieres* (Alienta, 2014).

«Es uno de los libros más cautivadores y reveladores que he leído en muchos años, Adam Grant crea un convincente argumento para un enfoque del éxito en absoluto intuitivo. *Dar y recibir* es un clásico instantáneo que debería leer cualquiera que desee ser más productivo —y más feliz— en el trabajo o en casa.»

NOAH GOLDSTEIN, autor de ¡*Sí*!

«*Dar y recibir* es sensacional y descubre fascinantes revelaciones página tras página. He aprendido muchas cosas que tengo intención de incorporar de inmediato en mi vida. Sus lecciones no sólo harán de usted una mejor persona, sino que además le harán más capaz de hacer el bien a mucha gente, incluyéndose a sí mismo.»

RABINO JOSEPH TELUSHKIN, autor de *Jewish Literacy* y *A Code of Jewish Ethics*.

«Adam Grant es el primero en definir qué ha cambiado en nuestras relaciones en la época digital en que vivimos, y lo respalda con pruebas empíricas. En *Dar y recibir* demuestra con brillantez que en un mundo tan profundamente interconectado como el nuestro, las raíces de un éxito sostenible se hallan en conseguir el éxito de quienes nos rodean. Es uno de esos excepcionales libros que resulta a la vez ilustrador e inmensamente práctico. Querrá leerlo y repasarlo cada año.»

PAUL SAFFO, director ejecutivo de Foresight y miembro del Consejo de Planificación Estratégica del Foro Económico Mundial.

A la memoria de mi amigo

JEFF ZASLOW

que vivió como un modelo a imitar
siguiendo los principios de este libro.

Capítulo 1

Un buen retorno de la inversión

Los peligros y las recompensas de dar más de lo que recibes

> El principio de dar y recibir; la diplomacia consiste en eso: dar uno y recibir diez.
>
> MARK TWAIN, escritor y humorista

En Silicon Valley, una soleada tarde de domingo, dos padres orgullosos charlaban en la banda de un campo de fútbol. Estaban viendo jugar a sus hijas y era sólo cuestión de tiempo que acabaran hablando de trabajo. El más alto de los dos era Danny Shader, un emprendedor empedernido que había trabajado con Netscape, Motorola y Amazon. De carácter intenso, pelo oscuro y capaz de hablar sin cesar de negocios, Shader estaba ya cerca de cumplir los cuarenta cuando puso en marcha su primera empresa y le gustaba autodenominarse el «viejo de internet». Le encantaba crear empresas y estaba en pleno lanzamiento de su cuarta iniciativa.

Shader había conectado de inmediato con el otro padre, David Hornik, que se ganaba la vida invirtiendo en empresas. Con poco más de un metro sesenta de altura, pelo oscuro, gafas y perilla, Hornik era hombre de intereses eclécticos: le gustaba coleccionar ejemplares de *Alicia en el país de las maravillas* y en el instituto había colaborado en la creación de una asignatura de especialidad en música electrónica. Había estudiado criminología y derecho, y después de haberse quemado hasta las pestañas en un despacho de abogados, había aceptado una oferta de trabajo en una empresa de capital de riesgo, donde llevaba una década escuchando presentaciones de emprendedores y decidiendo en cuáles merecía la pena invertir.

Durante la media parte, Shader se volvió hacia Hornik y le dijo:

—Tengo algo entre manos, ¿te gustaría que te hiciese una presentación?

Hornik estaba especializado en empresas de internet, razón por la cual Shader pensó que sería el inversor ideal. El interés era mutuo. La mayoría de los que acudían a él eran emprendedores novatos, sin trayectoria alguna de éxito. Pero Shader era un emprendedor de primer orden al que le había tocado el gordo no sólo una vez, sino dos. En 1999, Amazon adquirió su primera empresa, Accept.com, por ciento setenta y cinco millones de dólares. En 2007, Good Technology, la compañía que fundó después, fue adquirida por Motorola por quinientos millones de dólares. Dado el historial de Shader, Hornik estaba impaciente por saber qué tenía ahora en mente.

Unos días después del partido, Shader acudió a la oficina de Hornik para presentarle su nueva idea. Prácticamente una cuarta parte de los ciudadanos norteamericanos tienen problemas para realizar compras online por no disponer de cuenta bancaria o tarjeta de crédito y Shader proponía una solución innovadora al problema. Hornik era uno de los primeros capitalistas que escuchaba su presentación y, de buenas a primeras, se entusiasmó con la idea. En cuestión de una semana, organizó una presentación de Shader ante sus socios y le ofreció un acuerdo de negociación con términos y condiciones: quería invertir en la compañía de Shader.

A pesar de la rapidez de actuación de Hornik, Shader estaba en una posición de fuerza. Debido a su reputación y a la calidad de su idea, Hornik sabía que habría muchos inversores dispuestos a trabajar con Shader.

—Debes de ser el único inversor que ofrece a un emprendedor un acuerdo con términos y condiciones —le explicó Shader—. Piensa que compites con las mejores empresas de inversión del país y que estás intentando convencer a un emprendedor de que acepte tu dinero y no el de los demás.

Hornik comprendió que la mejor manera de conseguir la inversión era imponiéndole a Shader una fecha límite para decidir con qué inversor deseaba asociarse. Si Hornik le hacía una oferta atractiva enseguida, Shader tal vez la firmara antes de poder presentar su idea a otros inversores. Eso es lo que muchos capitalistas hacen para inclinar la balanza a su favor.

Pero Hornik no le impuso ninguna fecha. De hecho, podría casi decirse que invitó a Shader a vender su oferta a otros inversores. Hornik era de la creencia de que los emprendedores necesitan tiempo para valorar sus opciones, de manera que, por una cuestión de principios, se negó a presentarle una oferta explosiva.

—Tómate todo el tiempo que necesites para poder decidir correctamente —dijo. Pese a que Hornik confiaba en que Shader llegara a la conclusión de que la decisión correcta era firmar con él, puso los intereses de Shader por encima de los suyos y le concedió espacio para explorar otras alternativas.

Y eso fue lo que hizo Shader: dedicó las semanas siguientes a presentar su idea a otros inversores. Entretanto, Hornik quiso asegurarse de seguir siendo un contendiente fuerte, por lo que envió a Shader su recurso más valioso, una lista de cuarenta referencias que atestiguaban el calibre de Hornik como inversor. Hornik sabía que los emprendedores buscan en los inversores los mismos atributos que todos buscamos en los asesores financieros: capacidad y fiabilidad. Cuando un emprendedor firma un contrato con un inversor, el inversor se incorpora a la junta directiva del emprendedor y ofrece allí sus expertos consejos. La lista de referencias de Hornik reflejaba la sangre, el sudor y las lágrimas que había dedicado a los emprendedores en el transcurso de más de una década en el negocio de las nuevas empresas. Sabía que era garantía de su capacidad y su carácter.

Unas semanas después sonaba el teléfono de Hornik. Era Shader, que le

llamaba para anunciarle su decisión.

—Lo siento —dijo Shader—, pero voy a firmar con otro inversor.

Los términos financieros de la oferta de Hornik y el otro inversor eran virtualmente idénticos, de modo que la lista de cuarenta referencias de Hornik tendría que haber jugado a su favor. Y después de hablar con las empresas referenciadas, Shader tenía clarísimo que Hornik era un gran tipo.

Pero fue precisamente el espíritu de generosidad de Hornik lo que desbarató su causa. Shader temía que Hornik dedicara más tiempo a animarlo que a desafiarlo. Era posible que Hornik no fuera lo bastante duro para ayudar a Shader a poner en marcha un negocio de éxito, mientras que el otro inversor tenía reputación de ser un asesor brillante que cuestionaba y forzaba al máximo a los emprendedores. Shader acabó pensando: «Seguramente debería incorporar a mi junta directiva alguien capaz de desafiarme más. Hornik es tan afable que no sé cómo será en la sala de juntas».

Cuando llamó a Hornik, le explicó lo siguiente:

—Mi corazón me decía que firmase contigo, pero mi cabeza me dijo que firmara con ellos. Decidí hacerle caso a la cabeza y no al corazón.

Hornik se quedó destrozado y empezó a cuestionarse su postura.

—¿Soy de verdad genial? De haber aplicado más presión para que me firmara los términos y condiciones, tal vez se habría quedado conmigo. Llevo una década construyéndome una reputación para que esto no pasara. ¿Por qué ha ocurrido entonces?

David Hornik aprendió la lección a las duras: los buenos chicos acaban últimos.

¿O no?

Según la sabiduría convencional, la gente de éxito tiene tres cosas en común: motivación, capacidad y oportunidad. Si queremos alcanzar el éxito, necesitaremos una combinación de trabajo duro, talento y suerte. La historia de Danny Shader y David Hornik saca a la luz un cuarto ingrediente, un ingrediente crítico pero que a menudo se pasa por alto: el éxito depende en gran parte de cómo abordamos nuestras interacciones con los demás. En el trabajo, cada vez que interactuamos con otra persona, nos vemos obligados a elegir entre intentar conseguir el máximo valor posible, o contribuir con nuestro valor sin preocuparnos por lo que recibamos a cambio.

Como psicólogo de organizaciones y profesor de Wharton, he dedicado más de diez años de mi vida profesional al estudio de estas elecciones en organizaciones de todo tipo, que van desde Google hasta la Fuerza Aérea de Estados Unidos, y he descubierto que son un factor de importancia trascendental en la consecución del éxito. A lo largo de las tres últimas décadas, en una serie de revolucionarios

estudios, los científicos sociales han comprobado que la gente presenta dramáticas diferencias en sus preferencias de reciprocidad, es decir, en su combinación deseada entre dar y recibir. Para ilustrar estas preferencias, le presentaré dos tipos de personas situadas en los extremos opuestos del espectro de la reciprocidad en el entorno laboral. Los denomino *receptores* y *donantes*.

Los receptores tienen un rasgo característico: les gusta obtener más de lo que reciben. Inclinan la reciprocidad a su favor y ponen sus intereses por delante de las necesidades de los demás. Los receptores creen que el mundo es un lugar competitivo, una auténtica jungla donde los unos devoran a los otros. Creen que para alcanzar el éxito tienen que ser mejores que los demás. Para demostrar su valía, se promocionan a sí mismos y procuran que sus esfuerzos reciban los elogios que se merecen. Los receptores no son crueles ni despiadados; son simplemente cautos y poseen un gran instinto de autoprotección. «Si no pienso en mí y me pongo por encima de todo lo demás —piensan—, nadie lo hará por mí.» De haber sido David Hornik más receptor, le habría puesto una fecha límite a Danny Shader y habría colocado su objetivo de hacerse con la inversión por delante del deseo de Shader de disponer de una agenda flexible.

Pero Hornik es lo contrario a un receptor: es un donante. En el entorno laboral, los donantes son una raza relativamente excepcional. Inclinan la reciprocidad hacia el otro lado de la balanza y prefieren dar antes que recibir. Mientras que los receptores tienden a ser personas centradas en sí mismas y que evalúan lo que los demás pueden darles, los donantes están centrados en los demás y prestan atención a lo que los otros necesitan de ellos. Estas preferencias no tienen nada que ver con el dinero: los receptores y los donantes no se distinguen entre sí por lo que puedan donar a obras benéficas o el sueldo que paguen a sus empleados. Los receptores y los donantes se diferencian por su actitud y sus acciones para con los demás. El receptor ayudará a los demás estratégicamente cuando los beneficios que él obtenga superen los costes personales. El donante utilizará un análisis costebeneficio distinto: ayudará siempre que el beneficio para los demás exceda sus costes personales. Por otra parte, también cabe la posibilidad de que el donante no tenga en absoluto en cuenta sus costes personales y ayude a los demás sin esperar nada a cambio. En el entorno laboral, el donante se esforzará por ser generoso y compartir su tiempo, energía, conocimientos, habilidades, ideas y relaciones con todo aquel que pueda beneficiarse de ello.

Resulta tentador reservar la etiqueta de donante a héroes legendarios como la madre Teresa de Calcuta o Mahatma Gandhi, pero ser un donante no exige actos de sacrificio extraordinarios. Conlleva simplemente centrarse en actuar pensando en el interés de los demás: ayudar, actuar como mentor, compartir reconocimientos o establecer relaciones para con los otros. Lejos del entorno laboral, es una conducta bastante común. Según la investigación llevada a cabo por Margaret Clark,

psicóloga de Yale, la mayoría de la gente actúa como donante dentro del marco de las relaciones más íntimas. En la pareja y con los amigos, contribuimos siempre que podemos sin tener en cuenta el marcador.

Pero en el entorno laboral, dar y recibir se vuelve más complicado. Profesionalmente, no es habitual actuar como receptores o donantes puros, sino que solemos adoptar un tercer estilo: nos convertimos en *equilibradores* y nos esforzamos por preservar el balance entre dar y recibir. Los equilibradores operan basándose en el principio de la justicia: cuando ayudan a los demás, se protegen a sí mismos porque buscan reciprocidad. El equilibrador cree en el dicho «donde las dan las toman» y sus relaciones están regidas por un intercambio igualitario de favores.

Dar, recibir y equilibrar constituyen los tres estilos fundamentales de la interacción social, aunque las líneas que los separan no suelen ser fáciles de distinguir. Viajando a través de distintos roles profesionales y distintas relaciones, alternamos entre un estilo de reciprocidad y otro.[1] No es de extrañar que nos encontremos actuando como receptores en el momento de negociar nuestro sueldo, como donantes cuando ejercemos labores de mentor ante alguien con menos experiencia que nosotros y como equilibradores cuando compartimos nuestra experiencia con un colega. La evidencia nos demuestra, sin embargo, que la inmensa mayoría desarrolla un estilo de reciprocidad primario que captura su forma de relacionarse con los demás en la mayoría de las ocasiones. Y este estilo primario puede tener un papel tan importante en la consecución del éxito, como el que puedan desempeñar el trabajo duro, el talento y la suerte.

De hecho, los modelos de éxito basados en estilos de reciprocidad son notablemente claros. Si ahora le preguntara quién cree que presenta más probabilidades de acabar en el peldaño inferior de la escalera del éxito, ¿quién me diría? ¿El receptor, el donante o el equilibrador?

Profesionalmente, cada uno de los tres estilos de reciprocidad presenta sus propios beneficios y desventajas. Pero existe un estilo que resulta más caro que los otros dos. Según la historia de David Hornik, podría usted predecir que los donantes son los que consiguen resultados peores, y tendría razón. Las investigaciones demuestran que los donantes se hunden en lo más bajo de la escalera del éxito. En un amplio abanico de destacadas profesiones, los donantes están en desventaja: benefician a los demás y sacrifican con ello su propio éxito.

En el mundo de la ingeniería, los ingenieros menos productivos y efectivos son donantes. En un estudio en el que más de ciento sesenta ingenieros profesionales de California se clasificaron entre sí según la ayuda dada y recibida, los ingenieros de menos éxito fueron precisamente los que habían dado más que recibido. Los donantes presentaban las peores puntuaciones en cuanto a número de tareas, informes técnicos y dibujos realizados, eso sin mencionar los errores cometidos, los plazos de

entrega incumplidos y el dinero gastado. Ayudar a los demás les había impedido realizar correctamente su trabajo.

El mismo modelo aparece en la carrera de Medicina. En un estudio llevado a cabo con más de seiscientos estudiantes de Medicina en Bélgica, los que obtenían peores notas presentaban puntuaciones elevadas en declaraciones típicas de un donante como «me gusta ayudar a los demás» y «anticipo las necesidades de los demás». Los donantes ayudaban a estudiar a sus compañeros, compartían lo que sabían a expensas de llenar de vacíos sus propios conocimientos y echaban una mano a sus compañeros cuando llegaban los exámenes. En el ámbito de las ventas sucede lo mismo. En una investigación que llevé a cabo con vendedores de Carolina del Norte, en la que estuve comparando receptores y equilibradores, los donantes contribuían dos veces y media menos en los beneficios anuales de ventas. Les preocupaba de tal modo el bien de sus clientes, que no estaban dispuestos a vender de manera agresiva.

En todas las profesiones, los donantes se muestran excesivamente atentos, excesivamente confiados y están excesivamente dispuestos a sacrificar sus intereses en beneficio de los demás. Existen incluso pruebas de que, en comparación con los receptores, y en promedio, los donantes ganan un catorce por ciento menos de dinero, presentan el doble de riesgo de ser víctimas de crímenes y están considerados un veintidós por ciento menos poderosos y dominantes que los demás.

Y si los donantes son los que suelen quedarse en los peldaños inferiores de la escalera del éxito, ¿quién ocupa la cima? ¿Los receptores o los equilibradores?

Ninguno de los dos. Cuando estudié con más detalle los datos, descubrí un modelo sorprendente: *los donantes aparecían de nuevo*.

Como hemos visto, los ingenieros con menor productividad son donantes en su mayoría. Pero cuando observamos los ingenieros con productividad superior, la evidencia nos muestra que son también donantes. Los ingenieros californianos con mejor puntuación objetiva en cuanto a cantidad y calidad de resultados son los que, de manera consistente, dan a sus colegas más de lo que reciben. Los que peor rinden y los que mejor lo hacen son donantes; los receptores y los equilibradores suelen situarse en las posiciones intermedias.

El modelo se mantiene en todas las circunstancias. Los estudiantes de Medicina belgas que presentan notas inferiores tienen puntuaciones excepcionalmente elevadas como donantes, pero lo mismo sucede con los que presentan las mejores notas. En toda la carrera de Medicina, los donantes representan el once por ciento de las mejores notas. Incluso en el terreno de las ventas, descubrí que los vendedores menos productivos tenían un veinticinco por ciento más de puntuaciones relacionadas con el perfil de donante que los vendedores medios, aunque lo mismo sucedía con los vendedores más productivos. Los mejores vendedores eran donantes, y producían un cincuenta por ciento más de beneficios anuales que los receptores y

los equilibradores. Los donantes dominan los peldaños inferior y superior de la escalera del éxito. Si en distintas profesiones examináramos el vínculo existente entre estilos de reciprocidad y éxito, descubriríamos que los donantes son quienes presentan más posibilidades de ser los campeones, no sólo de ser los más bobalicones.

¿Adivina qué resultó ser David Hornik?

Después de que Danny Shader firmara con el otro inversor, empezó a corroerle una idea. «Acabamos de cerrar algo grande. Deberíamos estar celebrándolo. Pero ¿por qué no estoy más feliz? Mi nuevo inversor es apasionante, brillante y lleno de talento, pero he perdido la oportunidad de trabajar con Hornik.» Shader quería encontrar la manera de contratar a Hornik, pero había un pequeño inconveniente. Para trabajar con él, tanto Shader como su principal inversor tendrían que vender más parte de la compañía, diluyendo con ello la propiedad.

Shader decidió que, personalmente, a él le merecía la pena pagar ese coste. Y antes de cerrar la financiación de su nueva empresa, invitó a Hornik a invertir en ella. Hornik aceptó la oferta y realizó la inversión, haciéndose con parte de la propiedad de la empresa. Empezó a asistir a las reuniones de la junta directiva y Shader se quedó impresionado con su habilidad para guiarlo hacia nuevos planteamientos.

—Tuve entonces la oportunidad de conocer su otra cara —dice Shader—. Que había quedado oculta por su gran afabilidad.

Gracias, en parte, a los consejos de Hornik, la nueva empresa de Shader ha despegado con fuerza. Se llama PayNearMe y permite a los norteamericanos que no tienen cuenta bancaria o tarjeta de crédito realizar compras online con un código de barras o una tarjeta y pagar por ellos en efectivo en los establecimientos participantes. Shader consiguió contratos de colaboración con 7-Eleven y Greyhound para que proporcionasen estos servicios y en el año y medio que ha transcurrido desde su lanzamiento, PayNearMe ha estado creciendo más de un treinta por ciento mensual. Como inversor, Hornik tiene algo que ver y recibe una parte de este crecimiento.

Hornik ha añadido además a Shader a su lista de referencias, lo que seguramente es más valioso que el contrato en sí. Cuando los emprendedores llaman a Shader para preguntarle por Hornik, él les responde:

—Tal vez pienses que es simplemente un tipo agradable, pero es mucho más que eso. Es fenomenal: supertrabajador y muy valiente. Puede estar desafiándote y apoyándote a la vez. Y es increíblemente receptivo, una de las mejores características que se le puede pedir a un inversor. Te responde siempre con rapidez a cualquier hora, sea de día o de noche, cuando se trata de un tema importante.

El beneficio para Hornik no se limitó al negocio de PayNearMe. Después de ver a Hornik en acción, Shader acabó admirando de tal modo el compromiso de Hornik para actuar siempre pensando en los intereses de los emprendedores, que empezó a poner en contacto a Hornik con otras oportunidades de inversión. En uno de estos casos, después de reunirse con el director general de una empresa llamada Rocket Lawyer, Shader recomendó a Hornik como inversor. A pesar de que el director general tenía ya concertados los términos y condiciones con otro inversor, Hornik acabó haciéndose con el negocio.

Pese a que reconoce las desventajas, David Hornik cree que operar como un donante ha sido la fuerza que ha impulsado su éxito en el mundo del capital de riesgo. Hornik estima que cuando los capitalistas de riesgo ofrecen a los emprendedores un acuerdo de negociación con términos y condiciones, tienen un cincuenta por ciento de probabilidades de conseguir que se firme.

—Si consigues cerrar la mitad de las propuestas que ofertas, es que lo estás haciendo bien.

En sus once años como capitalista de riesgo, Hornik ha ofertado veintiocho acuerdos de negociación y ha conseguido la aceptación de veinticinco de ellos. Shader es una de las tres personas que rechazó en su momento una oferta de Hornik. En el ochenta y nueve por ciento de las ocasiones restantes, los emprendedores aceptaron la oferta de inversión de Hornik. Gracias a su inyección de dinero y a sus expertos consejos, dichos emprendedores han podido crear empresas de éxito (una de ellas fue valorada en más de tres mil millones de dólares el primer día que salió a bolsa en 2012, mientras que otras han sido adquiridas por Google, Oracle, Ticketmaster y Monster).

El trabajo y el talento de Hornik, junto con la suerte de estar en la banda adecuada durante el partido de fútbol de su hija, tuvieron una parte importante en el cierre de su trato con Danny Shader. Pero fue su estilo de reciprocidad lo que acabó dándole el espaldarazo. Incluso mejor, Hornik no fue el único ganador, puesto que Shader salió también ganando, igual que las empresas a las que Shader recomendó los servicios de Hornik. Por lo tanto, operando como donante, Hornik generó valor para sí mismo y maximizó las oportunidades de que el valor fluyera en beneficio de los demás.

En este libro quiero convencerle de que infravaloramos el éxito de donantes como David Hornik. A pesar de que con frecuencia estereotipamos a los donantes tildándolos de bobalicones y felpudos, resulta que son sorprendentemente exitosos. Para comprender por qué los donantes dominan el peldaño más alto de la escalera del éxito, examinaremos estudios e historias sorprendentes que iluminarán el hecho de que dar puede ser mucho más potente —y menos peligroso— de lo que la mayoría

de gente cree. Por el camino, le presentaré donantes de éxito de todo tipo de origen y condición, incluyendo consultores, abogados, médicos, ingenieros, vendedores, escritores, emprendedores, contables, maestros, asesores financieros y ejecutivos del mundo del deporte. Estos donantes contradicen la tradición que nos dice que primero debemos alcanzar el éxito y que sólo entonces podemos empezar a dar, planteando la posibilidad de que los que dan primero suelen ser los mejor posicionados para alcanzar el éxito después.

Pero tampoco podemos olvidar los ingenieros y los vendedores que ocupan el peldaño inferior de la escalera. Hay donantes que acaban siendo bobalicones y felpudos, y mi deseo es explorar lo que separa a los campeones de los bobalicones. La respuesta tiene menos que ver con el talento y la aptitud y más con las estrategias utilizadas por los donantes y las decisiones que éstos toman. Para explicar cómo evitan los donantes el peldaño inferior de la escalera del éxito, desmitificaré dos creencias habituales sobre los donantes demostrándole que no son necesariamente amables y no son necesariamente altruistas. Todos tenemos nuestras propias metas y resulta que los donantes de éxito son tan ambiciosos como los receptores y los equilibradores. Lo que les diferencia es su manera de alcanzar los objetivos.

Esto me lleva a mi tercer propósito, que no es otro que revelar qué es lo que diferencia el éxito de los donantes. Quiero dejar claro de entrada que tanto donantes, como receptores y equilibradores pueden alcanzar, y alcanzan, el éxito. Pero cuando un donante alcanza el éxito se produce un fenómeno diferencial: el éxito se extiende y continúa. Normalmente, cuando un receptor gana, siempre hay alguien que pierde. Las investigaciones demuestran que los éxitos de los receptores provocan envidias y la gente busca maneras de hacerlos fracasar. Por otro lado, cuando ganan donantes como David Hornik, la gente apuesta por ellos y les alienta, en vez de disparar contra ellos. Los donantes alcanzan el éxito de tal modo que se acaba produciendo un efecto dominó, que incrementa el éxito de todo el mundo a su alrededor. Verá que la diferencia estriba en el valor que genera el éxito del donante, que nunca buscará reivindicarlo. Tal y como observa el capitalista de riesgo, Randy Komisar: «Si todo el mundo quiere que ganes, ganar es más fácil. Si no te creas enemigos, alcanzar el éxito es más sencillo».

Pero en algunos terrenos, da la sensación de que los costes superan claramente los beneficios. La política, por ejemplo, es uno de ellos. La cita de Mark Twain que encabeza este capítulo sugiere que la diplomacia consiste en dar una vez por cada diez que tomas. «La política —escribe el expresidente Bill Clinton— es un negocio de “consecución”. Tienes que conseguir apoyos, contribuciones económicas y votos, una y otra vez.» En unas elecciones competidas, los tomadores deberían llevar la ventaja en cuanto a ejercer presión y ganarle la partida a sus oponentes, mientras que los equilibradores estarían bien preparados para el constante intercambio de favores que la política exige. Pero ¿qué les sucede a los donantes en el mundo de la política?

Consideremos las batallas políticas de un pueblerino que respondía por el nombre de Sampson. Decía que su objetivo era convertirse en el «Clinton de Illinois» y puso sus miras en hacerse con un escaño en el Senado. Habiendo pasado su juventud trabajando como granjero, Sampson era un candidato improbable para un despacho político. Pero Sampson tenía mucha ambición; con sólo veintitrés años, se presentó por primera vez a las elecciones de su Estado con vistas a tener un escaño. Había un total de trece candidatos, y sólo los cuatro primeros obtenían escaño. Sampson obtuvo un resultado poco brillante, puesto que acabó en octavo lugar.

Perdida esta carrera, Sampson se volcó en los negocios y pidió un préstamo para poner en marcha una pequeña tienda junto con un amigo. El negocio fracasó y Sampson no pudo devolver el crédito, de manera que las autoridades locales le embargaron las propiedades. Poco después, su socio murió sin dejar bienes y Sampson tuvo que cargar también con su deuda. En broma, Sampson se refería a su pasivo como «la deuda nacional»: debía un importe equivalente a quince veces sus ingresos anuales. Le llevó años, pero acabó devolviendo hasta el último centavo.

Después de su fracaso en el mundo de los negocios, Sampson se presentó por segunda vez a las elecciones legislativas de su estado. Pese a tener sólo veinticinco años de edad, acabó segundo y consiguió un escaño. Para acudir a su primera sesión parlamentaria, tuvo que pedir dinero prestado para comprarse su primer traje. Sampson conservó su escaño durante los ocho años siguientes y entretanto obtuvo una diplomatura en Derecho. Al final, con cuarenta y cinco años de edad, se consideró preparado para aspirar a un escaño a nivel nacional. Y se presentó como candidato al Senado.

Sampson sabía que lo suyo era una batalla cuesta arriba. Tenía dos oponentes destacados: James Shields y Lyman Trumbull. Ambos habían sido jueces de la Corte Suprema y tenían unos antecedentes más privilegiados que Sampson. Shields, titular ya del escaño que se presentaba a su reelección, era sobrino de un congresista. Trumbull era nieto de un destacado historiador de Yale. En comparación, Sampson tenía poca experiencia e influencia política.

En la primera encuesta, Sampson apareció sorprendentemente en cabeza, con un cuarenta y cuatro por ciento de apoyos. Shields le seguía de cerca, con un cuarenta y uno por ciento, mientras que Trumbull estaba muy rezagado, con sólo un cinco por ciento. En la encuesta siguiente, Sampson había ganado terreno, haciéndose con un cuarenta y siete por ciento de los posibles votos. Pero la marea empezó a cambiar cuando se sumó a la carrera un nuevo candidato: el gobernador del Estado, Joel Matteson. Matteson era popular y tenía el potencial necesario para robarles votos a Sampson y Trumbull. Cuando Shields se retiró de la carrera electoral, Matteson cogió rápidamente la delantera. Matteson tenía el cuarenta y cuatro por ciento, Sampson descendió al treinta y ocho por ciento y Trumbull estaba sólo en el nueve

por ciento. Pero horas después, Trumbull ganó las elecciones con un cincuenta y uno por ciento, superando por muy poco a Matteson, que se quedó con un cuarenta y siete por ciento.

¿Por qué se derrumbó Sampson y cómo hizo Trumbull para subir con tanta rapidez? El repentino cambio de posiciones fue debido a una decisión que tomó Sampson, afectado por un carácter donante patológico. Cuando Matteson se sumó a la carrera electoral, Sampson empezó a dudar de su capacidad de conseguir apoyo suficiente como para hacerse con la victoria. Sabía que Trumbull tenía un grupo de seguidores pequeño, pero fiel, que nunca lo abandonaría. De haberse encontrado en el pellejo de Sampson, la mayoría habría ejercido presión sobre los seguidores de Trumbull para intentar que cambiasen de bando. Al fin y al cabo, con sólo un nueve por ciento de apoyo, el triunfo de Trumbull era una posibilidad muy remota.

Pero la principal preocupación de Sampson no era salir elegido. Sino impedir la victoria de Matteson. Sampson era de la opinión de que Matteson desarrollaba prácticas muy cuestionables. Algunos espectadores habían acusado a Matteson de tratar de sobornar a votantes influyentes. Sampson disponía de información fiable que le aseguraba que Matteson había abordado a algunos de sus seguidores más destacados. De no parecer que Sampson tenía alguna posibilidad, argumentaba Matteson, los votantes cambiarían sus lealtades y le votarían a él.

La inquietud de Sampson por los métodos de Matteson acabó resultando profética. Un año más tarde, cuando Matteson estaba al final de su período como gobernador, hizo efectivos al cobro viejos cheques del gobierno caducados, o hechos efectivos anteriormente, pero que nunca habían sido cancelados. Matteson se embolsó varios cientos de miles de dólares y fue acusado de fraude.

Además de albergar sospechas con respecto a Matteson, Sampson creía en Trumbull, puesto que tenían puntos de vista comunes acerca de muchos problemas. Durante varios años, Sampson había realizado una apasionada campaña a favor de un cambio importante tanto en política como en lo social. Creía que era un asunto vital para el futuro del Estado y Trumbull y él coincidían en este sentido. De modo que en lugar de intentar convertir a los seguidores leales a Trumbull, Sampson decidió caer sobre su propia espada. Le dijo a su director de campaña, Stephen Logan, que pensaba retirarse de la carrera electoral y pedir a sus seguidores el voto para Trumbull. Logan no podía creérselo: ¿por qué con tanta cantidad de seguidores tenía que entregar las elecciones a un adversario con menos seguidores? Logan rompió a llorar, pero Sampson no cedió. Se retiró y pidió a sus seguidores que votaran a Trumbull. Esto fue suficiente para impulsar a Trumbull hacia la victoria, que consiguió a expensas de Sampson.

No era la primera vez que Sampson ponía los intereses de los demás por delante de los suyos. Antes de ayudar a Trumbull a ganar la carrera hacia el Senado, y a pesar de conseguir elogios por sus labores como abogado, el éxito de Sampson

se vio amortiguado por un aplastante sentido de la responsabilidad. No era capaz de defender a clientes si intuía que eran culpables. Según uno de sus colegas, los clientes de Sampson sabían que «ganarían el caso... si era justo; de no ser así, era una pérdida de tiempo intentar que los defendiera». En un caso, Sampson tenía un cliente acusado de robo y Sampson abordó al juez de la siguiente manera:

—Si puede usted decir algo por este hombre, hágalo; yo no puedo. Si lo intento, el jurado verá que creo que es culpable y lo condenará.

En otro caso, durante un juicio por un crimen, Sampson se inclinó hacia uno de sus socios y le dijo:

—Este hombre es culpable; defiéndelo tú, yo no puedo. —Sampson pasó el caso a su socio, ignorando con ello unos honorarios muy sustanciosos.

Este tipo de decisiones le proporcionaron respeto, pero suscitaron también preguntas sobre si era lo bastante tenaz como para tomar decisiones políticas complicadas.

Sampson «se acerca mucho al hombre perfecto —comentó uno de sus rivales políticos—. Sólo le falta una cosa». El rival explicaba que Sampson no era una persona adecuada para el poder porque dejaba que su preocupación por los demás influyera en exceso su criterio. En política, actuar como donante fue una desventaja para Sampson. Su reticencia a ponerse por encima de los intereses de los demás le costó la elección al Senado y dejó a los espectadores preguntándose si era lo bastante fuerte para el implacable mundo de la política. Trumbull era muy potente en los debates; Sampson era un blandengue.

—Siento mi derrota —reconoció Sampson, pero se mantuvo en sus trece defendiendo que la elección de Trumbull serviría para que se produjeran avances en las causas que compartían.

Después de las elecciones, un periodista local escribió que, comparado con Sampson, Trumbull era «un hombre con talento y poder más reales».

Pero Sampson no estaba dispuesto a quedarse para siempre apartado. Cuatro años después de ayudar a Lyman Trumbull a conseguir su escaño, Sampson volvió a presentarse a las elecciones. Volvió a perder. Pero durante las semanas previas a la votación, uno de los seguidores más francos de Sampson fue ni más ni menos que Lyman Trumbull. El sacrificio de Sampson había dado como consecuencia la buena disposición de su rival y Trumbull no fue el único adversario que se convirtió en su defensor, como respuesta al carácter donante de Sampson. En la primera carrera hacia el Senado, cuando Sampson tenía el cuarenta y siete por ciento de los votos y parecía estar a punto de hacerse con la victoria, un abogado y político de Chicago llamado Norman Judd, lideró un potente cinco por ciento que nunca abandonaría su lealtad hacia Trumbull. En la segunda apuesta al Senado de Sampson, Judd se convirtió en uno de sus apoyos más fuertes.

Dos años más tarde, después de dos campañas senatoriales fracasadas, Sampson obtuvo su primera victoria a nivel nacional. Según un comentarista, Judd no olvidó nunca el «comportamiento generoso» de Sampson e hizo «más que nadie» para garantizar la elección de Sampson.

En 1999, C-SPAN, el canal de televisión por cable especializado en política, realizó una encuesta a más de mil espectadores entendidos. Entre otras cosas, tenían que puntuar la efectividad de Sampson y de tres docenas de políticos más que rivalizaban por puestos similares. Sampson ocupó el primer puesto en la encuesta, recibiendo las notas más altas. A pesar de sus derrotas, era más popular que todos los demás políticos de la lista. Pero ¿sabe una cosa? Sampson's Ghost era un seudónimo que el pueblerino utilizaba en sus cartas.

Su verdadero nombre era Abraham Lincoln.

En la década de 1830, Lincoln luchaba por convertirse en el DeWitt Clinton de Illinois, el senador de Estados Unidos y gobernador de Nueva York que fue la punta de lanza de la construcción del canal de Erie. Cuando Lincoln se retiró de su primera carrera electoral hacia el Senado para ayudar a Lyman Trumbull a conseguir su escaño, compartían el compromiso de abolir la esclavitud. Desde emancipar a los esclavos hasta sacrificar sus oportunidades políticas por la causa, pasando por negarse a defender a los clientes que le parecían culpables, Lincoln actuó siempre por el bien común. Cuando expertos en historia, ciencias políticas y psicología puntuaron a los presidentes, identificaron con claridad a Lincoln con un donante. «Aun perjudicándolo, Lincoln se salió con la suya y siguió ayudando a los demás —escribieron dos expertos—, demostrando su evidente preocupación por el bienestar de los ciudadanos». Hay que destacar que Lincoln está considerado como uno de los presidentes menos egocéntrico, egoísta y jactancioso de la historia. En clasificaciones independientes de biografías presidenciales, Lincoln aparece entre los tres primeros —junto con Washington y Fillmore— en cuanto a reconocer a los demás y actuar pensando siempre en los intereses ajenos. En palabras de un general militar que trabajó con Lincoln: «Daba la impresión de poseer más elementos de grandeza, combinados con bondad, que cualquier otro».

En el Despacho Oval, Lincoln siempre puso el bien de la nación por encima de su ego. Cuando en 1860 obtuvo la presidencia, invitó a los tres candidatos que había derrotado en la nominación republicana a convertirse en su secretario de Estado, secretario del Tesoro y Fiscal General. En *Team of Rivals*, la historiadora Doris Kearns Goodwin documenta lo excepcional del gabinete de Lincoln. «Todos los miembros de la Administración eran más conocidos, más cultivados y tenían más experiencia en la vida pública que Lincoln, su presencia en el gabinete podría haber amenazado con eclipsar al oscuro abogado de las praderas».

En el lugar de Lincoln, un receptor habría preferido proteger su ego y su poder

invitando a «hombres sí» a trabajar con él. Un equilibrador habría ofrecido puestos a los aliados que lo habían apoyado. Pero Lincoln invitó a sus más enconados competidores. «En el gabinete necesitamos a los hombres más fuertes del partido —explicó Lincoln a un incrédulo periodista—. No tenía ningún derecho de privar al país de sus servicios.» Algunos de estos rivales despreciaban a Lincoln, mientras que otros lo consideraban un incompetente, pero consiguió ganárselos a todos. Según Kearns Goodwind, «el éxito de Lincoln en la gestión de los fuertes egos de los hombres de su gabinete sugiere que en manos de un político grande de verdad, las cualidades que solemos asociar con la decencia y la moralidad —bondad, sensibilidad, compasión, honestidad y empatía— pueden transformarse también en recursos políticos impresionantes».

Si la política puede llegar a ser terreno fértil para donantes, es posible que los donantes puedan alcanzar el éxito en cualquier tipo de trabajo. Pero a pesar de que dar resulta efectivo, todo depende del tipo de intercambio concreto en el que se utilice. Se trata de una característica importante que deberemos tener siempre presente a medida que avancemos por las ideas que se presentan en este libro: una mañana de un día en concreto, dar puede resultar incompatible con el éxito. Dar rara vez merece la pena en situaciones puras de o todo o nada y en interacciones en las que hay un vencedor y un perdedor. Y esta es una lección que Abraham Lincoln aprendió cada vez que decidió dar a los demás a costa de sí mismo. «Si tengo algún vicio —decía Lincoln—, y no se le puede llamar otra cosa, ¡es ser incapaz de decir que no!»

Pero la vida, en su mayor parte, no es una situación de o todo o nada y, en general, los que eligen «dar» como estilo de reciprocidad primario acaban cosechando recompensas. En el caso de Lincoln, igual que sucedió con David Hornik, decisiones aparentemente abnegadas acabaron funcionando a su favor. Cuando de entrada llegamos a la conclusión de que Lincoln y Hornik habían perdido, no habíamos extendido el horizonte temporal lo suficiente. Los donantes precisan tiempo para construir un entorno de buena disposición y confianza, pero al final acaban estableciendo una reputación y unas relaciones que mejoran su éxito. De hecho, lo verá en las ventas y en la facultad de Medicina, la ventaja del donante aumenta con el tiempo. A la larga, dar puede ser tan potente como peligroso es al principio. Tal y como explica Chip Conley, el famoso emprendedor que fundó Joie de Vivre Hotels: «Ser donante no es bueno para una carrera de cien metros lisos, pero resulta valioso en un maratón».

En tiempos de Lincoln, un maratón exigía mucho tiempo. Sin teléfonos, internet ni transporte de alta velocidad, construir relaciones y crearse una reputación era un proceso lento. «En el viejo mundo, podías enviar una carta y nadie se enteraba», afirma Conley, quien cree que en el mundo conectado de la actualidad, donde las relaciones y la reputación son mucho más visibles, los donantes pueden acelerar el

paso. «Ahora ya no tienes que elegir —dice Bobbi Silten, antiguo presidente de Dockers y actualmente responsable social y medioambiental de Gap Inc.—. Puedes ser donante y tener éxito.»

El hecho de que el largo plazo esté abreviándose no es la única fuerza que hace que dar sea hoy en día más productivo profesionalmente. Vivimos en una era en la que los cambios masivos que se han producido en la estructura laboral —y la tecnología que la conforma— han ampliado más si cabe las ventajas del donante. En la actualidad, más de la mitad de las empresas americanas y europeas utilizan regularmente equipos de trabajo. Confiamos en equipos para fabricar coches, construir casas, realizar intervenciones quirúrgicas, hacer volar aviones y ofrecer servicios de consultoría. Los equipos dependen de los donantes para compartir información, tener voluntarios para las tareas menos populares y para proporcionar ayuda.

Cuando Lincoln invitó a sus rivales a formar parte de su gabinete, tuvieron la oportunidad de ser testigos de primera mano de su voluntad de contribuir por el bien de los demás y de su país. Varios años antes de que Lincoln accediera a la presidencia, uno de sus rivales, Edwin Stanton, lo había rechazado como compañero de la defensa en un juicio, calificándolo de «mono desgarbado de brazos largos». Pero después de trabajar con él, describió a Lincoln como «el gobernador de hombres más perfecto que el mundo pueda haber visto». Cuanto más se trabaje en equipo, más oportunidades tendrán los donantes de demostrar su valía, como sucedió con Lincoln.

Aun sin formar parte de un equipo, es muy probable que trabaje usted en el sector servicios. La mayoría de nuestros abuelos desempeñaban trabajos independientes relacionados con la producción de bienes. No siempre tuvieron la necesidad de colaborar con otros, por lo que ser donante resultaba ineficiente. Pero en la actualidad, un elevado porcentaje de gente trabaja en puestos interconectados que proporcionan servicios a los demás. En los años ochenta, el sector servicios constituía cerca de la mitad del producto interior bruto (PIB) mundial. En 1995, el sector servicios era responsable de casi dos tercios del PIB mundial. Hoy en día, más del ochenta por ciento de los norteamericanos trabaja en el sector servicios.

A medida que el sector servicios se expande, cada vez son más las personas que dan gran importancia a los proveedores que han creado relaciones y establecido su reputación como donantes. Tanto si su estilo de reciprocidad primario es de donante, como si es de receptor o equilibrador, estoy dispuesto a apostar a que siempre preferirá que sus principales proveedores de servicios tengan un perfil de donante. Esperará que su médico, abogado, maestro, dentista, fontanero y agente inmobiliario se esfuerce en aportarle valor, no en reclamarle valor. Es por este motivo que David Hornik tiene un porcentaje de éxito del ochenta y nueve por

ciento: los emprendedores saben que cuando Hornik se ofrece para invertir en sus empresas, va a poner por encima de todo los intereses de dichas empresas. Mientras que la mayoría de capitalistas de riesgo no consideran siquiera a los emprendedores cuyas presentaciones no han solicitado y prefieren dedicar su escaso tiempo a personas e ideas que ya han demostrado ser prometedoras, Hornik responde personalmente a los mensajes de correo electrónico que le envían perfectos desconocidos. «Me gusta ser lo más útil posible, independientemente de si tengo algún interés económico en el tema», afirma. Según Hornik, un capitalista de riesgo de éxito es «un proveedor de servicios. Los emprendedores no están al servicio de los capitalistas de riesgo. Somos nosotros los que estamos aquí para ponernos al servicio de los emprendedores».

El auge de la economía de servicios esclarece por qué los donantes obtienen las mejores y las peores notas en la facultad de Medicina. En el estudio realizado con estudiantes de Medicina belgas, los donantes obtuvieron notas significativamente inferiores en su primer año de carrera. Los donantes estaban en desventaja, y la correlación negativa entre notas y puntuaciones de donantes era más relevante que el efecto del tabaco sobre la probabilidad de padecer un cáncer de pulmón.

Pero ese fue el único año en que los donantes rindieron por debajo de la media. En el segundo año de carrera, los donantes habían compensado ya la diferencia, superando ligeramente a sus compañeros. En el sexto año, los donantes obtenían notas sustancialmente superiores a las de sus compañeros. Un estilo de donante, reconocido *seis años antes*, predecía mejor las calificaciones de final de carrera que el efecto del tabaco sobre las probabilidades de padecer un cáncer de pulmón (y el efecto de utilizar parches de nicotina sobre dejar de fumar). En el séptimo año de Medicina, cuando los donantes se convirtieron en doctores, habían ascendido aún más. El efecto del donante sobre el rendimiento final en la facultad de Medicina era más fuerte que los efectos del tabaco antes mencionados; y fue más fuerte si cabe que el efecto del consumo de alcohol sobre la conducta agresiva.

¿Por qué la desventaja del donante se invierte y pasa a convertirse en una ventaja tan potente?

Los donantes no cambiaron, pero sí el programa que seguían. A medida que los estudiantes fueron avanzando en la carrera, pasaron de clases en las aulas a rotaciones clínicas, períodos de prácticas y cuidado de pacientes. Cuanto más avanzaban, más dependía su éxito del trabajo en equipo y del servicio que ofrecían. Con el cambio de estructura del trabajo de clase, los donantes empezaron a beneficiarse de su tendencia natural a colaborar de forma efectiva con otros profesionales de la medicina y a expresar su preocupación por los pacientes.

Esta ventaja del donante en puestos del sector servicios no se limita ni mucho menos a la medicina. Steve Jones, el galardonado antiguo director general de uno de los principales bancos de Australia, quería comprender dónde radicaba el éxito de

los asesores financieros. Su equipo estudió factores clave como la experiencia financiera y el esfuerzo. Pero «el factor más influyente con diferencia —me explicó Jones— resultó ser que el asesor financiero pusiera los intereses del cliente por encima de los del banco, e incluso por encima de los suyos. Una de mis tres principales prioridades fue inculcar este valor y demostrar que tratar así a los clientes iba en beneficio de todos».

Un asesor financiero que ejemplifica el estilo del donante es Peter Audet, un australiano de anchas espaldas que en su día lucía un peinado corto por arriba y largo por abajo y le gustaba Bon Jovi. Inició su carrera profesional en una importante aseguradora trabajando en el departamento de atención telefónica al cliente. Un año después de ser contratado, y gracias a su pasión por ayudar al cliente, Peter obtuvo el premio de Personalidad del año, superando a centenares de empleados. Se convirtió en el supervisor de departamento más joven de toda la compañía. Años más tarde, cuando Peter se reunió con un grupo de quince ejecutivos para llevar a cabo un «ejercicio de dar y recibir», los ejecutivos ofrecieron en promedio ayuda a tres colegas. Pero Peter ofreció su ayuda a los quince colegas reunidos con él. Es un donante de tal calibre que intenta incluso ayudar a los candidatos que no acaba contratando, dedicando horas a establecer contactos y encontrarles otras oportunidades de empleo.

En 2011, estando Peter trabajando de asesor financiero, recibió una llamada de un cliente australiano. El cliente quería hacer cambios en un pequeño fondo de jubilación valorado en setenta mil dólares. Le asignaron un empleado para ocuparse del caso, que estudió el expediente y descubrió que el cliente era un obrero metalúrgico. Pensando como un equilibrador, el empleado declinó realizar la visita, considerándola una pérdida de tiempo. El caso tampoco merecía el tiempo de Peter, en realidad. Estaba especializado en clientes de alta gama, con fondos valorados en cantidades mil veces superiores, y su cliente principal tenía más de cien millones de dólares en inversiones. Si calculáramos el valor en dólares del tiempo de Peter, el fondo del obrero del sector metalúrgico no valdría ni la cantidad de tiempo que le llevaría el desplazamiento en coche hasta su casa. «Era un cliente minúsculo y nadie quería visitarlo; estaba por debajo de todo el mundo —reflexiona Peter—. Pero no se puede ignorar a nadie por no considerarlo lo bastante importante.»

Peter programó una cita para ir a ver al obrero y ayudarle con los planes que quería realizar en su plan. Cuando aparcó delante de la casa, se quedó boquiabierto. La puerta de entrada estaba llena de telarañas y no se había abierto en meses. Rodeó la casa y por fin le abrió la puerta un hombre de treinta y cuatro años. El salón estaba lleno de bichos y se veía el tejado de la casa, habiendo desaparecido prácticamente el techo de la estancia. El cliente le indicó con un gesto unas sillas plegables y Peter se puso a trabajar en los cambios que deseaba el cliente. Compadeciéndose de él,

que daba la impresión de ser un obrero formal y trabajador, Peter le hizo una oferta generosa. «Aprovechando mi visita, ¿por qué no me cuenta un poco sobre usted y veo si puedo hacer algo más por ayudarle?».

El cliente mencionó que le encantaban los coches y lo acompañó a un lúgubre cobertizo. Peter se armó de valor preparándose para enfrentarse a otra deprimente muestra de pobreza, visualizando un montón de metal oxidado. Pero cuando Peter entró en el cobertizo, se quedó pasmado. Tenía delante de él, en inmaculadas condiciones, un Chevrolet Camaro de primera generación, fabricado en 1966; dos Valiant *vintage* de fabricación australiana, con motores de mil caballos para carreras cortas; una camioneta pickup trucada; y un Ford cupé de la película *Mad Max*. El cliente no era un obrero del sector de la metalurgia, sino que era propietario de un desguace. Acababa de comprar la casa para acondicionarla; estaba situada en un terreno de cuatro hectáreas y media y valorada en casi un millón y medio de dólares. Peter pasó el año siguiente reorganizando el negocio de su cliente, mejorando su situación fiscal y ayudándole a acondicionar la casa. «Todo lo que hice fue empezar con un favor —observa Peter—. Cuando al día siguiente llegué al trabajo, no pude más que echarme a reír ante el colega que no estaba dispuesto a ceder ni un ápice de su tiempo por coger el coche e ir a visitar al cliente.» Peter acabó desarrollando una relación estrecha con el cliente, cuyos honorarios se multiplicaron por cien al año siguiente, y confía en seguir trabajando con él durante décadas.

A lo largo de su carrera, ser un donante ha permitido a Peter Audet acceder a oportunidades que receptores o equilibradores pasarían rutinariamente por alto, aunque también le ha costado caro. Como verá en el capítulo 7, fue explotado por dos receptores que a punto estuvieron de echarle del negocio. Pero Peter consiguió ascender desde lo más bajo hasta lo más alto de la escalera del éxito y convertirse en uno de los asesores financieros más productivos de Australia. El secreto, cree, estuvo en aprender a aprovechar los beneficios de dar y minimizar los costes. Como director ejecutivo de Genesys Wealth Advisers, consiguió rescatar la empresa de la bancarrota y convertirla en líder del sector, y achaca sus éxitos a ser un donante. «No cabe duda de que he alcanzado el éxito en los negocios porque doy a los demás. Es el arma que he elegido —dice Peter—. Cuando me enfrento con otro asesor para intentar conseguir un negocio, la gente siempre me dice que salgo ganador gracias a esto».

A pesar de que los cambios tecnológicos y organizativos han hecho la situación más ventajosa para el donante, dar posee una característica más intemporal: cuando reflexionamos sobre los principios rectores de la vida, muchos nos sentimos intuitivamente empujados a dar. A lo largo de las tres últimas décadas, el reconocido psicólogo Shalom Schwartz ha estado estudiando los valores y los principios rectores de distintas culturas. En uno de sus estudios entrevistó muestras

razonablemente representativas de miles de personas adultas de Australia, Chile, Finlandia, Francia, Alemania, Israel, Malasia, Holanda, Sudáfrica, España, Suecia y Estados Unidos. Tradujo la encuesta a una docena de idiomas y pidió a los encuestados que clasificaran diversos valores por nivel de importancia. Estos son algunos ejemplos:

Lista 1

- Riqueza (dinero, posesiones materiales)
- Poder (dominio, control sobre los demás)
- Placer (disfrutar de la vida)
- Ganar (hacerlo mejor que los demás)

Lista 2

- Utilidad (trabajar para el bienestar de los demás)
- Responsabilidad (ser responsable)
- Justicia social (procurar por los desfavorecidos)
- Compasión (responder a las necesidades de los demás)

Los receptores se decantan por los valores de la Lista 1, mientras que los donantes ponen su prioridad en los valores de la Lista 2. Schwartz quería averiguar en qué lugar del mundo se respaldaban más los valores del donante. Repase de nuevo los países que he listado. ¿Dónde cree que la mayoría de la gente da más importancia a los valores del donante con respecto a los valores del receptor?

En todos. En los doce países, la mayoría clasifica «dar» como el valor más importante. Dice preocuparle más dar que el poder, los logros, la diversión, la libertad, la tradición, la conformidad, la seguridad y el placer. De hecho, esta verdad aplica a más de setenta países del mundo. Los valores del donante son el principio rector de la mayoría de la gente en la mayoría de los países, desde Argentina hasta Armenia, desde Bélgica hasta Brasil y desde Eslovaquia hasta Singapur. En la mayoría de las culturas de la Tierra, incluyendo la de Estados Unidos, la mayoría de la gente ratifica «dar» como el principio rector más importante.

A cierto nivel, no es ninguna sorpresa. Como padres, leemos a nuestros hijos libros como *El árbol generoso* y les subrayamos la importancia de compartir y pensar en los demás. Pero tendemos a compartimentar el hecho de dar, reservando un conjunto de valores distintos para la esfera laboral. Por mucho que nos guste Shel Silverstein para nuestros hijos, la popularidad de libros como *Las 48 leyes del poder*, de Robert Greene, por no mencionar la fascinación que muchos gurús de los negocios parecen sentir por *El arte de la guerra*, de Suntzu, sugiere que en nuestra vida profesional no damos mucha cabida a los valores del donante.

Como resultado de ello, incluso los que operan como donantes tienen con

frecuencia miedo a reconocer este hecho. En verano de 2011, conocí a una mujer llamada Sherryann Plesse, ejecutiva de una prestigiosa empresa especializada en servicios financieros. Sherryann era claramente una donante: dedicaba horas interminables a enseñar a colegas con menos experiencia y encabezaba voluntariamente una iniciativa de liderazgo femenino y una importante campaña de captación de fondos con fines benéficos en el seno de la empresa. «Yo doy por defecto —decía—. No busco el quid pro quo; lo que busco es crear la diferencia y que mis acciones tengan un impacto, y me centro en la gente que más puede beneficiarse de mi ayuda.»

Para enriquecer su olfato hacia los negocios, Sherryann dejó durante seis semanas su puesto para llevar a cabo un programa de liderazgo junto con sesenta ejecutivos de empresas de todo el mundo. Para identificar sus puntos fuertes, se sometió a una extensiva evaluación psicológica. Sherryann se quedó sorprendida al descubrir que sus principales puntos fuertes profesionales eran la bondad y la compasión. Temiendo que los resultados pudieran poner en peligro su reputación de líder dura y de éxito, Sherryann decidió no contárselo a nadie. «No quería parecer débil. Temía que me percibieran de otra manera, tal vez como una ejecutiva menos seria —me confió Sherryann—. Me sentí condicionada a dejar en la puerta mis sentimientos humanos y ganar. Quiero que la gente vea que mis principales aptitudes son ser trabajadora y orientada a la consecución de resultados, no una persona bondadosa y compasiva. En el mundo de los negocios, a veces te ves obligado a ponerte una máscara.»

El temor a ser juzgado como una persona débil o ingenua impide que muchos actúen como donantes en el entorno profesional. Mucha gente que vive la vida según los valores del donante, eligen el equilibrador como estilo primario de reciprocidad en el entorno profesional, buscando un equilibrio entre dar y recibir. En un estudio, los participantes completaron un cuestionario sobre si su enfoque por defecto en las relaciones profesionales era dar, recibir o equilibrar. Sólo un ocho por ciento se describió como donante; el restante noventa y dos por ciento no estaba dispuesto a, en el entorno profesional, contribuir con más de lo que recibía. En otro estudio descubrí que, en el trabajo, más del triple de los encuestados prefería ser equilibrador que donante.

Los que prefieren dar o equilibrar suelen sentirse presionados a inclinarse hacia la dirección del receptor cuando perciben un entorno de trabajo como un lugar de todo o nada. Independientemente de que se trate de una empresa con sistemas de jerarquía forzados, de un grupo de empresas luchando para hacerse con el mismo cliente, una universidad que requiere unas calificaciones determinadas o un puesto de trabajo con más demanda que oferta, es natural suponer que los otros se inclinarán más hacia recibir que hacia dar. «Cuando una persona anticipa una conducta interesada por parte de los demás —explica el psicólogo de Stanford, Dale Miller

—, teme acabar explotada si decide comportarse como donante, por lo que llega a la conclusión de que lo racional y apropiado es adoptar una orientación competitiva». Existen incluso evidencias de que con simplemente ponerse un traje y analizar un caso de la Harvard Business School basta para disminuir de manera significativa la atención que la gente presta a las relaciones y los intereses de los demás. El miedo a la explotación que experimentan los receptores está tan extendido, escribe Robert Frank, el economista de Cornell, que «animarnos a esperar lo peor de los demás saca a relucir lo peor de nosotros: teniendo pavor al papel del bobalicón, acabamos siendo reacios a prestar atención a nuestros más nobles instintos».

Dar resulta particularmente arriesgado cuando tratamos con receptores, y David Hornik es de la opinión de que la mayoría de los capitalistas de riesgo de más éxito operan como receptores: insisten en hacerse con partes desproporcionadamente grandes de las empresas de los emprendedores y reivindican un reconocimiento que en realidad no merecen cuando las inversiones son un éxito. Hornik está decidido a cambiar estas normas. Cuando un asesor financiero le preguntó qué quería conseguir en la vida, Hornik le respondió diciéndole que «por encima de todo, quiero demostrar que el éxito no tiene que alcanzarse nunca a expensas de los demás».

En un intento de demostrarlo, Hornik ha quebrantado dos de las normas más sagradas de su sector. En 2004, se convirtió en el primer capitalista de riesgo en tener un blog. El capitalismo de riesgo era una caja negra, de manera que Hornik invitó a los emprendedores a conocerlo. Empezó a compartir información online para ayudar a los emprendedores a mejorar sus presentaciones, dándoles a entender mejor la forma de pensar de los capitalistas de riesgo. Los socios de Hornik y el consejo general de su compañía intentaron disuadirle. ¿Por qué revelar los secretos del negocio? Si otros inversores leían su blog, le robarían las ideas sin compartir con él nada a cambio. «El concepto de que un capitalista de riesgo hablara sobre su trabajo estaba considerado una locura —reflexiona Hornik—. Pero lo que en realidad pretendía era entablar una conversación con un conjunto más amplio de emprendedores y ayudarles de algún modo.» Sus críticos tenían razón: «Muchos capitalistas de riesgo acabaron leyendo el blog. Siempre que hablaba de compañías concretas que despertaban mi pasión, cerrar los tratos empezó a ser más complicado debido a la competencia». Pero era un precio que Hornik estaba dispuesto a pagar. «Estaba completamente centrado en crear valor para los emprendedores», explica, y lleva ya ocho años ininterrumpidos con el blog.

El segundo movimiento poco convencional se encendió a partir de la frustración que le provocaban a Hornik los conferenciantes aburridos. En la universidad había formado equipo con un profesor para crear una especie de agencia de conferenciantes y poder de este modo invitar al campus a gente interesante. Entre su oferta destacaban el inventor del juego *Dragones y mazmorras*, el campeón mundial

de yoyó y el animador que creó para Warner Bros los personajes del Coyote y Correcaminos. En comparación, los conferenciantes que acudían a los eventos de capital de riesgo y tecnología no daban la talla. «Me di cuenta de que había dejado de ir a escuchar a los conferenciantes y que en los eventos me pasaba el tiempo charlando de trabajo en el vestíbulo con otra gente. El verdadero valor de estos eventos eran las conversaciones y las relaciones que se generaban. ¿Qué pasaría si una conferencia se basase en las conversaciones y las relaciones, no en el contenido?»

En 2007, Hornik planeó su primera conferencia anual. La tituló «The Lobby» y su objetivo era reunir emprendedores para que compartiesen ideas sobre los nuevos medios de comunicación. Hornik estaba jugándose cuatrocientos mil dólares y todo el mundo intentó disuadirle. «Podrías destruir la reputación de la firma», le alertaron, insinuando con ello que si la conferencia era un fracaso, la carrera de Hornik terminaría también. Pero él siguió insistiendo y cuando llegó el momento de enviar las invitaciones, Hornik hizo lo impensable. Invitó a la conferencia a capitalistas de riesgo de empresas rivales.

Varios de sus colegas pensaron que se había vuelto loco. «¿Por qué tienes que permitir que asistan a la conferencia otros capitalistas de riesgo?», le preguntaban. Si Hornik conocía en «The Lobby» a algún emprendedor con una idea interesante, lo tendría complicado para cerrar la inversión. ¿Por qué desperdiciar su ventaja y ayudar a la competencia a encontrar oportunidades? Una vez más, Hornik hizo caso omiso a los fatalistas. «Quiero crear una experiencia que beneficie a todo el mundo, no sólo a mí.» Uno de los capitalistas de riesgo rivales que asistió al evento quedó tan satisfecho con el formato que creó otra conferencia siguiendo el estilo de «The Lobby», pero no invitó a Hornik, ni a ningún otro capitalista de riesgo. Sus socios no se lo permitieron. Pero Hornik siguió invitando a otros capitalistas de riesgo a «The Lobby».

David Hornik reconoce los costes que implica actuar como donante. «Hay quien cree que vivo de falsas ilusiones. Creen que todo se consigue siendo un receptor», dice. Si fuese más receptor, seguramente no aceptaría presentaciones de emprendedores que no hubiera solicitado previamente, ni respondería personalmente a sus correos, tampoco compartiría información con la competencia a través de su blog, ni invitaría a sus rivales a la conferencia «The Lobby». Protegería su tiempo, guardaría para sí sus conocimientos y ejercería más presión sobre sus contactos. Y si fuese más equilibrador, habría solicitado una contrapartida al capitalista de riesgo que asistió a «The Lobby» pero no le invitó luego a su conferencia. Pero Hornik presta más atención a lo que los demás necesitan que a lo que él obtiene de ellos. Hornik ha tenido un éxito impresionante como capitalista de riesgo poniendo siempre sus valores por delante y es ampliamente respetado por su generosidad. «Es una cuestión en la que todos salimos ganando —reflexiona Hornik—. Yo consigo crear

un entorno en el que los demás pueden hacer negocios y construir relaciones, y vivo además en el mundo en que me gusta vivir.» Su experiencia refuerza la idea de que, a nivel profesional, dar no sólo es arriesgado, sino que también puede ser gratificante.

Comprender qué es lo que convierte el hecho de dar en algo tan potente y peligroso a la vez es el objetivo principal de *Dar y recibir*. La primera sección revela los principios del éxito del donante e ilustra cómo y por qué los donantes llegan a la cima. Le demostraré que los donantes de éxito tienen una forma exclusiva de abordar las interacciones en cuatro esferas clave: el *networking*, la colaboración, la evaluación y la influencia. Una mirada detallada al *networking* destaca novedosas estrategias para desarrollar relaciones con nuevos contactos y reforzar los vínculos con los contactos antiguos. El examen de la colaboración revela qué se necesita para trabajar productivamente con los colegas y ganarse su respeto. Explorando cómo evaluamos a la gente obtendremos técnicas nada intuitivas para juzgar y desarrollar el talento necesario para obtener los mejores resultados posibles de los demás. Y el análisis de la influencia iluminará vanguardistas estrategias para presentar, vender, persuadir y negociar, todo ello con la idea de convencer a los demás de que apoyen nuestras ideas e intereses. Podrá apreciar, en estas cuatro esferas, lo que hacen de manera distinta los donantes, y lo que receptores y equilibradores pueden llegar a aprender de su forma de hacer. Por el camino descubrirá cómo uno de los hombres con mejores contactos de Estados Unidos desarrolló su red de relaciones, por qué el genio creador de uno de los programas más populares de la historia de la televisión trabajó durante muchísimos años en el más puro anonimato, cómo un ejecutivo del mundo del baloncesto responsable de múltiples fiascos en la selección de jugadores para su equipo le dio la vuelta por completo a su situación, cómo un abogado que tartamudea puede derrotar a un abogado que habla con confianza y cómo detectar a un receptor sólo con mirar su perfil de Facebook.

En la segunda parte del libro, el foco de atención pasa de los beneficios de dar, a los costes que ello comporta y cómo gestionarlos. Examinaré cómo se protegen los donantes contra el desgaste y evitan convertirse en incautos y felpudos. Descubrirá cómo una maestra redujo su desgaste dando más en vez de menos, cómo un multimillonario ganó dinero dando dinero y cuál es el número ideal de horas para realizar trabajos voluntarios si quiere ser más feliz y vivir más tiempo. Verá por qué dar ralentizó el camino de un consultor hacia un socio pero aceleró otro, por qué juzgamos equivocadamente quién es donador y quién es receptor, y cómo se protegen los donantes en la mesa de negociaciones. Conocerá asimismo cómo se lo hacen los donantes para evitar el peldaño inferior de la escalera del éxito y ascienden hasta la cumbre alejando a los demás de la costumbre de recibir y acercándolos a la de dar. Conocerá además una actividad de noventa minutos de duración que desata la actitud

de dar y comprenderá por qué la gente da gratuitamente cosas que podría vender sin problemas a través de cualquier red de anuncios clasificados obteniendo un beneficio a cambio, por qué algunos radiólogos mejoran mientras otros empeoran, por qué pensar en Superman hace que la gente tenga menos ganas de realizar trabajos voluntarios y por qué los hombres llamados Dennis presentan elevadas probabilidades de acabar siendo dentistas.

Cuando termine de leer este libro, es posible que reconsidere sus supuestos fundamentales sobre el éxito. Si es usted un donante abnegado, encontrará numerosas ideas para ascender desde la parte inferior hasta lo más alto de la escalera del éxito. Si suscribe los valores del donante pero en el trabajo se comporta como equilibrador, se verá gratamente sorprendido por la riqueza de oportunidades que descubrirá para expresar sus valores y ayudar a los demás sin poner en un compromiso su éxito. En vez de apuntar primero hacia conseguir el éxito y luego empezar a dar, es posible que llegue a la conclusión de que dar desde el principio crea un camino prometedor hacia el éxito posterior. Y si sus inclinaciones actuales van hacia un estilo receptor, también cabe la posibilidad de que se sienta tentado a cambiar hacia la dirección del donante e intente dominar las aptitudes de esta raza creciente de gente que alcanza el éxito contribuyendo con los demás.

Aunque si lo hace única y exclusivamente para alcanzar el éxito, lo más probable es que no le funcione.

Capítulo 2

El pavo real y el oso panda

Cómo construyen sus redes de relaciones los donantes, los receptores y los equilibradores

> Todo hombre debe decidir si piensa caminar bajo la luz del altruismo creativo o en la oscuridad del egoísmo destructivo.
>
> MARTIN LUTHER KING JR., líder de la defensa de los derechos civiles y premio Nobel de la Paz

Hace unas décadas, un hombre que nació pobre hizo realidad el sueño americano. Era de origen humilde, se crio en pequeños pueblos rurales de Missouri en viviendas sin agua corriente. Para ayudar a la familia, el joven trabajó horas interminables en granjas y repartiendo periódicos. Consiguió estudiar en la Universidad de Missouri, entrar como estudiante honorífico en la sociedad Phi Beta Kappa y terminó haciendo un máster y un doctorado en Economía. Hizo carrera en la Administración pública, se alistó en la Marina y ocupó diversos cargos importantes en el Gobierno de los Estados Unidos, obteniendo la Navy Commendation Medal y la National Defense Service Medal. Después, creó su propia empresa, en la que desempeñó los cargos de presidente y director general durante quince años. Cuando se retiró, su empresa estaba valorada en ciento diez mil millones de dólares y tenía más de veinticuatro mil empleados repartidos entre cuarenta países. Durante cinco años seguidos, *Fortune* designó su empresa como «Empresa más innovadora de Estados Unidos» y uno de los veinticinco mejores lugares donde trabajar del país. Cuando se le preguntaba acerca de su éxito, él reconocía la importancia del «Respeto... la regla de oro... Integridad absoluta... Todo el mundo sabe que personalmente me adhiero al muy estricto código de conducta personal que rige mi vida». Creó una fundación benéfica, donó más de dos millones y medio de dólares a más de doscientas cincuenta organizaciones distintas y destinó un uno por ciento de los beneficios anuales de su empresa a obras de beneficencia. Sus donaciones llamaron la atención del anterior presidente de Estados Unidos, George W. Bush, que lo elogió como un «buen tipo» y una «persona generosa».

Y entonces fue encausado.

Se llamaba Kenneth Lay y se le recuerda como el principal villano del escándalo Enron. Enron era una empresa del sector de la energía y las materias primas con sede en Houston. En octubre de 2001, Enron perdió mil doscientos

millones de dólares en capital patrimonial después de informar de unas pérdidas de seiscientos dieciocho millones de dólares en su tercer trimestre, la mayor revisión de estados financieros de la historia de Estados Unidos. En diciembre, Enron se declaró en bancarrota, dejando sin trabajo a veinte mil empleados, muchos de ellos viendo como sus ahorros de toda la vida desaparecían por completo del mapa con la quiebra de la empresa. Las investigaciones descubrieron que Enron había engañado a sus inversores informando de beneficios falsos y escondiendo deudas por un valor superior a mil millones de dólares, manipulado los mercados energéticos en California y Texas y obtenido contratos internacionales sobornando de manera ilegal a Gobiernos extranjeros. Lay fue condenado por seis cargos de conspiración y fraude.

Siempre se puede debatir hasta qué punto conocía Lay las actividades ilegales de Enron, pero es difícil negar que era un receptor. Por mucho que Lay pudiera parecer un donante a los observadores, era un farsante: un receptor disfrazado. Lay se creía con derecho a utilizar los recursos de Enron para su beneficio personal. Tal y como Bethany McLean y Peter Elkind describen en *The Smartest Guys in the Room*, Lay recibió préstamos exorbitantes de la empresa y obligaba a que le sirvieran sus bocadillos en bandeja de plata y vajilla de porcelana. Cuando una secretaria intentó en una ocasión reservar un avión de Enron para el viaje de negocios de un ejecutivo, descubrió que la familia Lay estaba utilizando tres aviones de Enron para sus desplazamientos personales. Entre 1997 y 1998, una agencia de viajes propiedad de la hermana de Kenneth recibió cuatro millones y medio de dólares de Enron en concepto de comisiones. Según las acusaciones, Lay vendió más de setenta millones de dólares en acciones antes de que Enron se declarara en bancarrota, llevándose con ello el tesoro de un barco que estaba naufragando. Esta conducta se presagió ya en los años setenta, cuando Lay trabajaba en Exxon. Un directivo escribió una referencia recomendando encarecidamente a Lay, aunque alertaba que «tal vez es demasiado ambicioso». Los observadores creen que en un momento tan temprano como 1987, Lay aprobó y ayudó a ocultar en Enron Oil las actividades de dos negociadores que montaron empresas falsas y robaron 3,8 millones de dólares permitiendo que Enron evitara pérdidas cuantiosas en la transacción. Cuando se descubrieron las pérdidas, Enron Oil había informado de un impacto de ochenta y cinco millones de dólares y Lay negó todo conocimiento y responsabilidad: «Si alguien puede decir que lo sabía, que se levante». Según McLean y Elkind, uno de los negociadores hizo ademan de levantarse, pero dos colegas se lo impidieron físicamente.

¿Cómo llegó a alcanzar tanto éxito un receptor? Porque conocía a alguien. De hecho, conocía a muchísimos «alguien». Ken Lay sacó un provecho enorme de reivindicar como propios los recursos financieros de su empresa, pero gran parte de su éxito en el crecimiento de Enron tiene su origen en la forma antigua de hacer las

cosas: creó una red de contactos influyentes y la explotó en beneficio propio. Lay fue un maestro del networking desde un buen principio. En la universidad, impresionó a un profesor de Economía llamado Pinkney Walker e inició su ascenso apoyándose en las relaciones de Walker. El profesor ayudó a Lay a conseguir un puesto como economista en el Pentágono y luego en la Casa Blanca como asistente principal de la Administración Nixon.

A mediados de los ochenta, Lay se convirtió en el presidente de Enron tras maquinar el traslado de la compañía a Houston después de una fusión. Consolidado su poder, empezó a codearse con los agentes del poder político que pudieran apoyar los intereses de Enron. Colocó a Charls, el hermano de Pinkney Walker, en el consejo directivo de Enron y desarrolló una relación con George H. Bush, que se presentaba a las elecciones presidenciales. En 1990, Lay copresidió con Bush una importante reunión en la Cumbre de Países Industrializados, que tuvo lugar en Houston y a la que asistieron la primera ministra británica, Margaret Thatcher, el canciller alemán, Helmut Khol y el presidente francés, François Miterrand. Cuando Bush perdió la reelección a favor de Bill Clinton, Lay no perdió tiempo en contactar con un amigo que era un asistente clave del presidente electo (el amigo había ido a la guardería con Clinton). Al cabo de poquísimo tiempo, Lay compartía partidos de golf con el nuevo presidente. Unos años más tarde, cuando George W. Bush llegó al poder, Lay utilizó sus relaciones para ejercer presión para la desregulación energética y colocó a sus apoyos en importantes puestos gubernamentales en Texas y la Casa Blanca, influyendo con ello políticas favorables a Enron. En prácticamente todas las fases de su carrera, Lay mejoró de forma impresionante el futuro de su empresa —o el suyo propio— explotando los contactos mejor posicionados de su red.

La importancia del networking se ha visto reconocida desde hace muchos siglos. Según Brian Uzzi, profesor de Gestión de la Northwestern University, las redes de contactos aportan tres principales ventajas: información privada, diversidad de aptitudes y poder. El desarrollo de una red de contactos potente permite acceder a cosas tan valiosas como los conocimientos, la experiencia y la influencia. Las investigaciones demuestran que la gente que tiene redes de contactos potentes consigue mayor rendimiento, asciende con mayor rapidez y gana más dinero. Y debido al hecho de que las redes de contactos se basan en las interacciones y las relaciones, son un poderoso prisma para comprender el impacto que tienen sobre el éxito los distintos estilos de reciprocidad. ¿Cómo se relaciona el individuo con los integrantes de su red de contactos y cuál es para ese individuo el objetivo del networking?

Por un lado, el concepto del networking tiene a veces connotaciones negativas. Cuando conocemos a una persona que expresa su entusiasmo por establecer

relaciones, solemos preguntarnos si estará comportándose amigablemente porque le interesa de verdad una relación que beneficie a ambas partes o porque quiere algo de nosotros. Seguramente, en algún momento de la vida, habrá experimentado la frustración de tratar con charlatanes que se muestran agradables cuando quieren un favor, pero acaban apuñalándole por la espalda —o ignorándole, simplemente— una vez han obtenido lo que andaban buscando. Este estilo impostor de networking proyecta una imagen maquiavélica y la convierte en una actividad en la que la gente establece relaciones con el único objetivo de favorecer intereses propios. Por otro lado, los donantes y los equilibradores suelen ver el networking como una forma atractiva de conectar con personas e ideas nuevas. A lo largo de nuestra vida profesional y personal conocemos a mucha gente, y teniendo en cuenta que cada uno tiene distintos conocimientos y recursos, tiene sentido recurrir a estas personas para intercambiar ayuda, consejos y contactos. Cosa que suscita una pregunta fundamental: ¿Se pueden construir redes de contactos de amplia variedad utilizando distintos estilos de reciprocidad? ¿O existe un determinado estilo que sirve para crear redes de contactos más valiosas?

En este capítulo pretendo examinar de qué modo donantes, receptores y equilibradores desarrollan redes de contactos fundamentalmente distintas y por qué sus interacciones en el seno de dichas redes tienen distinto carácter y consecuencias. Verá cómo construyen y gestionan sus redes de contactos donantes y receptores y descubrirá las pistas que van dejando por el camino, incluyendo entre ellas cómo podríamos haber reconocido a los receptores de Enron cuatro años antes de que la compañía se viniese abajo. Y finalmente, pretendo argumentar que, pese a que donantes y receptores pueden tener redes de contactos grandes, los donantes son capaces de generar un valor mucho más duradero en sus redes y, además, de maneras que tal vez no parezcan muy evidentes.

En 2011, la revista *Fortune* llevó a cabo una amplia investigación con el objetivo de identificar al mejor networker de Estados Unidos. Se trataba de utilizar las redes de contactos online para averiguar quién tenía más contactos con los personajes más poderosos de Estados Unidos. Para ello, se elaboró un listado que incluía los directores generales de las empresas que figuraban en el ranking Fortune 500, las cincuenta personas más inteligentes en el campo de la tecnología según las listas de *Fortune*, las cincuenta mujeres más poderosas y las cuarenta principales promesas del mundo de los negocios menores de cuarenta años. Se cruzó entonces la lista obtenida, integrada por seiscientos cuarenta personajes poderosos, con la base de datos de LinkedIn, que cuenta con más de noventa millones de nombres.

El networker ganador estaba conectado a través de LinkedIn con bastante más gente que las seiscientas cuarenta personas influyentes seleccionadas por *Fortune*. El ganador tenía más de tres mil contactos en LinkedIn, incluyendo entre ellos a Marc Andreessen, fundador de Netscape; Evan Williams, cofundador de Twitter;

Caterina Fake, cofundadora de Flickr; Dustin Moskovitz, cofundador de Facebook; Sean Parker, cofundador de Napster; y Josh Kopelman, fundador de Half.com; sin olvidar al antiguo líder de Grateful Dead. Como verá más adelante, este extraordinario hombre es un donante. «Parece poco intuitivo, pero cuanto más altruista es tu actitud, más beneficios obtienes de la relación —escribe Reid Hoffman, fundador de LinkedIn—. Si te propones ayudar a los demás, reforzarás rápidamente tu reputación y expandirás tu universo de posibilidades.» Parte de esto, defiendo, tiene que ver con el modo en que han cambiado las redes de contactos y cómo siguen evolucionando. El centro de mi investigación, sin embargo, lo ocupa una exploración de la manera en que los motivos por los que abordamos el networking conforman la potencia y el alcance de las redes de contactos, además del modo en que la energía fluye a través de ellas.

Cómo detectar al receptor que se disfraza de donante

Si alguna vez ha levantado la guardia ante un nuevo colega, se debe probablemente a que ha captado el olor a motivos interesados. Cuando se nos acerca un receptor, nos protegemos cerrando la puerta de acceso a nuestra red de contactos, refrenándonos de ofrecer nuestra confianza y nuestra colaboración. Para no quedarse excluidos, muchos receptores aprenden a ser excelentes farsantes y actúan con generosidad para adentrarse sigilosamente en nuestra red de contactos disfrazados de donantes o equilibradores. Esto le funcionó a la perfección durante casi dos décadas a Ken Lay, cuyos favores y contribuciones benéficas permitieron que todo el mundo lo viera bajo una luz positiva, lo que le abrió las puertas a nuevos vínculos y fuentes de ayuda.

Pero a los receptores puede resultarles difícil conservar la máscara en la totalidad de sus interacciones. Ken Lay era encantador cuando se mezclaba con los poderosos de Washington, pero muchos de sus colegas y subordinados llegaron a calarlo. Mirando en retrospectiva, tenemos el testimonio de un antiguo empleado de Enron: «Si querías que Lay asistiese a una reunión, tenías que invitar a alguien importante». Hay un dicho holandés que captura muy bien esta dualidad y que traducido sería: «Besos para arriba, patadas para abajo». A pesar de que los receptores suelen ser dominantes y controladores con sus subordinados, se muestran sorprendentemente sumisos y respetuosos con sus superiores. Cuando los receptores tratan con gente poderosa, se transforman en farsantes tremendamente convincentes. Los receptores aspiran a gozar de la admiración de superiores influyentes, razón por la cual se esfuerzan por mostrarse encantadores y aduladores. Como resultado de ello, los poderosos suelen formarse una magnífica primera impresión de los receptores. Un trío de psicólogos alemanes descubrió que cuando un desconocido conoce a alguien, la persona que resulta más de su agrado es aquella «con sentido de

tener derecho a todo y tendencia a manipular y explotar a los demás».

Cuando besan para arriba, los receptores suelen ser buenos farsantes. En 1998, con motivo de la visita a la sede de Enron de los analistas de Wall Street, Lay reclutó a setenta empleados para que actuaran como ocupados negociadores, con la esperanza de encandilar a los analistas con la imagen de un negocio energético productivo. Lay guio a los analistas a lo largo de toda la farsa, durante la cual se pidió a los empleados seleccionados que decoraran con fotografías personales los despachos de una determinada planta para que pareciese que trabajaban allí y representaran la comedia. Realizaron llamadas telefónicas imaginarias, creando la impresión de que estaban ocupadísimos comprando y vendiendo energía y gas. Es una señal más de que Lay era un receptor: estaba obsesionado con crear buena impresión hacia arriba y poco preocupado por lo que pensaran de él los de abajo. Tal y como supuestamente escribió Samuel Johnson: «La verdadera medida de un hombre es cómo trata a quien no puede hacerle absolutamente ningún bien».

Es posible que los receptores asciendan besando para arriba, pero suelen caer cuando empiezan a patear hacia abajo. Cuando Lay trató de impresionar a los analistas de Wall Street, lo hizo explotando a sus empleados, pidiéndoles que comprometieran su integridad para construir una fachada que sirviera para engañar a los analistas. Las investigaciones demuestran que cuando un individuo alcanza el poder, se siente grande y al mando de la situación, menos reprimido y más libre para expresar sus tendencias naturales. Cuando un receptor alcanza el poder, presta menos atención a cómo puedan percibirle los que están debajo de él y a su alrededor; se siente con derecho a luchar por objetivos que satisfagan sus propios intereses y reivindica todo el valor que le sea posible. Pero con el tiempo, tratar mal a compañeros y subordinados pone en peligro las relaciones y la reputación. Al fin y al cabo, la mayoría de la gente es equilibradora: sus principales valores subrayan la justicia, la igualdad y la reciprocidad. Cuando los receptores violan estos principios, los equilibradores que pueda haber en sus redes de contactos, que creen en el ojo por ojo, querrán que se haga justicia.

Para ilustrar todo esto, imagínese que participa en un famoso estudio de Princeton liderado por Daniel Kahneman, el psicólogo ganador de un Premio Nobel. Está jugando a lo que se conoce como el «juego del ultimátum» y se encuentra sentado delante de un desconocido al que acaban de darle diez dólares. La tarea de ese desconocido consiste en presentarle a usted una propuesta para dividirse el dinero entre los dos. Es un ultimátum: o acepta la propuesta tal y como se la presente el desconocido y se dividen el dinero, o la rechaza y los dos se quedan sin nada. Es posible que nunca más vuelvan a verse, razón por la cual el desconocido actúa como un receptor, quedándose con ocho dólares y dándole a usted sólo dos. ¿Qué haría?

En términos de beneficio puro y duro, es racional aceptar la oferta. Al fin y al cabo, dos dólares son mejores que nada. Pero si es usted como la mayoría, la

rechazará. Estará dispuesto a sacrificar el dinero para castigar al receptor por ser tan injusto, a quedarse sin nada con tal de que el desconocido no gane ocho dólares. Las evidencias demuestran que la inmensa mayoría de la gente en esa circunstancia, rechazaría cualquier propuesta que presentase un desequilibrio de un ochenta por ciento o más para el que realiza el reparto.[2]

¿Por qué castigamos a los receptores por ser injustos? No es por odio. No nos vengamos de los receptores por intentar aprovecharse de nosotros. Sino que es una cuestión de justicia. Un equilibrador también castigará al receptor que haya actuado injustamente con *otros*. En un estudio encabezado por Kahneman, los participantes tenían que elegir entre repartirse a partes iguales doce dólares con un tomador que había hecho una propuesta injusta en el pasado, o dividirse a partes iguales diez dólares con un equilibrador que en el pasado había hecho una propuesta justa. Más del ochenta por ciento de la gente prefería dividirse diez dólares a partes iguales con el equilibrador, antes que aceptar cinco dólares en lugar de seis, con tal de impedir que el receptor se llevara también seis dólares.

Una investigación sobre redes de contactos llevada a cabo recientemente demuestra que cuando la gente está hastiada del receptor, lo castiga compartiendo información relacionada con su reputación. «Los chismorreos representan una forma extendida, eficiente y barata de castigo», escriben los científicos sociales Matthew Feinberg, Joey Cheng y Robb Willer. Cuando la información relacionada con la reputación sugiere que alguien tiene tendencias de receptor, podemos retirarle la confianza y evitar así ser explotados. Con el tiempo, y a medida que su reputación va extendiéndose, los receptores acaban cortando los vínculos existentes y tendiendo puentes con potenciales nuevos vínculos. Cuando quedó al descubierto todo lo que había recibido Lay, muchos de sus antiguos apoyos —incluyendo la familia Bush— se distanciaron de él. Tal y como explica Wayne Baker, sociólogo de la Universidad de Michigan y experto en networking: «Si creamos redes de contactos con la única intención de *obtener alguna cosa*, no tendremos éxito. No podemos crear redes de contactos por los beneficios que *podamos obtener* de ellas; los beneficios surgirán a partir de las inversiones que realicemos en aquellas actividades y relaciones que tengan una razón de ser».

Pero antes de dar el salto y empezar a invertir en relaciones, tenemos que ser capaces de reconocer a los receptores que actúan en nuestras interacciones diarias. Para muchos, el reto de establecer redes de contactos está en intentar adivinar los motivos o intenciones que pueda tener un nuevo contacto, sobre todo después de ver que los receptores acostumbran a hacerse pasar por donantes cuando atisban un potencial retorno de su inversión. ¿Será esa persona que acaba de conocer un contacto genuino o estará simplemente buscando obtener un beneficio personal? ¿Existe un buen método para discernir la diferencia?

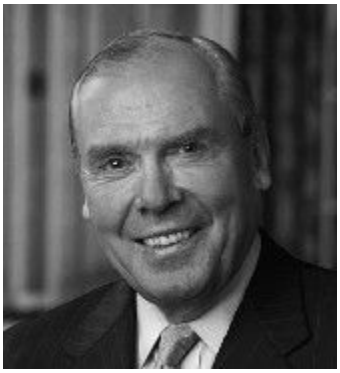
Por suerte, las investigaciones demuestran que los receptores dejan pistas. Más concretamente, los receptores exhiben sus pistas.

En el reino animal existe un comportamiento que se conoce como *lek* que hace referencia al ritual en que el macho exhibe su deseabilidad como pareja. Cuando llega la época de apareamiento, los machos se reúnen en un lugar común y ocupan las posiciones establecidas. Realizan entonces extravagantes exhibiciones para impresionar y cortejar al público femenino. Algunos bailan, otros entonan cautivadoras canciones, y los hay que incluso hacen acrobacias. La exhibición más curiosa es la que llevan a cabo los pavos reales. Cuando llega la época de apareamiento, los machos ocupan sus posiciones y empiezan a exhibir su plumaje. Se contonean. Extienden las plumas. Dan vueltas para exhibir la cola.

En el reino de los directores generales, los receptores realizan un baile curiosamente similar.

En una investigación de referencia llevada a cabo por los profesores de estrategia, Arijit Chatterjee y Donald Hambrick, se estudió más de un centenar de directores generales de empresas de hardware y software. Analizaron los informes anuales de cada empresa a lo largo de más de una década en busca de señales de lek. Lo que descubrieron cambiaría para siempre el rostro del liderazgo.

Resulta que podríamos haber anticipado el colapso de Enron en un momento tan temprano como 1997 sin conocer siquiera a Ken Lay o mirar una sola cifra. Las señales de alarma de la debacle de Enron eran ya visibles en una fotografía tomada cuatro años antes de que saliera a la luz el embrollo en que estaba metida la compañía. Observe las dos fotografías de directores generales que se muestran a continuación, reproducidas en los informes anuales de sus respectivas empresas. Ambos hombres empezaron su vida en la pobreza, trabajaron en la Administración Nixon, fundaron sus propias empresas, se convirtieron en acaudalados directores generales y donaron importantes sumas de dinero a obras benéficas. ¿Podría adivinar por su cara, o su vestimenta, cuál de los dos era un receptor?



El hombre de la izquierda es Jon Huntsman Sr., un donante a quien conoceremos en el capítulo 6, en una fotografía del informe anual de su empresa correspondiente a

2006. El de la fotografía de la derecha es Ken Lay. Miles de expertos han analizado los informes financieros de Enron, pero han pasado por alto un hecho relevante: una imagen vale más que mil palabras. De haber estudiado con más detalle los informes de Enron, habríamos reconocido las señales reveladoras de los receptores tomando el control como en una exhibición de cortejo.

Pero estas señales no están dónde esperaría encontrarlas, puesto que no están ni en la cara ni en el atuendo de los directores generales. En el estudio que realizaron sobre los directores generales del sector informático, Chatterjee y Hambrick tuvieron la corazonada de que los receptores debían de verse como el sol del sistema solar de su empresa. Encontraron varias pistas de receptores exhibiéndose en lo más alto. Una de esas señales apareció en las entrevistas a los directores generales. Los receptores suelen estar tan centrados en sí mismos que es más probable que utilicen en abundancia la primera persona del singular —palabras como *yo, mí, mío* y *yo mismo*—, en lugar de utilizar la primera persona del plural —como *nosotros, nuestro, nosotros mismos*. Cuando, en el sector informático, los directores generales hablaron sobre sus empresas, el veintiún por ciento de las formas utilizadas fueron en primera persona del singular. En el caso de los receptores más extremos, el porcentaje ascendió al treinta y nueve por ciento. De cada diez palabras que los directores generales receptores utilizaron para referirse a sí mismos, cuatro fueron única y exclusivamente sobre ellos, sin nada que ver con los demás.

Otra señal era el sueldo: los directores generales receptores ganaban mucho más dinero que los restantes altos ejecutivos de sus empresas. Los receptores se consideraban superiores a los demás y, en consecuencia, con derecho a discrepancias salariales cuantiosas a su favor. En el sector informático, un director general receptor se llevaba a casa más del triple de sueldo anual y bonos que cualquier otro empleado de la empresa. Por otro lado, lo habitual en el sector era que el sueldo de los directores generales fuera solo algo superior a una vez y media el sueldo que le seguía en importancia. Los directores generales receptores poseían también acciones y otras compensaciones no dinerarias en cantidades siete veces superiores al ejecutivo que le seguía en relevancia, en comparación con la media del sector, que era dos veces y media superior.[3]

Pero la señal más interesante estaba en los informes anuales que las empresas presentaban cada año a sus accionistas. A continuación aparecen las fotografías de Ken Lay y Jon Hunstman Sr. que les he mostrado antes, pero en su contexto.

La fotografía de la izquierda apareció en el informe anual de Hunstman de 2006. Su imagen es diminuta y ocupa menos del diez por ciento de la página. La fotografía de la derecha apareció en el informe anual de Enron de 1997. La imagen de Lay ocupa la totalidad de la página.

Cuando Chatterjee y Hambrick estudiaron los informes anuales de las empresas

del sector informático, se percataron de la existencia de diferencias dramáticas en la relevancia de la fotografía del director general. En algunos informes anuales, ni siquiera aparecía la imagen del directivo, mientras que otros ostentaban una fotografía a toda página del director general. ¿Adivina quién es el receptor?

Para los directores generales receptores, todo giraba en torno a «yo». Una fotografía grande glorifica al fotografiado y envía un mensaje claro: «Yo soy la figura central de esta empresa». ¿Pero es realmente síntoma de ser un receptor? Para responder a esta pregunta, Chatterjee y Hambrick invitaron a diversos analistas bursátiles especializados en el sector de la tecnología de la información a puntuar a los directores generales. Los analistas puntuaron si cada director general tenía una «imagen engreída de sí mismo que queda reflejada en sentimientos de superioridad, privilegio y una necesidad constante de atención y admiración [...] le gusta ser el centro de atención, insistiendo en que se le muestre un respeto exagerado y haciendo gala de exhibicionismo y arrogancia». Las puntuaciones de los analistas se correlacionaron casi a la perfección con el tamaño de las fotografías de los directores generales.

En Enron, en aquel premonitorio informe de 1997, el foco estaba centrado en Ken Lay. De las primeras nueve páginas, dos estaban dominadas por gigantescas fotografías a toda plana de Lay y su entonces director de operaciones, Jeff Skilling. Ese modelo continuó en 1998 y 1999, con fotografías a toda plana de Lay y Skilling. En 2000, Lay y Skilling ascendieron a las páginas cuatro y cinco, aunque con fotografías más pequeñas. Aparecían cuatro fotografías distintas de cada uno de ellos, como una película cinematográfica, aunque tal vez hubieran encajado mejor con unos dibujos animados. Tres de las fotografías de Lay eran virtualmente idénticas, mostrando la sutil sonrisa de suficiencia de un ejecutivo que se sabía especial. Pero a Lay no le esperaba un final de cuento de hadas, puesto que falleció de un infarto antes de conocer su sentencia.

Hasta el momento hemos visto dos formas distintas de reconocer a los receptores. En primer lugar, si tenemos acceso a información relacionada con su

reputación, podemos ver cómo han tratado a los integrantes de su red de contactos. En segundo lugar, si tenemos la oportunidad de observar los actos y las huellas que dejan los receptores, podemos buscar señales de lek. Las imágenes que glorifican el personaje, las conversaciones que giran en torno a sí mismos y las diferencias considerables de salario emiten señales exactas y fiables de que una persona es receptora. Gracias a los dramáticos cambios que ha vivido el mundo desde 2001, estas señales son hoy en día más fáciles de detectar que antes. Las redes de contactos se han vuelto más transparentes y nos ofrecen nuevas ventanas desde las que observar la reputación y el lek de los demás.

La red de contactos transparente

En 2002, unos meses después de que Enron cayera en la bancarrota, un científico informático llamado Jonathan Abrams fundó Friendster, la primera red de contactos online de la historia. Friendster permitía al usuario la posibilidad de publicar perfiles online y difundir sus contactos a todo el mundo. A lo largo de los dos años siguientes, otros emprendedores lanzaron LinkedIn, Myspace y Facebook. Perfectos desconocidos tienen hoy en día acceso a la reputación y las relaciones de otras personas. En 2012, la población mundial alcanzó los siete mil millones de habitantes. En la misma fecha, los usuarios activos de Facebook se acercaron a mil millones, lo que significa que más del diez por ciento de la población mundial está conectada a Facebook. «Las redes sociales siempre han existido —escriben los psicólogos Benjamin Crosier, Gregory Webster y Haley Dillon—. Es sólo muy recientemente que internet se ha convertido en el medio que ha facilitado su explosión a nivel electrónico. [...] Desde la comunicación más mundana hasta conocer al amor de tu vida, pasando por incitar revoluciones políticas, los vínculos de las redes de contacto son los conductos mediante los que se difunden información y recursos.»

Las relaciones online han estimulado una característica definitoria del viejo mundo. Antes de que las revoluciones tecnológicas nos ayudaran a comunicarnos por teléfono y correo electrónico, y a viajar en tren y en avión, la gente poseía cantidades relativamente gestionables de vínculos sociales en el seno de círculos estrechamente conectados y transparentes. Dentro de estas redes aisladas, cualquiera podía obtener información sobre la reputación de un individuo y observar la posible presencia de lek. A medida que la comunicación y el transporte se volvieron más fáciles, y que el tamaño de la población fue creciendo, las interacciones se tornaron más dispersas y anónimas. La reputación y el lek se volvieron menos visibles. Por eso Ken Lay pudo mantener oculta su tendencia de receptor. Fue cambiando de un puesto a otro y de una empresa a otra sin que sus contactos tuvieran siempre fácil acceso entre ellos y la gente que iba incorporándose a su red de contactos no obtenía

mucha información acerca de su reputación. Las actividades imprevistas que llevaba a cabo dentro de Enron no podían ni documentarse en YouTube, ni difundirse a través de Twitter, ni indexarse con facilidad en una búsqueda de Google, ni publicarse de forma anónima en blogs internos o en la intranet de la empresa.

Hoy en día, los receptores lo tienen mucho más complicado para falsear su personalidad y engañar a los demás haciéndose pasar por donantes. En internet podemos seguir el rastro de la reputación de nuestros contactos accediendo a bases de datos públicas y descubriendo contactos compartidos. Y ya no necesitamos el informe anual de la empresa para pillar al receptor, puesto que en los perfiles de las redes sociales abundan casos de lek de todo tipo y tamaño. Pistas minúsculas, como palabras y fotografías, pueden llegar a revelarnos pistas importantísimas, y las investigaciones sugieren que gente normal y corriente es capaz de identificar un receptor sólo con mirar su perfil en Facebook. En un estudio, un grupo de psicólogos pidió a los participantes que completaran un cuestionario para averiguar si eran o no receptores. A continuación, los psicólogos pidieron a otro grupo de individuos que no conocía a los participantes que visitaran sus páginas de Facebook. Los desconocidos detectaron a los receptores con una precisión asombrosa.

Los receptores publicaban información más pensada en su promoción, más centrada en sí mismos y de un carácter más narcisista que los demás. Publicaban frases que se evaluaron como jactanciosas y arrogantes. Los receptores tenían además un número más elevado de amigos en Facebook, lo que daba a entender que acumulaban relaciones superficiales para publicitar sus logros y permanecer en contacto para obtener favores, y eran los que publicaban fotografías con sus imágenes más vanidosas y favorecedoras.

Howard Lee, antiguo director del sur de China de Groupon, es una de las muchas personas que utiliza las redes sociales para detectar receptores. Cuando Lee contrataba vendedores, se encontraba con que la mayoría de candidatos potentes eran agresivos, lo que hacía complicado distinguir los receptores de aquellos candidatos que simplemente eran gregarios y estaban guiados por objetivos. Lee se enamoró de un candidato que tenía un currículo impresionante, había realizado una entrevista magnífica y presentaba referencias espléndidas. Pero el candidato podía estar fingiendo: «Hablar una hora seguida con alguien sólo sirve para mostrarte una pequeña punta del iceberg —reflexionó Lee—, y las referencias las había seleccionado el mismo candidato». A un receptor no le cuesta mucho encontrar superiores dispuestos a elogiarlo.

De manera que Lee investigó sus redes de contactos en LinkedIn y Facebook e identificó un contacto en común, que compartió con él información desconcertante sobre el candidato. «Parecía un receptor y eso pesaba mucho. Si se ha mostrado despiadado en una empresa, ¿quiero trabajar con él?». Lee cree que las redes sociales han revolucionado el proceso de contratación de Groupon: «Hoy en día, no

necesito llamar a ninguna empresa para conocer la reputación de un candidato. Todo el mundo está increíblemente conectado. Si superan las entrevistas técnicas, investigo su perfil en LinkedIn o Facebook. A veces tenemos amigos mutuos, o hemos ido al mismo colegio, o alguien de mi equipo tiene algún tipo de relación con ellos —explica Lee—. La reputación de un individuo a nivel de compañeros se comprende rápidamente». Cuando la reputación y las relaciones son visibles para todo el mundo, es más complicado alcanzar un éxito continuado como receptor.

En Silicon Valley, un hombre tranquilo que parece un oso panda está llevando las redes de contactos transparentes hacia el siguiente nivel. Su nombre es Adam Forrest Rifkin, y se le conoce como el oso panda gigante de la programación. Se describe como un friki de los ordenadores, tímido e introvertido, que tiene dos idiomas favoritos: JavaScript, el lenguaje de programación informático, y Klingon, el idioma que hablan los alienígenas en *Star Trek*.[4] Rifkin es un «anagramamaniaco»: pasa horas interminables disponiendo de distinta forma las letras de su nombre completo para encontrar el anagrama que mejor capture su personalidad, generando candidatos como «Ofrece Radiante Sonrisa» y «Horquilla de Radar Feminista».* Rifkin posee dos másteres en ciencias de la computación, es propietario de una patente y ha desarrollado increíbles aplicaciones informáticas para la NASA y sistemas de internet para Microsoft. Con la llegada del nuevo milenio, Rifkin cofundó con Rohit Khare KnowNow, una novedosa empresa que comercializaba un software que ayuda a las compañías a gestionar la información de manera más eficiente y rentable. KnowNow vivió una década de éxito después de conseguir más de cincuenta millones de dólares en capital de riesgo. En 2009, sin haber cumplido aún los cuarenta, Rifkin anunció que se jubilaba.

Tropecé con Rifkin examinando los contactos de LinkedIn de David Hornik, el capitalista de riesgo que conocimos en el anterior capítulo. Cuando entré en el perfil de Rifkin, vi que había abandonado su jubilación para lanzar una nueva empresa llamada PandaWhale, cuyo objetivo era crear un registro público y permanente de la información que intercambia la gente. Comprendiendo que Rifkin es un acérrimo defensor de la transparencia en las redes sociales, sentí curiosidad por conocer el aspecto de su red de contactos. De modo que hice lo más natural que puede hacerse en un mundo conectado: entré en Google y tecleé «Adam Rifkin». Examinando los resultados de la búsqueda, me llamó la atención el decimosexto vínculo. Decía que Adam Rifkin era el mejor networker según la revista *Fortune*.

Todo lo que va, vuelve

En 2011, Adam Rifkin tenía más contactos de LinkedIn con los seiscientos cuarenta personajes de las listas de *Fortune* que cualquier otro ser humano del planeta. Derrotaba a luminarias como Michael Dell, el multimillonario fundador de Dell, y

Jeff Weiner, director general de LinkedIn.[5] Me quedé pasmado al descubrir que un friki del software, tímido, amante de *Star Trek* y obsesionado por los anagramas, hubiera conseguido construirse una red de contactos en la que estaban incluidos los fundadores de Facebook, Netscape, Napster, Twitter, Flick y Half.com.

Adam Rifkin construyó su red de contactos actuando como un genuino donante de buena fe. «Mi red de contactos se desarrolló poco a poco, de hecho un poquito cada día, a través de pequeños gestos y actos de bondad y a lo largo de muchos años —explica Rifkin—, con el deseo de mejorar la vida de las personas con quien estoy conectado». Desde 1994, Rifkin ha sido líder y perro guardián de un amplio abanico de comunidades online y ha trabajado diligentemente para fortalecer relaciones y ayudar a la gente a resolver los conflictos online que puedan surgirle. Como cofundador de Renkoo, una compañía de nueva creación, Rifkin creó aplicaciones que fueron utilizadas más de quinientos millones de veces por más de treinta y seis millones de usuarios de Facebook y Myspace. A pesar de la popularidad de dichas aplicaciones, Rifkin no estaba satisfecho. «Si va a haber decenas de millones de personas que utilicen tu software, tienes que hacer algo con sentido, algo que cambie el mundo —dice—. Francamente, me gustaría ver más gente ayudando a los demás». Decidió cerrar Renkoo para convertirse en donante a tiempo completo, ofreciendo su asesoramiento a empresas de nueva creación y trabajando para conectar ingenieros y emprendedores, con hombres de negocios de grandes empresas.

En 2005, y con este fin, Rifkin y Joyce Park fundaron 106 Miles, una red de contactos profesional con la misión social de educar a los ingenieros emprendedores a través del diálogo. Esta red de contactos ha unido a más de cinco mil emprendedores que se reúnen dos veces al mes para ayudarse mutuamente a aprender y alcanzar el éxito. «Me vi metido en dar asesoramiento gratuito a otros emprendedores, algo que normalmente está valorado por menos de lo que pagarían por ello —reflexiona—, pero ayudar a los demás es lo que más me gusta hacer».

Este enfoque ha generado grandes cosas, no sólo para Rifkin, sino también para todos aquellos a los que ha ido guiando por el camino. En 2001, Rifkin era también un gran admirador de Blogger, uno de los primeros servicios de publicación de blogs. Blogger se había quedado sin dinero y Rifkin le ofreció un contrato a su fundador para que colaborase con su primera empresa, KnowNow. «Decidimos contratarle porque queríamos la supervivencia de Blogger —explica Rifkin—. Le contratamos para que crease algo para nuestra empresa que pudiéramos utilizar a modo de software de demostración y para que él pudiera mantener Blogger en marcha.» El dinero que obtuvo el fundador de Blogger como consecuencia de ese contrato le permitió mantener la empresa a flote y cofundar otra compañía llamada Twitter. «Varias personas más contrataron también a Evan Williams para que pudiera mantener su empresa en funcionamiento —reflexiona Rifkin—. Nunca se sabe dónde puede acabar yendo a parar la gente. No se trata sólo de crearte una

reputación, sino también de estar ahí para ayudar a los demás.»

En la búsqueda del mejor networker de *Fortune*, en la que Rifkin se erigió como vencedor, la periodista que escribió el reportaje, Jessica Shambora, me contó riendo: «¡No es de extrañar que ya lo conociera! Alguien me lo había recomendado para un reportaje sobre bienes virtuales y redes sociales que tenía en fase de investigación». Shambora, que ahora trabaja en Facebook, dice que Rifkin es «el networker consumado, y es así no por ser una persona trepadora o calculadora. La gente acude a Adam porque sabe que tiene el corazón donde corresponde tenerlo». Cuando se trasladó a Silicon Valley, Rifkin creyó que dar era la forma más natural de salir de su cascarón. «Como informático tremendamente tímido y parapetado, el concepto de la red de contactos era mi estrella polar —dice—. Cuando no tienes nada, ¿qué es lo primero que intentas hacer? Intentas establecer un contacto y mantener una relación que te dé la oportunidad de hacer algo por alguien.»

El lema que aparece en el perfil de LinkedIn de Rifkin es «Quiero mejorar el mundo, y quiero oler bien mientras lo hago». Hasta septiembre de 2012, cuarenta y nueve personas habían escrito en LinkedIn recomendaciones para Rifkin y no había atributo más mencionado que su capacidad de dar. Un equilibrador escribiría recomendaciones para las mismas cuarenta y nueve personas, y tal vez las salpicaría con alguna que otra recomendación no solicitada de los contactos clave, con la esperanza de que ellos respondieran con la misma moneda. Pero Rifkin da cinco veces más de lo que recibe: en LinkedIn ha escrito recomendaciones detalladas para doscientas sesenta y cinco personas. «Adam se sale de lo normal en la cantidad de ayuda que proporciona —escribe el emprendedor Raymond Rouf—. Da mucho más de lo que recibe. Ser útil forma parte de su mantra personal.»

El estilo de networking de Rifkin, que ejemplifica el modo en que los donantes abordan las redes de contactos, contrasta marcadamente con el modo en que receptores y equilibradores suelen construir sus redes de contactos y extraer valor de las mismas. El hecho de que Rifkin dé mucho más de lo que recibe es un punto clave: en el contexto de las redes sociales, receptores y equilibradores también dan, pero tienden a hacerlo estratégicamente, con la esperanza de obtener un retorno de su inversión que supere o iguale sus contribuciones. Cuando receptores y equilibradores establecen redes de contactos, suelen pensar en quién podrá ayudarles en un futuro próximo, lo que dicta qué, dónde y cómo dan. Sus actos presentan tendencia a explotar una práctica común en todas las sociedades del mundo, por la que la gente se apunta a una norma de reciprocidad concreta: tú me rascas la espalda y yo te rascaré la tuya. Si tú me ayudas, estoy en deuda contigo y me siento obligado a devolverte el favor. Según el psicólogo Robert Cialdini, si nos dedicamos a dar lo que queremos recibir podemos sacar un buen provecho de esta norma. En vez de hacer favores de forma reactiva a la gente que previamente les ha

ayudado, receptores y equilibradores ofrecen proactivamente favores a personas cuya ayuda necesitarán en un futuro.[6] Tal y como resume Keith Ferrazzi, el gurú del networking, en *Nunca comas solo: claves del networking para optimizar tus relaciones personales*: «Es mejor dar antes de recibir».

Ken Lay vivía según este principio: tenía la destreza necesaria para realizar favores no solicitados a personas importantes para que luego estas se vieran obligadas a responder en consecuencia. Cuando besaba para arriba, otorgaba favores a gente poderosa con el fin de reclamarlos después. En 1994, George W. Bush se presentaba para gobernador de Texas, Bush era un perdedor, pero por si acaso, Lay realizó una donación de doce mil quinientos dólares, y lo mismo hizo su esposa. Cuando Bush fue elegido gobernador, Lay apoyó una de las iniciativas de alfabetización de Bush y acabó escribiéndole dos docenas de cartas para ejercer presión. Según un defensor de los intereses del ciudadano, Lay exigió una compensación y ayudó a Bush para que éste apoyara luego la desregulación energética. En una carta, Lay insinuaba con sutileza su voluntad de seguir correspondiendo si Bush le ayudaba a sacar adelante sus objetivos: «Comuníqueme qué puede hacer Enron de utilidad no solo para que la ley de reestructuración eléctrica sea aprobada, sino también para apoyar el resto de su agenda legislativa».

La reciprocidad es una norma potente, pero tiene dos desventajas que contribuyen a la cautela con que muchos abordamos el networking. La primera desventaja es que la persona que recibe tiene a menudo la sensación de estar siendo manipulada. Dan Weinstein, antiguo esquiador olímpico y actualmente consultor de marketing de Resource Systems Group, destaca que «algunas de las consultorías de gestión más importantes disponen de asientos de tribuna en los actos deportivos más destacados. Cuando ofrecen a sus clientes entradas para ir a ver a los Red Sox, los clientes saben que lo hacen, al menos en parte, con la esperanza de obtener alguna cosa a cambio». Cuando los favores llevan flecos, pegados o implícitos, la interacción puede dejar un mal sabor de boca, puesto que se parece más a una transacción que a una relación con algún sentido. ¿De verdad quieres ayudarme o simplemente estás intentando crear una situación de quid pro quo para poder pedirme luego un favor?

Por lo visto, Ken Lay le dio esta impresión a George W. Bush. Cuando Bush se presentó a las elecciones de gobernador de su Estado, le pidió a Lay que presidiera una de sus campañas financieras. En aquel momento, Lay no le veía posibilidad alguna a Bush, de modo que declinó la propuesta con la excusa de que tenía apalabrada ya su presencia en una reunión de negocios con la candidata demócrata, Ann Richards. Como premio de consolación, le hizo aquella donación de doce mil quinientos dólares. Luego, hacia el final de la campaña, cuando empezó a dar la impresión de que Bush tenía muchas probabilidades de hacerse con la victoria, Lay realizó rápidamente otra donación por igual cantidad. Aunque Lay acabó donando

más dinero a Bush que a Richards, su decisión de realizar el gesto solo en el momento estratégico dejó una huella imborrable en la relación. La decisión «le relegó para siempre a la periferia del círculo íntimo de George W. Bush», escribió un periodista, citando una docena de personas de confianza que le explicaron que Lay había creado «una distancia entre ellos que nunca llegó a dirimirse». Bush jamás invitó a Lay a la Casa Blanca, como había hecho su padre. Cuando estalló el escándalo Enron, Lay se puso en contacto con diversos políticos en busca de ayuda, pero Bush no estaba entre ellos, puesto que la relación no era lo bastante fuerte.

La reciprocidad presenta una segunda desventaja, a la que los equilibradores son especialmente vulnerables. Los equilibradores suelen construir redes de contactos más pequeñas que los donantes, que buscan activamente ayudar a un amplio abanico de gente, o que los receptores, que suelen expandir sus redes para compensar las naves quemadas en transacciones previas. Muchos equilibradores operan basándose en la actitud de «Haré algo por ti, si tú haces algo por mí», escribe Reid Hoffman, fundador de LinkedIn, de tal modo que «se limitan a tratos en los que su beneficio inmediato es al menos tan grande como los beneficios que obtienen los demás. [...] Si insistes en obtener una compensación cada vez que ayudas a otra persona, tendrás una red de contactos mucho más limitada». Cuando los equilibradores dan, sin la esperanza de recibir a cambio, dirigen su acción hacia quienes creen que podrán ayudarles en un futuro. Al fin y al cabo, si no obtienes el beneficio de que te devuelvan los favores, ¿para qué sirve ser equilibrador?

A medida que, con el paso del tiempo, estas desventajas de la reciprocidad más estricta van acumulándose, pueden acabar limitando tanto la cantidad como la calidad de las redes de contactos que desarrollan receptores y equilibradores. Ambas desventajas salen a la luz en forma de una falta de visión con respecto a las redes de contactos, puesto que receptores y equilibradores realizan supuestos inflexibles sobre quién puede o no proporcionales el máximo beneficio en el intercambio. Por principios, la forma de hacer del donante es de mayor alcance, y ello conlleva que el rango de beneficios potenciales sea más grande, por mucho que dichos beneficios no sean el motor de su motivación. «Cuando conoces gente —dice Guy Kawasaki, antiguo apóstol de Apple y una auténtica leyenda en Silicon Valley —, e independientemente de quién seas, deberías preguntarte siempre: "¿Cómo puedo ayudar a esta persona?".» Tal vez resulte chocante y se considere un exceso de inversión en los demás, pero tal y como Adam Rifkin descubrió con grandes resultados, no siempre podemos predecir quién podrá ayudarnos.

Despertemos los gigantes dormidos

En 1993, un estudiante universitario llamado Graham Spencer montó un equipo con cinco amigos con la idea de crear una empresa de internet. Spencer era un ingeniero

informático tímido e introvertido, con grandes entradas, gafas enormes y obsesión por los cómics. Pensando en retrospectiva, dice que Superman le enseñó el significado de la justicia y la virtud, los X-Men avivaron su preocupación por los grupos oprimidos y Spiderman le dio esperanza: «Incluso los superhéroes podían pasarlo mal en la escuela».

Spencer y sus amigos cofundaron Excite, un primitivo portal y motor de búsqueda de internet que rápidamente se convirtió en una de las páginas web más populares. En 1998, Excite fue adquirido por seis mil setecientos millones de dólares y Spencer picó muy alto puesto que era su director tecnológico y el principal accionista. En 1999, poco después de vender Excite, Spencer recibió un correo electrónico de un desconocido, Adam Rifkin, pidiéndole consejo para montar una empresa. No se conocían, pero Spencer decidió reunirse igualmente con Rifkin. Después de aquella reunión, Spencer puso a Rifkin en contacto con un capitalista de riesgo que acabó financiando la fundación de la empresa. ¿Cómo hizo Rifkin para acceder a Spencer? ¿Y por qué Spencer se desvió de su trayectoria para ayudar a Rifkin?

A principios de 1994, cinco años antes de solicitar ayuda a Spencer, Rifkin se enamoró de un grupo musical emergente. Se propuso ayudar al grupo a adquirir popularidad, por lo que puso en marcha sus conocimientos informáticos y creó una página web para fans, que alojó en el servidor de Caltech. «Era la verdadera expresión de ser un fan musical. Me encantaba esa música.» La página despegó: centenares de miles de personas fueron descubriéndola cuando el grupo ascendió vertiginosamente del anonimato al estrellato.

El grupo se llamaba Green Day.

La página para fans de Rifkin se hizo tan popular en los albores del internet comercial que, en 1995, los managers de Green Day se pusieron en contacto con él para preguntarle si podían adquirirla y convertirla en la página oficial del grupo. «Les dije: “Estupendo, toda vuestra” —recuerda Rifkin—. Y les regalé la página.» El verano anterior, en 1994, millones de personas habían visitado ya la página creada por Rifkin. Uno de los visitantes, un fan de punk rock muy serio, manifestó que la música de Green Day era en realidad música pop. Y le envió un correo electrónico a Rifkin con la intención de educarlo sobre el punk rock «de verdad».

El fan era nada más y nada menos que Graham Spencer. Spencer le sugirió que cuando la gente buscara punk rock en internet, debía encontrar algo más que Green Day. Cuando Rifkin leyó el mensaje, se imaginó a Spencer como el fan de punk rock típico, con una cresta de mohicano de color verde. Rifkin no tenía ni idea de que Spencer acabaría ayudándole un día, puesto que el dato de que Spencer era el fundador de Excite no saldría a la luz hasta mucho después. Un receptor o un equilibrador habrían ignorado el correo electrónico de Spencer. Pero como donante que es, la tendencia natural de Rifkin fue ayudar a Spencer a difundir los contenidos

del punk rock y ayudar a grupos nuevos a construirse una base de fans. De modo que Rifkin montó una página adicional en la página de fans de Green Day vinculada a las bandas de punk rock que Spencer le sugirió.

La experiencia de Adam Rifkin con Graham Spencer es elegante y está dominada por la satisfactoria sensación de la buena obra recompensada. Pero si estudiamos el caso con más atención, encontraremos en él un ejemplo de lo que hace tan potentes las redes de contactos de los donantes, algo que tiene tanto que ver con los cinco años transcurridos desde la muestra de generosidad de Rifkin, como con el acto generoso en sí. Las experiencias de Rifkin presagian que los donantes tienen la ventaja de poder acceder a toda la amplitud de su red de contactos.

Una de las máximas de Rifkin es: «Creo en la fuerza de los vínculos débiles». Es un homenaje a un estudio clásico llevado a cabo por Mark Granovetter, sociólogo de Stanford. Los vínculos fuertes son nuestros amigos íntimos y nuestros compañeros de trabajo, aquella gente en que confiamos de verdad. Los vínculos débiles son los conocidos, aquella gente que conocemos solo por encima. Para poner a prueba el supuesto habitual de que los vínculos fuertes son los que más ayuda nos proporcionan, Granovetter encuestó a profesionales, técnicos y directivos que habían cambiado de puesto de trabajo recientemente. Casi el diecisiete por ciento de los encuestados había obtenido el puesto a través de un vínculo fuerte. Los amigos y los compañeros de confianza les habían aportado las referencias.

Pero, sorprendentemente, los vínculos débiles habían sido los que más habían beneficiado a los encuestados. Casi el veintiocho por ciento se había enterado de la existencia del puesto de trabajo a través de un vínculo débil. Los vínculos fuertes proporcionan unión, pero los débiles actúan a modo de puentes: proporcionan un acceso más eficiente a nueva información. Nuestros vínculos fuertes suelen moverse en los mismos círculos sociales que nosotros y estar al corriente de las mismas oportunidades. Los vínculos débiles presentan mayor probabilidad de abrirnos el acceso a una red de contactos distinta, lo que nos facilita el descubrimiento de referencias novedosas.

Y aquí está el problema: pedir ayuda a los vínculos débiles es duro. Pese a ser el camino más rápido hacia nuevas oportunidades, no siempre nos sentimos cómodos acudiendo a ellos. La falta de confianza mutua entre conocidos genera una barrera psicológica. Pero donantes como Adam Rifkin han descubierto una escapatoria. Es posible obtener lo mejor de ambos mundos: la confianza que aportan los vínculos fuertes unida a la información novedosa que proporcionan los vínculos débiles.

La clave está en reconectar, y este es uno de los principales motivos por los que los donantes acaban alcanzando el éxito a largo plazo.

Después de que, en 1994, Rifkin creara para Spencer los vínculos a grupos de punk rock en la página web de Green Day, Excite inició su despegue y Rifkin volvió

a la universidad. Perdieron el contacto durante cinco años. Cuando Rifkin planeaba su traslado a Silicon Valley, desenterró la vieja dirección de correo electrónico y le envió una breve nota a Spencer. «Tal vez no te acuerdes de mí después de cinco años; soy el tipo que hizo el cambio en la página web de Green Day —escribió Rifkin—. Voy a poner en marcha una empresa y viviré en Silicon Valley. No conozco a mucha gente. ¿Podríamos vernos para que me asesoraras?»

Rifkin no estaba actuando como un equilibrador. Cuando en su día ayudó a Spencer, lo hizo sin flecos de ningún tipo, sin pretender pedirle posteriormente un favor. Pero cinco años después, cuando necesitó ayuda, lo contactó con una petición real. Spencer se mostró encantado de ayudarle y se reunieron para tomar un café. «Me lo imaginaba aún como aquel tipo con una cresta enorme —dice Rifkin—. Cuando nos reunimos, apenas dijo palabra. Era incluso más introvertido que yo.» En la segunda reunión, Spencer le presentó a Rifkin un capitalista de riesgo. «Un conjunto de acontecimientos completamente distinto a lo sucedido en 1994 me llevó a establecer de nuevo contacto con él por correo electrónico en 1999, lo que llevó a que mi empresa recibiese capital en 2000 —recuerda Rifkin—. Los donantes tienen suerte.»

Pero hay motivos suficientes para creer que lo que Rifkin denomina suerte es en realidad una respuesta predecible y estructurada que la mayoría de la gente ofrece a los donantes. Hace treinta años, el sociólogo Fred Goldner escribió sobre lo que significa experimentar lo contrario a la paranoia: la *«pronoia»*. Según el distinguido psicólogo Brian Little, la pronoia es «la creencia ilusoria de que los demás conspiran por tu bienestar o dicen cosas buenas de ti a tus espaldas».

Si es usted donante, es posible que esta creencia sea una realidad, no una ilusión. ¿Y si los demás estuvieran realmente conspirando por el éxito de donantes como Adam Rifkin?

En 2005, cuando Rifkin puso en marcha Renkoo junto con Joyce Park, no tenían ni oficina, por lo que trabajaban desde la cocina de casa de Rifkin. Un colega decidió presentarle a Reid Hoffman, que acababa de fundar LinkedIn, una empresa que en aquellos momentos tenía menos de cincuenta empleados. Hoffman se reunió con Rifkin y Park un domingo y les ofreció espacio de oficina gratuito en las instalaciones de LinkedIn, lo que situó a Rifkin en el corazón de Silicon Valley. «En verano de 2005, una de las empresas que estaba a nuestro lado era YouTube, y los conocimos a todos en su infancia antes de que despegaran en serio», explica Rifkin.

La experiencia de Rifkin arroja nueva luz sobre el viejo dicho que afirma que todo lo que va, vuelve. Estos momentos kármicos pueden a menudo remontarse al hecho de que los donantes tienen una misión que acaba haciendo que se produzcan. Del mismo modo que los equilibradores sacrificarían sus intereses con tal de castigar a los receptores que actúan con egoísmo con los demás, recompensarían a los donantes que actúan con generosidad. Cuando Adam Rifkin ayudó a los

integrantes de su red de contactos, los equilibradores consideraron que era de justicia conspirar por su bienestar. Como era de esperar, Rifkin utilizó su reciente acceso a LinkedIn para conspirar por el bienestar de otros integrantes de su red de contactos, recomendando a ingenieros para ocupar puestos de trabajo en LinkedIn.

Un miércoles de mayo por la tarde pude ver al oso panda en su hábitat natural. Estaba en un bar de Redwood City donde iba a celebrarse una reunión de 106 Miles, y Rifkin apareció con una sonrisa de oreja a oreja y con una sudadera de los San Francisco Giants. Quedó rodeado de inmediato por un grupo de emprendedores del sector tecnológico, algunos tranquilos, otros cautivadoramente torpes. Mientras docenas de emprendedores se amontonaban en el bar, Rifkin fue contándome la historia de cada uno de ellos, una hazaña destacable para alguien que en un día normal recibe ochocientos correos electrónicos.

Su secreto era engañosamente sencillo: formulaba preguntas inteligentes y escuchaba con una paciencia excepcional. Al principio de la velada, Rifkin le preguntó a un emprendedor en ciernes qué tal iba su empresa. El emprendedor habló catorce minutos seguidos. Pese a que un monólogo de ese calibre habría agotado al friki tecnológico más curioso, Rifkin no perdió en ningún momento el interés. «¿En qué necesitas ayuda?», le preguntó, y el emprendedor mencionó la necesidad de un programador especializado en un oscuro lenguaje informático. Rifkin repasó mentalmente su agenda de contactos y le recomendó varios candidatos. Más tarde, uno de aquellos candidatos se presentó en el bar y Rifkin hizo las presentaciones. La multitud iba en aumento y Rifkin tuvo todavía tiempo de mantener una conversación personal con todos los presentes. Cuando le abordaba algún nuevo miembro, solía dedicar entre un cuarto de hora y veinte minutos a conocerlo, preguntándole qué le había motivado a sumarse al grupo y en qué podía ayudarlo. Muchas de aquellas personas eran perfectas desconocidas, pero del mismo modo que ayudó a Graham Spencer sin pensárselo dos veces dieciocho años atrás, se encargó de buscarles trabajo, ponerlos en contacto con potenciales cofundadores y ofrecerles consejos para resolver problemas que pudieran tener en la empresa. Cada vez que daba, generaba una nueva conexión. ¿Pero es realmente posible mantenerse al corriente con una cantidad tan enorme de contactos?

Vínculos durmientes

Adam Rifkin tiene una red de contactos tan extensa que cada vez tiene más vínculos durmientes, gente que antiguamente veía a menudo o conocía bien, pero con la que ha perdido el contacto. Según los profesores de gestión directiva Daniel Levin, Jorge Walter y Keith Murnighan, «los adultos acumulan miles de relaciones a lo largo de la vida pero, antes de internet, mantenían activamente un máximo de entre cien y doscientas simultáneamente». En los últimos años, estos profesores han pedido a

distintos ejecutivos que hicieran algo que temían: reactivar sus vínculos durmientes. Cuando un ejecutivo se enteró de la tarea que le habían encomendado, «refunfuñé. Si existen contactos durmientes, será por alguna razón, ¿no? ¿Por qué tendría que querer ponerme de nuevo en contacto con ellos?».

Pero las evidencias nos cuentan una historia algo distinta. En un estudio, Levin y sus colegas pidieron a más de doscientos ejecutivos que reactivaran vínculos que llevaban dormidos un mínimo de tres años. Cada ejecutivo se puso en contacto con dos antiguos compañeros para pedirles consejo sobre un proyecto. Recibido el consejo, evaluaron su valor: ¿hasta qué punto les había ayudado a solucionar problemas y conseguir recomendaciones útiles? Evaluaron asimismo el consejo recibido por parte de dos contactos actuales sobre el mismo proyecto. Sorprendentemente, los ejecutivos evaluaron como más valioso el consejo de los vínculos durmientes que el que les dieron los vínculos actuales. ¿Por qué?

Los vínculos durmientes proporcionaron información más novedosa que los contactos actuales. En los últimos años, en el período durante el cual perdieron el contacto, habían estado expuestos a nuevas ideas y proyectos. Los contactos actuales presentaban mayores probabilidades de compartir la base de conocimientos y los puntos de vista de los ejecutivos. Un ejecutivo comentó que «antes de ponerme en contacto con ellos pensaba que no tendrían mucho que ofrecerme que pudiera ser distinto a lo que yo ya sabía, pero me equivoqué. Sus novedosas ideas me sorprendieron».

Los vínculos durmientes ofrecen acceso a información nueva que los vínculos débiles podrían proporcionar, pero sin el desasosiego que con estos se produce. Tal y como Levin y sus colegas explican, «reconectar una relación durmiente no es como empezar una relación de cero. Cuando reconectamos, seguimos teniendo *sentimientos de confianza*». Un ejecutivo divulgó: «Me siento cómodo. [...] No tuve necesidad de pararme a adivinar cuáles eran sus intenciones [...] la mutua confianza que creamos entre nosotros hace años sigue ahí y eso hizo más fluida nuestra conversación actual». Reactivar un vínculo durmiente exigió a los ejecutivos una conversación más breve, puesto que las afinidades ya existían. Con los vínculos durmientes, los ejecutivos no tuvieron necesidad de invertir tiempo en construir una relación desde cero, como sí habría sucedido con los vínculos débiles.

Levis y sus colegas pidieron a los componentes de otro grupo, integrado por más de un centenar de ejecutivos, que identificaran diez vínculos durmientes y los clasificaran según el valor que creían que podrían ofrecerles. A continuación, los ejecutivos reactivaron los diez vínculos durmientes que habían identificado y clasificaron el valor de las conversaciones mantenidas. La totalidad de los diez vínculos durmientes les ofrecieron un valor elevado, independientemente de como los hubieran clasificado previamente: obtuvieron tanto valor del décimo de la lista como del primero. Cuando necesitamos obtener nueva información, podemos agotar

rápidamente nuestros vínculos débiles, pero siempre tenemos una reserva considerable de vínculos durmientes que nos resultarán útiles. Y cuanto más mayores nos hagamos, más vínculos durmientes tendremos, y más valiosos serán. Levin y sus colegas descubrieron que los ejecutivos de más de cuarenta y cincuenta años obtenían más valor de los vínculos durmientes reactivados que los que estaban en la treintena, que a su vez se beneficiaban más que los ejecutivos que no habían cumplido los treinta. El ejecutivo que en su momento refunfuñó cuando se le planteó la tarea de reconectar con sus vínculos durmientes reconoció que «ha sido una experiencia que me ha abierto los ojos [...] me ha demostrado el tremendo potencial que contiene mi agenda de contactos».

Los vínculos durmientes son el valor ignorado de nuestras redes de contactos y los donantes tienen una ventaja diferencial con respecto a receptores y equilibradores en cuanto a dar rienda suelta a este valor. Para los receptores, reactivar un vínculo durmiente es un reto. Si los vínculos durmientes son otros receptores, se mostrarán recelosos y protectores y podrían retener la información novedosa que posean. Si los vínculos durmientes son equilibradores, podrían sentirse motivados a castigar a los receptores, como vimos en el juego del ultimátum. Como veremos más adelante, si los vínculos durmientes son donantes inteligentes, no estarán muy dispuestos a ayudar a los receptores. Y naturalmente, si los actos interesados de un donante fueron la causa de que el vínculo quedara dormido, resucitar la relación podría ser completamente imposible.

A los equilibradores les resulta mucho más fácil reconectar, pero con frecuencia se sienten incómodos pidiendo ayuda debido a su fidelidad a la norma de la reciprocidad. Cuando piden un favor, piensan que deberán devolverlo. Y si ya se sienten en deuda con el vínculo durmiente y no han equilibrado aún la balanza, les resultará el doble de difícil pedir ayuda. Además, para muchos equilibradores es posible que la relación con los vínculos durmientes no disponga de la reserva de confianza necesaria, puesto que la relación ha sido más un intercambio de transacciones que un vínculo importante.

Según los expertos en *networking*, reconectar es para los donantes una experiencia totalmente distinta, sobre todo en los tiempos de internet. Los donantes tienen en su historial haber compartido generosamente sus conocimientos, enseñarnos sus habilidades y ayudarnos a encontrar trabajo, sin haberse preocupado por lo que pudieran recibir a cambio, de modo que los ayudamos encantados cuando vuelven a ponerse en contacto con nosotros. En la actualidad, Adam Rifkin pasa menos tiempo relacionándose con gente nueva que en los inicios de su carrera y se centra, en cambio, en un número cada vez mayor de vínculos durmientes. «Ahora dedico mucho tiempo a retomar contacto con gente con quien llevo un tiempo sin hablar.» Cuando reactiva uno de sus muchos vínculos durmientes, el contacto suele

alegrarse de oírlo. La generosidad y la bondad de Rifkin hacen que confíen en él. Se sienten agradecidos por la ayuda que les prestó en su día y saben que no hay flecos de por medio; Rifkin siempre se muestra dispuesto a compartir conocimientos, dar consejos y presentar a alguien. En 2006, Rifkin buscaba un conferenciante estrella para una reunión de 106 Miles. Entró de nuevo en contacto con Evan Williams, y pese a que William era una celebridad y estaba extremadamente ocupado con el lanzamiento de Twitter, accedió a ello. «Cinco años después, cuando le pedimos que hablara para el grupo, dio muestras de no haberse olvidado del pasado», explica Rifkin.

Esta aura de buena disposición que donantes como Rifkin construyen es la protagonista de fascinantes investigaciones. Tradicionalmente, los investigadores especializados en redes sociales delinean un mapa del intercambio de información: los flujos de conocimientos que se establecen entre personas. Pero cuando Wayne Baker colaboró con Rob Cross, profesor de la Universidad de Virginia, y Andrew Parker, de IBM, se dio cuenta de que también era posible seguir los flujos de energía que corren por las redes de contactos. Empleados de diversas empresas clasificaron sus interacciones en una escala que iba desde aquellas extremadamente desalentadoras a las que resultaban fuertemente estimulantes. Los investigadores crearon con ello un mapa de energía de las redes de contactos, cuyo aspecto recordaba el de una galaxia.

Los receptores eran agujeros negros. Absorbían la energía de los que les rodeaban. Los donantes eran soles: inyectaban luz a toda la organización. Los donantes creaban oportunidades para que sus colegas pudieran contribuir, en vez de imponer sus ideas y acaparar elogios por los logros. Cuando no estaban de acuerdo con las sugerencias, los donantes se mostraban respetuosos con la gente, en vez de menospreciarla.

Si realizáramos un mapa de energía en la red de contactos de Adam Rifkin, veríamos que parece el sol de numerosos sistemas solares. Hace unos años, en una fiesta de Navidad, Rifkin conoció a un emprendedor luchador llamado Raymond Rouf. Empezaron a charlar y Rifkin le dio algunas opiniones. Seis meses después, Rouf estaba poniendo en marcha su propia empresa y se puso en contacto con Rifkin para pedirle consejo. Rifkin le respondió aquel mismo día y quedaron para desayunar juntos a la mañana siguiente. Pasó dos horas más dándole consejos a Rouf. Una meses más tarde, sus caminos volvieron a cruzarse. Rouf llevaba dos años sin ingresos, tenía un problema de fontanería en casa y se había apuntado a un gimnasio para poder ducharse allí. Tropezó casualmente con Rifkin, que le preguntó qué tal le iba con su empresa y le ofreció valiosos consejos sobre cómo reposicionar la compañía. Rifkin le presentó luego un capitalista de riesgo que acabó poniendo dinero en la empresa de Rouf y formando parte de su consejo directivo. «Los dos se reunían para hablar de mí, para discutir cómo ayudarme», explica Rouf. La empresa

de Rouf, GraphScience, se ha convertido en una de las principales empresas de marketing a partir de usuarios de Facebook. Rouf afirma que nunca se habría hecho realidad de no ser por la ayuda de Rifkin.

Rifkin ha conseguido incluso iluminar proyectos de un directorguionista de Hollywood. Como verá en el capítulo 8, se conocieron porque Rifkin compartía abiertamente por internet la información de sus contactos. En una conversación casual, el director de Hollywood le mencionó que acababa de terminar la producción de una serie para el canal Showtime y le pidió ayuda a Rifkin. «Pese al éxito que había cosechado en su campo, no le di mucho crédito a sus aptitudes como publicista de Hollywood —explica el director—. ¡No sabes lo equivocado que estaba!» En cuestión de veinticuatro horas, Rifkin concertó citas para reuniones y visionados privados con los ejecutivos con clasificaciones más altas en Twitter y YouTube. El contacto de Hollywood explica:

> «Es importante subrayar que Adam no tenía participación de ningún tipo en el éxito de mi programa. Ganara o perdiera, él no saldría ni beneficiado ni perjudicado. Pero fiel a su sincero amor por donar, nos facilitó innumerables oportunidades con los medios de comunicación. Cuando pasó la tormenta comprendimos que él solito había sido el responsable de todos los artículos positivos que tuvimos en los medios a nivel nacional, así como de la increíble publicidad que conseguimos en las redes sociales. Al final, su generosidad tuvo mucho más alcance y fue mucho más efectiva que el publicista de Hollywood al que tanto se le pagaba. Como resultado de todo ello, el programa consiguió las cifras de audiencia más grandes de la historia de Showtime en esa franja horaria. Showtime, impresionada por los resultados de nuestro modesto programa, nos ha dado ya luz verde para otra serie. La generosidad de Rifkin es la responsable del éxito del programa y de que Showtime haya dado su visto bueno a mi actual serie».

Para quien desprende estas vibraciones e inspira tanta buena voluntad, reconectar es una experiencia vigorizante. Recuerde las doscientas sesenta y cinco personas para las que Rifkin ha escrito recomendaciones en LinkedIn, o en los centenares de emprendedores que ha ayudado a través de 106 Miles. No es exagerado imaginar que cada uno de ellos se mostrará entusiasta ante la idea de reconectar con Rifkin y ayudarle, si por casualidad perdieran el contacto con él.

Pero Adam Rifkin no busca su ayuda o, al menos, no la busca para él. El verdadero objetivo de Rifkin es cambiar nuestras ideas fundamentales sobre cómo crear nuestras redes de contactos y sobre quién debería beneficiarse de ellas. Rifkin piensa que deberíamos considerar las redes de contactos como un vehículo para crear valor para todo el mundo, no sólo para nosotros. Y está convencido de que

enfocar el networking desde el punto de vista del donante, como hace él, servirá para desarraigar la norma de reciprocidad tradicional de un modo altamente productivo para todos los implicados.

El favor de cinco minutos

En 2012, le preguntaron a Stephanie, una de las responsables de reclutamiento de empleados de LinkedIn, que nombrara las tres personas que más habían influido en su carrera profesional. Adam Rifkin se quedó sorprendido al enterarse de que estaba entre ellas, puesto que sólo habían coincidido en una ocasión, unos meses antes. Stephanie buscaba por entonces trabajo y conoció a Rifkin a través del amigo de un amigo. Rifkin le aconsejó, principalmente a través de mensajes de texto, y le ayudó a encontrar oportunidades de trabajo. Ella le envió posteriormente un correo electrónico expresándole su agradecimiento y ofreciéndose para devolverle el favor: «Sé que solo coincidimos personalmente una vez y que hablamos solo muy de vez en cuando, pero me has ayudado más de lo que te imaginas. [...] Sinceramente, me gustaría hacer alguna cosa para devolverte la ayuda que me has proporcionado».

Pero Stephanie no buscaba solamente ayudar a Adam Rifkin. Se presentó además voluntaria para asistir a un encuentro de 106 Miles en Silicon Valley para auxiliar a Rifkin a orientar a los emprendedores asistentes. En la reunión, Stephanie dio a los emprendedores su opinión sobre las ideas que presentaban, se ofreció para probar los prototipos de sus productos y facilitó conexiones con potenciales colaboradores e inversores. Y lo mismo ha sucedido con muchas otras personas a las que Rifkin ha prestado su ayuda. Raymond Rouf se deja caer con frecuencia por los encuentros de 106 Miles para ayudar a otros emprendedores. Y lo mismo hace un ingeniero llamado Bob, que conoció a Rifkin en un bar en 2009. Empezaron a charlar y Rifkin se enteró de que Bob estaba sin trabajo, de manera que le presentó a diversas personas y Bob acabó encontrando empleo. La empresa que le contrató cerró poco después y Rifkin estableció más contactos que acabaron desembocando en un puesto de trabajo para Bob en una empresa de reciente creación, que seis meses más tarde fue adquirida por Google. En la actualidad, Bob es un ingeniero de Google de gran éxito y paga la ayuda recibida a través de la red de contactos de 106 Miles.

Se trata de un nuevo giro de la reciprocidad. En la reciprocidad tradicional de la vieja escuela, la gente operaba siempre como equilibradora, intercambiando valor. Ayudábamos a quienes nos ayudaban y dábamos a aquellos de los que queríamos recibir algo a cambio. Pero en la actualidad, donantes como Adam Rifkin desencadenan un formato más potente de reciprocidad. En vez de intercambiar valor, el objetivo de Rifkin es sumar valor. Cuando da, lo hace en base a una regla muy simple: el favor de cinco minutos. «Deberías estar dispuesto a hacer *para*

cualquiera algo que te lleve cinco minutos o menos hacerlo.»

Rifkin no se plantea lo que la gente a la que ayuda podría devolverle. Mientras que los receptores acumulan grandes redes de contactos para hacerse los importantes y acceder a gente poderosa, y los equilibradores lo hacen para obtener favores, Rifkin lo hace para generar más oportunidades de dar. En palabras de Robert Putnam, científico político de Harvard: «Haré esto por ti sin esperar nada concreto a cambio, confiando en que otra persona haga alguna cosa por mí». Cuando la gente se siente agradecida por la ayuda que le ha prestado Rifkin, como sucedió en el caso de Stephanie, es más probable que devuelva más adelante el favor recibido. «Siempre he sido una persona muy sincera y de buen corazón —explica Stephanie—, pero había intentado esconderlo y mostrarme más competitiva para de este modo salir adelante. La lección más importante que aprendí de Adam es que puedes ser una persona de buen corazón y, a la vez, salir adelante.» Cada vez que Rifkin comparte generosamente su experiencia o sus contactos, invierte en animar a los integrantes de su red a actuar también como donantes. Cuando Rifkin pide ayuda a la gente, es normalmente para ayudar a otra persona. Y esto incrementa la probabilidad de que los integrantes de su extensa red de contactos intenten añadir valor en vez de comerciar valor, lo que abre la puerta a que él y más gente obtengan beneficios de personas a las que nunca han ayudado, o que ni siquiera conocen. Creando una norma de valor añadido, Rifkin consigue que el acto de dar pase de ser una situación en la que uno gana y otro pierde, a una situación en la que todos ganan.

Cuando los receptores crean redes de contactos, intentan obtener el máximo valor posible para sí mismos a partir de un pastel de tamaño fijo. Cuando donantes como Rifkin crean redes de contactos, amplían el pastel para que todo el mundo pueda beneficiarse de una tajada más grande. Nick Sullivan, un emprendedor que se benefició de la ayuda de Rifkin, dice que «Adam genera el mismo efecto sobre todos nosotros: hacer que ayudemos a los demás». Rouf reflexiona: «Adam siempre quiere asegurarse de que la persona a la que dé, dé a su vez también a otra persona. Si la gente se beneficia de sus consejos, se asegura de que, a su vez, ayuden con sus consejos a otros; con ello está creando una red y asegurándose de que todos los integrantes de su red de contactos se ayudan entre ellos, creando una cadena de favores».

Las investigaciones más vanguardistas nos explican cómo hace Rifkin para motivar una actitud de donante en los demás. Dar, sobre todo cuando se convierte en un rasgo personal y es consistente, establece un modelo que cambia los estilos de reciprocidad de los integrantes de un grupo. Resulta que dar puede ser contagioso. En un estudio llevado a cabo por los expertos en contagio James Fowler y Nicholas Christakis, se descubrió que, en las redes sociales, dar es un fenómeno que se extiende rápida y ampliamente. Cuando una persona en el seno de un grupo decidía realizar repetidas veces una contribución que le suponía un coste personal, otros

miembros del grupo presentaban más probabilidades de contribuir en futuras ocasiones, incluso interconectándose con gente que no estaba presente en la donación original. «Esta influencia perdura durante múltiples períodos y se extiende hasta tres grados de separación (de persona a persona a persona a persona) —descubrieron Fowler y Christakis—, de tal modo que la contribución adicional que realiza un sujeto [...] en el primer período, se triplica en el transcurso del experimento y el acto de dar lo llevan a cabo otros sujetos, directa o indirectamente influidos, que contribuyen más como consecuencia.»

Cuando la gente se sumerge en una nueva situación, busca en los demás pistas que le guíen hacia la conducta adecuada. Cuando la acción de dar se repite con frecuencia, se convierte en la norma y la gente la reproduce en sus interacciones con los demás. Para ilustrar el caso, imagínese que le han asignado formar parte de un grupo de cuatro personas. Los otros tres componentes son perfectos desconocidos y todos deberán tomar decisiones anónimas a lo largo de seis rondas, sin oportunidad de comunicar entre ustedes. En cada ronda, cada componente del grupo recibirá tres dólares y decidirá si se queda este dinero o lo dona al grupo. Si se lo queda, obtiene la totalidad de los tres dólares. Si lo dona al grupo, cada miembro del grupo, incluido usted, obtendrá dos dólares. Al final de cada ronda, descubrirá la decisión de los demás integrantes. El grupo sale ganando si todo el mundo dona: cada miembro acabaría recibiendo ocho dólares por ronda, llegando a un máximo de cuarenta y ocho dólares al finalizar las seis rondas. Pero si usted dona y los demás no, sólo obtendrá doce dólares. Esto crea un incentivo de recibir, que le garantizaría dieciocho dólares.

El hecho de no poder comunicar con los demás miembros, convierte dar en una estrategia arriesgada. Pero en el estudio, el quince por ciento de los participantes mostró una actitud consistente de donante: contribuyeron al grupo en las seis rondas, haciendo un sacrificio personal en beneficio del grupo. Y no fue tan costoso como cabría esperar. Sorprendentemente, los donantes consistentes acabaron saliendo airosos: obtuvieron en promedio un veintiséis por ciento más de dinero que los participantes de grupos sin un donante consistente. ¿Cómo iban a dar más y obtener más?

Cuando en los grupos había un donante consistente, los otros miembros contribuían más. La presencia de un único donante bastaba para establecer la donación como norma. Al dar, los participantes del grupo salían beneficiados y obtenían más. Pese a ganar un cincuenta por ciento menos en cada contribución, al inspirar a los demás para que donaran, ponían a disponibilidad de todos los participantes una suma superior. Los donantes elevaban el nivel y expandían el pastel para todo el grupo.

En este experimento, los donantes consistentes que contribuían en cada ronda

con su dinero hacían un gesto equivalente al favor de cinco minutos. Realizaban pequeños sacrificios para beneficiar a todos los miembros del grupo e inspiraban a los demás a seguir su ejemplo. A través del favor de cinco minutos, Rifkin expande el pastel para que alcance toda su red de contactos. En 106 Miles, la norma es que los cinco mil emprendedores que integran el grupo se ayuden los unos a los otros. Rifkin explica que «no haces un favor a alguien pensando en obtener alguna cosa a cambio. El objetivo del grupo es inculcar el valor de dar: no tiene que haber una transacción, no tienes que comerciar con ello. Si haces algo para un miembro del grupo, cuando tú lo necesites, alguien del grupo hará algo por ti».

Para receptores y equilibradores, ser tan implacable parece aún algo arriesgado. ¿Pueden donantes como Adam Rifkin mantener su productividad, sobre todo cuando no existen garantías de que la ayuda vaya a beneficiarlos después directamente? Para arrojar algo de luz a esta pregunta, Frank Flynn, profesor de Stanford, estudió la conducta de ingenieros profesionales de una gran empresa de telecomunicaciones de la Bay Area. Pidió a los ingenieros que se puntuaran a sí mismos y a sus compañeros, lo que le permitió identificar qué ingenieros eran donantes, receptores y equilibradores. Pidió asimismo a cada ingeniero que puntuara el estatus de diez compañeros: ¿cuánto respeto tenía cada uno de ellos?

Los receptores fueron los que tenían un estatus más bajo. Se cerraban puertas porque pedían constantemente favores y rara vez los devolvían. Sus colegas los consideraban egoístas y los castigaban con una falta de respeto. Los donantes eran los que tenían el estatus más alto, superando a equilibradores y receptores. Cuanto más generosos eran, más respeto y prestigio tenían de sus colegas. Dando más de lo que recibían, los donantes hacían gala de sus excepcionales aptitudes, demostraban su valía y exhibían sus buenas intenciones.

Pero a pesar de ser los más estimados, los donantes tenían un problema: pagaban un precio en forma de productividad. Durante tres meses, Flynn se dedicó a cuantificar la cantidad y calidad del trabajo realizado por cada ingeniero. Los donantes eran más productivos que los receptores: trabajaban más duro y sacaban más trabajo adelante. Pero los equilibradores eran los más productivos, derrotando en ese sentido a los donantes. El tiempo que los donantes consagraban a ayudar a sus compañeros perjudicaba su capacidad de terminar sus tareas, sus informes y sus dibujos. Los equilibradores eran los que mayor tendencia presentaban a pedir favores y recibir ayuda, y daba la sensación de que llevaban la cuenta. Viendo esto, parece que el estilo de networking del donante tropieza aquí con una dura piedra. Si los donantes sacrifican su productividad ayudando a los demás, ¿cómo es posible que merezca la pena?

Pero con todo y con eso, Adam Rifkin ha conseguido ser donante y altamente productivo como cofundador de diversas empresas de éxito. ¿Cómo evita ese desequilibrio entre dar y ser productivo? Dando más, simplemente.

En el estudio realizado con ingenieros, los donantes no siempre pagaban el precio de la productividad. Flynn calculó si los ingenieros eran donantes, equilibradores o receptores pidiendo a sus colegas que puntuaran si daban más, igual o menos de lo que recibían. Esto significaba que podía haber ingenieros que apareciesen como donantes aun sin ayudar a menudo a los demás, siempre y cuando pidieran menos a cambio. Cuando Flynn examinó los datos en función de la frecuencia con que los ingenieros daban o recibían ayuda, los donantes solo sufrían un descenso en su productividad cuando daban esporádicamente. De todos los ingenieros, los más productivos eran los que daban a menudo, y daban, además, más de lo que recibían. Eran los donantes auténticos, y eran los ingenieros más productivos y mejor considerados: sus compañeros los reverenciaban. Dando a menudo, los ingenieros generaban más confianza y atraían una ayuda más valiosa en cualquier entorno, no solo por parte de aquellos a quienes habían ayudado.

Esto es justamente lo que le sucede a Adam Rifkin con sus favores de cinco minutos. En una época previa a las redes sociales, Rifkin habría trabajado duro en el anonimato. Pero gracias al mundo conectado actual, su reputación como donante ha viajado con más rapidez que la velocidad del sonido. «Consigue financiación para empresas de nueva creación en un abrir y cerrar de ojos —dice Rouf asombrado—. Tiene una reputación enorme, la gente sabe que es un buen tipo. Es un dividendo que recibe por ser quien es.»

La experiencia de Rifkin ilustra que los donantes pueden llegar a desarrollar y beneficiarse de redes de contactos extremadamente sustanciosas. Gracias a su manera de interactuar con los integrantes de sus redes, los donantes crean normas que favorecen añadir valor en vez de reivindicarlo o intercambiarlo, lo que agranda el tamaño del pastel a repartir entre todos los implicados. Cuando de verdad necesitan auxilio, los donantes pueden reconectar sin problemas con vínculos durmientes y recibir ayuda novedosa por parte de fuentes casi olvidadas pero de total confianza. «Resumiré el secreto del éxito en una palabra: generosidad —escribe Keith Ferrazzi—. Si la generosidad es lo que gobierna tus interacciones, las recompensas se verán enseguida.» Tal vez no sea casualidad que Ivan Misner, fundador y presidente de BNI, la organización de networking empresarial más importante del mundo, necesite sólo tres palabras para definir su filosofía: «Los donantes ganan».

Después de años de probar combinaciones distintas de las letras que componen su nombre, Adam Rifkin ha dado con el anagrama perfecto: «Encuentro karma».*

Capítulo 3

El efecto dominó

La colaboración y la dinámica de dar y recibir reconocimiento

> Siempre está bien recordar que el universo, con una insignificante excepción, está integrado por otras personas.
>
> JOHN ANDREWS HOLMES, representante y senador de Estados Unidos

Lo más seguro es que el nombre de George Meyer no le suene de nada, aunque sí conocerá su trabajo. De hecho, es muy probable que conozca a algún que otro admirador de sus ideas, que cautivaron a una generación entera en todo el mundo. Pese a que hasta hace poco no lo supe, yo mismo he admirado su trabajo desde que tenía nueve años. Meyer es un hombre alto y de facciones angulosas de cincuenta y pico años de edad, con pelo largo y descuidado y perilla. Si se tropezase con él por la calle, le costaría ubicar su cara, pero tendría la corazonada de que es un fan de Grateful Dead. Y habría acertado: durante los últimos cinco años de vida de Jerry García, Meyer asistió al menos a setenta conciertos de Grateful Dead.

Meyer estudió en Harvard, de donde estuvo a punto de ser expulsado después de vender una nevera a un estudiante de primero, aceptar dinero a cambio y nunca entregarle el electrodoméstico. Estuvo de nuevo al borde de la expulsión cuando rompió una ventana de un dormitorio de la residencia con la estridencia de una guitarra eléctrica. Un excepcional punto positivo en su carrera universitaria fue ser elegido presidente del *Harvard Lampoon*, la famosa revista satírica, aunque rápidamente quedó mancillado por un intento de golpe de estado. Según el periodista David Owen, los compañeros de Meyer «intentaron derrocarlo en el transcurso de una amarga y vituperiosa batalla por no considerarlo suficientemente responsable».

Después de graduarse en 1978, Meyer volvió a casa y buscó maneras de ganar dinero rápido. Cuando estaba en la universidad, pasaba mucho tiempo apostando en carreras de galgos y pensó que podría ganarse la vida con ello. Se instaló en una biblioteca pública y empezó a analizar estrategias científicas para derrotar al sistema. No funcionó: en dos semanas se quedó sin dinero.

Tres décadas más tarde, George Meyer es uno de los hombres de más éxito en el negocio del espectáculo. Ha sido uno de los principales contribuyentes en una película que recaudó más de veintisiete millones de dólares. Ha obtenido siete premios Emmy e inventado varias palabras que se han incorporado al diccionario de

inglés, una de las cuales pronunció a diario durante cuatro años mi compañero de habitación en la universidad. Aunque por lo que es más conocido es por el papel que ha desempeñado en un fenómeno televisivo que ha cambiado el mundo. Dicen que, más que cualquier otra persona, es el responsable del éxito del programa que la revista *Time* ha calificado como la mejor serie de televisión del siglo XX.

En 1981, y siguiendo la recomendación de dos amigos, Meyer envió varias muestras de guiones a un nuevo programa de la NBC llamado *Late Night with David Letterman*. «Todo lo que presentó, hasta el más pequeño detalle, estaba perfectamente pulido —le explicó con efusividad Letterman a Owen—. No he vuelto a encontrar a nadie como él desde entonces.» Durante la primera temporada, Meyer inventó lo que se convertiría en una de las rutinas características de Letterman: servirse de una apisonadora para aplastar objetos normales y corrientes, como fruta. Después de dos años con Letterman, Meyer decidió cambiar y empezar a trabajar en *The New Show*, con Lorne Michaels, de donde pasó *a Saturday Night Live*, que dejó en 1987 para escribir un guión para una película de Letterman que finalmente se quedó en nada.

Cuando los dos amigos de Meyer lo recomendaron a Letterman, lo calificaron como «el hombre más divertido de América». Y no es para tomárselo a la ligera, puesto que ambos acabaron ganando un Emmy como guionistas de comedia en programas como *Seinfeld, The WonderYears* y *Monk*. Y si echa un vistazo a lo que George Meyer ha conseguido desde que finalizó el guión de la película de Letterman, estará de acuerdo con ellos.

George Meyer es el genio escondido detrás del humor de *Los Simpson*, la serie cómica de dibujos animados más longeva de Estados Unidos.

Los Simpson han recibido veintisiete premios Emmy, seis de los cuales fueron a parar a Meyer, y ha cambiado por completo la cara de la comedia de animación. Pese a que Meyer no fue el creador de *Los Simpson* —la serie fue idea de Matt Groening y fue desarrollada por James L. Brooks y Sam Simon—, todo el mundo coincide en que Meyer fue la fuerza impulsora de su éxito. Meyer fue contratado para escribir guiones para *Los Simpson* antes de que la serie empezara a ser emitida en horario de máxima audiencia en 1989 y fue colaborador destacado de la misma durante dieciséis años en calidad de guionista y productor ejecutivo. Meyer «ha conformado de tal manera el programa que a estas alturas la sensibilidad cómica de *Los Simpson* puede considerarse básicamente suya», escribe Owen. Según el guionista cómico Mike Sacks, «Meyer está considerado entre los guionistas como el genio entre los genios que trabaja entre bambalinas», el hombre «responsable de las mejores frases y chistes». Jon Vitti, uno de los primeros guionistas de *Los Simpson*, autor de gran parte de sus primeros episodios y posterior productor de *The Office*, explica que Meyer es «el que escribe más guiones de todos, su huella está presente en prácticamente todos los guiones. Ejerce sobre el programa la máxima influencia

que se puede ejercer sin ser uno de sus creadores».

¿Cómo es posible que un hombre como George Meyer alcance tanto éxito en un trabajo de colaboración? Los estilos de reciprocidad ofrecen una lente potente que sirve para explicar por qué hay quien florece trabajando en equipo y hay quien fracasa. En *Multipliers*, Liz Wiseman, antigua ejecutiva de Oracle, distingue entre genios y creadores de genios. Los genios suelen ser receptores: para fomentar sus intereses, «vacían a los demás de inteligencia, energía y capacidad». Los creadores de genios suelen ser donantes: utilizan su «inteligencia para amplificar la inteligencia y la capacidad de los demás», escribe Wiseman, de tal modo que «se encienden bombillitas sobre las cabezas, las ideas fluyen y los problemas se solventan». Mi objetivo en este capítulo es explorar cómo estas diferencias entre donantes y receptores afectan al éxito a nivel individual y grupal.

Colaboración y carácter creativo

Cuando nos planteamos lo que cuesta alcanzar el nivel de impacto cómico de George Meyer, nadie duda que la creatividad forma parte importante de la ecuación. Carolyne Omine, guionista y productora de *Los Simpson* durante mucho tiempo, dice que Meyer «tiene una forma especial de ver el mundo. Es completamente única». Mike Scully, productor ejecutivo y coordinador de programas, comentó en una ocasión que cuando empezó a trabajar en *Los Simpson*, Meyer «me dejó estupefacto. Había trabajado antes en muchas series, pero lo que hacía George era tan diferente y tan original que por un tiempo me pregunté si no estaría pisando terreno desconocido».

Para descifrar el misterio de cómo es posible ser tan creativo, ya en 1958 hubo un psicólogo de Berkeley, llamado Donald MacKinnon, que llevó a cabo un estudio pionero. Con la intención de identificar las características únicas de personas tremendamente creativas en el campo de las artes, las ciencias y los negocios, estudió un grupo de profesionales cuyo trabajo abarca los tres terrenos: los arquitectos. Para empezar, MacKinnon y sus colegas pidieron a cinco expertos independientes en arquitectura que realizaran una lista con los cuarenta arquitectos más influyentes de Estados Unidos. A pesar de no tener ningún contacto entre ellos, los cinco expertos alcanzaron un destacado consenso. Podían haber nominado un total de doscientos arquitectos, pero después de cotejar las listas, el total de nombres era sólo de ochenta y seis. Más de la mitad de esos arquitectos fueron nominados por más de un experto, más de un tercio por la mayoría de expertos y un quince por ciento por todos los expertos.

A continuación, cuarenta de los arquitectos más creativos de Estados Unidos accedieron a ser diseccionados psicológicamente. El equipo de MacKinnon los comparó con ochenta y cuatro arquitectos más, profesionales de éxito pero no

especialmente creativos, agrupando a los arquitectos creativos y a los «normales» por edad y lugar de trabajo. Todos los arquitectos se desplazaron a Berkeley, donde pasaron tres días enteros exponiéndose ante el equipo de MacKinnon, y exponiéndose a la ciencia. Completaron un montón de cuestionarios personales, experimentaron situaciones sociales estresantes, llevaron a cabo pruebas de difícil solución y se sometieron a exhaustivas entrevistas sobre su vida. El equipo de MacKinnon publicó una cantidad tremenda de datos, utilizando seudónimos para los arquitectos para de este modo no dejar en evidencia quiénes eran más creativos que otros.

Un grupo de arquitectos destacó por encima del otro por ser significativamente más «responsable, sincero, fiable y responsable», con más «buen carácter» y «compasión hacia los demás». El principio del karma sugiere que este debería de ser el grupo de los arquitectos más creativos, pero no fue así. Era el integrado por los arquitectos «normales». MacKinnon descubrió que los arquitectos creativos destacaban como personas considerablemente más «exigentes, agresivas y egoístas» que los miembros del grupo con quienes se comparaban. Los arquitectos creativos tenían egos descomunales y respondían a la defensiva y agresivamente a las críticas. En estudios posteriores realizados con científicos creativos y menos creativos, aparecieron los mismos modelos comparativos: los científicos creativos obtenían puntuaciones superiores en carácter dominante, hostilidad y desviación psicopática. Los observadores clasificaban a los científicos altamente creativos como personas que creaban dependencias y explotaban a los demás. Incluso se mostraban de acuerdo con afirmaciones como «Tiendo a menospreciar la ayuda de los demás y asumo reconocimientos que no merezco» y «Tiendo a mostrarme sarcástico y despectivo al describir la valía de otros investigadores».

Los receptores poseen la habilidad natural de generar ideas creativas y defenderlas frente a la oposición. Al confiar ciegamente en sus opiniones, se sienten libres de las cadenas de la aprobación social que limitan la imaginación de mucha gente. El humor de George Meyer tiene un sello característico. En 2002, escribió, dirigió y protagonizó una pequeña obra llamada *Up Your Giggy*. En sus monólogos, declaraba que Dios era «una superstición ridícula, inventada por los asustadizos hombres de las cavernas» y se refería al matrimonio como «un caldero anquilosado de rencores fermentados, conformidad amedrentada y crítica, preocupación exagerada por los hijos [...] y el dragado secreto de imágenes eróticas de antiguos amantes en un intento desesperado y desgarrado de hacer posible el sexo marital».

¿Está el secreto de la creatividad en ser receptor?

No vayamos tan rápido. Tal vez Meyer posea un sentido del humor cínico, un asentado recelo hacia las tradiciones ancestrales y almacene diversas indiscreciones cometidas en el pasado, pero en un universo hollywoodiense dominado por receptores, ha pasado prácticamente toda su carrera trabajando como donante. Y

empezó a serlo desde muy temprano: de pequeño fue Eagle Scout y monaguillo. En Harvard, se especializó en Bioquímica y fue aceptado en la facultad de Medicina, aunque finalmente decidió no seguir adelante con esos estudios. Acabó desengañándole la competitividad extrema de los estudiantes de primer año, que «saboteaban por norma los experimentos de unos y otros: una vergüenza». Cuando después de ser elegido presidente del *Lampoon* algunos compañeros intentaron derrocarlo, Owen destaca que «Meyer no solo sobrevivió a ese golpe de estado sino que además, algo muy propio de él, acabó entablando una estrecha amistad con su principal rival». Tras licenciarse y fracasar con las apuestas en las carreras de galgos, Meyer trabajó como profesor sustituto en un laboratorio especializado en investigación del cáncer. Cuando le pregunté a Meyer qué le atrajo hacia la comedia, me respondió: «Me encanta hacer reír a la gente, entretenerla, e intento hacer que el mundo sea un poco mejor».

Meyer ha utilizado su talento cómico para fomentar la responsabilidad social y medioambiental. En 1992, un antiguo episodio de *Los Simpson* con guión de Meyer, *Mr. Lisa Goes to Washington* , fue nominado para un Environmental Media Award, otorgado al mejor programa televisivo de comedia con mensaje a favor del medioambiente. Mientras Meyer estuvo trabajando en la serie, *Los Simpson* conquistó seis galardones dentro de esta categoría. En 1995, el programa obtuvo un Genesis Award, un galardón concedido por la Humane Society, como premio a su labor de concienciación pública sobre los problemas de los animales. Meyer, vegetariano y practicante regular de yoga, coescribió en 2005 *Earth to America*, un programa especial del canal TBS que utilizaba el humor como vehículo para concienciar al público sobre el calentamiento global y los problemas medioambientales con él relacionados. Ha trabajado extensamente para Conservation International, produciendo humorísticas presentaciones en PowerPoint para promocionar la biodiversidad. En 2007, cuando unos científicos descubrieron en Sri Lanka una nueva especie de rana musgosa, decidieron bautizarla con el nombre de la hija de Meyer, en honor a las contribuciones realizadas por Meyer a favor de la Global Amphibian Assessment, una organización dedicada a la protección de los anfibios.

Más impresionante si cabe que la labor que realiza Meyer a favor del planeta es su manera de trabajar con los demás. Su gran oportunidad le surgió en 1988, mientras trabajaba en el guión de la película de Letterman. Para que su jornada laboral resultase más variada, empezó a escribir y autopublicar una revista de humor que tituló *Army Man*. «Había pocas publicaciones cuyo único objetivo fuera ser divertidas —le contó Meyer al humorista Eric Spitznagel—, de modo que intenté hacer algo que no tuviera otro propósito que hacer reír a la gente.» El primer número de *Army Man* solo tenía ocho páginas. Meyer lo mecanografió personalmente,

ordenó las hojas sobre la cama e hizo fotocopias. Y luego regaló los ejemplares, enviando copias a unos doscientos amigos.

Los lectores se murieron de la risa con *Army Man* y empezaron a repartirlo a su vez entre otros amigos. La revista se convirtió rápidamente en una publicación de culto y llegó a la Hot List de mejores publicaciones de entretenimiento de la revista *Rolling Stone*. Los amigos de Meyer empezaron a enviarle artículos para publicar en futuros números. Cuando Meyer sacó a la luz el segundo número, tenía ya demanda suficiente como para imprimir varios miles de copias. Clausuró la revista después de su tercer número, en gran parte porque no podía publicar todos los artículos que le enviaban sus amistades y no soportaba la idea de tener que rechazarlos.

El primer número de *Army Man* debutó cuando *Los Simpson* empezaba a despegar, y llegó a manos del productor ejecutivo Sam Simon, que estaba reclutando su equipo de guionistas. Simon contrató a Meyer y a otros colaboradores de *Army Man* y juntos consiguieron convertir *Los Simpson* en un gran éxito. En la redacción, George Meyer se erigió como donante. Tim Long, uno de los guionistas de *Los Simpson* y ganador de cinco premios Emmy, me explicó que «George es el hombre de mejor reputación que conozco. Es increíblemente generoso cuando da y ayuda a los demás». De un modo similar, Carolyn Omine me explica, maravillada: «Todo el mundo que conoce a George sabe que es una buena persona de verdad. Posee un código de honor y vive fiel a ese código, con una cantidad de integridad que resulta sobrenatural».

El éxito de George Meyer destaca que los donantes pueden ser tan creativos como los receptores. Estudiando sus hábitos de colaboración, podemos comprender cómo trabajan los donantes para contribuir a su propio éxito... y también al éxito de quienes les rodean. Pero para comprender mejor cómo trabajan los donantes en colaboración, es importante compararlos con los receptores. La investigación realizada con arquitectos creativos sugiere que los receptores poseen la confianza necesaria para generar ideas originales capaces de derrocar tradiciones y que libran duras batallas cuesta arriba para defender dichas ideas. ¿Pero hay que pagar algún precio por esa independencia?

Volar solo

En el siglo XX, tal vez no exista personalidad más emblemática de la creatividad que Frank Lloyd Wright. En 1991, Wright fue reconocido por el American Institute of Architects como el arquitecto norteamericano más importante de todos los tiempos. Wright tuvo una carrera extraordinariamente productiva, siendo el autor de la famosa Casa de la cascada, edificada cerca de Pittsburgh, del Museo Guggenheim de Nueva York y de más de mil estructuras más... aunque apenas la mitad de las mismas llegó a construirse. En una carrera profesional que se extendió a lo largo de siete décadas,

realizó más de ciento cuarenta diseños y unos setenta edificios por década.

A pesar de que Wright fue prolífico durante el primer cuarto del siglo XX, a partir de 1924 inició un descenso en picado que se prolongó nueve años. En 1925, «la carrera de Wright se ha reducido a unas pocas casas en Los Ángeles», escribieron el sociólogo Roger Friedland y el arquitecto Harold Zellman. Después de estudiar la carrera profesional de Wright, el psicólogo Ed de St. Aubin llegó a la conclusión de que el punto más bajo de Wright «se produjo arquitectónicamente en los años comprendidos entre 1924 y 1933, durante los cuales completó tan solo dos proyectos». Durante esos nueve años, Wright fue treinta y cinco veces menos productivo de lo que era habitual en él. En un período de dos años no obtuvo ni un solo encargo, y estuvo «titubeando profesionalmente», destaca el crítico arquitectónico Christopher Hawthorne. En 1932, «Frank Lloyd Wright, arquitecto de fama mundial, estuvo en el paro», escribe su biógrafo, Brendan Hill. «Su último encargo importante finalizado había sido una casa para su primo», en 1929, y «estaba continuamente endeudado», hasta el punto de verse obligado a luchar «para encontrar medios para poder realizar la compra habitual». ¿Qué fue lo que llevó al mayor arquitecto de la historia de Estados Unidos a languidecer de esa manera?

Wright fue uno de los arquitectos invitados a participar en el estudio sobre la creatividad llevado a cabo por MacKinnon. Pese a declinar la invitación, el retrato del arquitecto creativo que emergió del análisis de MacKinnon era la viva imagen de Wright. Frank Lloyd Wright transmitía una imagen humanitaria en sus diseños. Fue el introductor del concepto de la arquitectura orgánica, que pretende fomentar la armonía entre el ser humano y el entorno. Pero en sus interacciones con los demás, Wright operaba como receptor. Los expertos creen que cuando era aprendiz, Wright diseñó un mínimo de nueve casas de manera ilegal, violando los términos de contratos que le prohibían trabajar de manera independiente. Para ocultar sus trabajos ilegales, se dice que Wright convenció a uno de sus compañeros delineantes para que firmara la autoría de varias de esas casas. En un momento dado, Wright le prometió a su hijo John un sueldo por trabajar como asistente en diversos proyectos. Cuando John le reclamó la paga, Wright le envió una factura en la que detallaba la cantidad total de dinero que John le había costado desde el día en que nació.

Cuando Wright diseñó la famosa Casa de la cascada, estuvo dando largas a su cliente durante meses. En el momento en que dicho cliente, Edgar Kaufmann, llamó finalmente a Wright para anunciarle que pensaba desplazarse doscientos treinta kilómetros para comprobar el avance de las obras, Wright le dijo que la casa ya estaba terminada. Pero cuando Kaufmann llegó, Wright no había siquiera finalizado los bocetos, y mucho menos la casa. En el transcurso de pocas horas, y ante los ojos de Kaufmann, Wright realizó un dibujo detallado de su diseño. Kaufmann le había encargado una casita de fin de semana enclavada en uno de los lugares favoritos de la familia, desde donde poder divisar una cascada. Pero Wright tenía en mente una

idea completamente distinta: dibujó una casa construida en una roca encima de la cascada, que no se vería desde la casa. Convenció a Kaufmann de que aceptara el diseño y acabó facturándole ciento veinticinco mil dólares por el trabajo, más del triple de los treinta y cinco mil dólares estipulados en el contrato. Es poco probable que un donante pudiera sentirse cómodo desviándose de tal modo de las expectativas de su cliente, y ni qué decir tiene convenciéndolo con entusiasmo de que aceptara el proyecto y cobrándole mucho más de lo convenido. Al parecer, fue la mentalidad de receptor lo que proporcionó a Wright las agallas necesarias para desarrollar una visión verdaderamente original y vendérsela a su cliente.

Pero esas tendencias de receptor que tanto ayudaron a Wright en la Casa de la cascada fueron también las que precipitaron su caída de nueve años. Durante dos décadas, hasta 1911, Wright se hizo un nombre como arquitecto viviendo en Chicago y en Oak Park, Illinois, donde se benefició de la ayuda de artesanos y escultores. En 1911, diseñó Taliesin, una finca en un remoto valle de Wisconsin. Creyendo que podía destacar trabajando solo, se trasladó a vivir allí. Pero con el tiempo, Wright acabó mirando las musarañas durante «largos años de forzada inactividad», escribió Gill. En Taliesin, Wright no tenía acceso a aprendices con talento. «El aislamiento que eligió con la creación de Taliesin —observa De St. Aubin— le dejó sin los elementos que eran esenciales en su vida: encargos arquitectónicos y trabajadores habilidosos que le ayudaran a completar sus diseños de edificios».

La sequía de Frank Lloyd Wright duró hasta que decidió dejar atrás la independencia y empezó a trabajar de nuevo de manera interdependiente con colaboradores de talento. No fue idea suya: Olgivanna, su esposa, le convenció para que pusiera en marcha un sistema de becas para aprendices que pudieran ayudarle en su trabajo. Cuando en 1932 empezó a colaborar con aprendices, su productividad aumentó y muy pronto se puso a trabajar con la Casa de la cascada, que muchos consideran la mayor obra arquitectónica de la historia moderna. Wright mantuvo en marcha su programa de becas durante un cuarto de siglo pero, incluso entonces, se negó en todo momento a reconocer lo mucho que dependía de los aprendices. Se negaba a pagarles, exigiéndoles que cocinaran, limpiaran y trabajaran el campo. «Wright fue un gran arquitecto —explica Edgar Tafel, antiguo aprendiz de Wright que trabajó para él en la Casa de la cascada—, pero necesitaba gente como yo para que sus diseños funcionaran... aunque nadie podía decírselo.»

La historia de Wright pone en evidencia la brecha existente entre nuestra tendencia natural a atribuir el éxito creativo al individuo y la realidad colaborativa que sustenta los grandes trabajos. Y la brecha no se limita a los campos estrictamente creativos. Incluso en trabajos aparentemente independientes que se basan en su práctica totalidad en la capacidad intelectual, nuestro éxito depende de los otros mucho más de lo que creemos. Durante la última década, varios profesores

de Harvard estudiaron cirujanos cardiacos en hospitales y analistas financieros en bancos de inversión. Ambos grupos están especializados en trabajos basados en el conocimiento: tanto para recomponer el corazón de los pacientes como para organizar información compleja que les lleve a realizar recomendaciones bursátiles, son profesionales que poseen gran inteligencia. Según Peter Drucker, el gurú de la gestión, estos «trabajadores del conocimiento, a diferencia de los trabajadores manuales, son propietarios de los recursos de producción: tienen el conocimiento en su cabeza y lo llevan con ellos adonde quiera que vayan». Pero cargar con el conocimiento de un lado a otro no es tan sencillo.

En un estudio, los profesores Robert Huckman y Gary Pisano querían averiguar si los cirujanos mejoraban con los años de práctica. Siendo los cirujanos cardiacos profesionales muy demandados, realizan sus intervenciones en diversos centros hospitalarios. A lo largo de un período de dos años, Huckman y Pisano estudiaron 38.577 operaciones realizadas por doscientos tres cirujanos cardiacos en cuarenta y tres hospitales distintos. Se centraron en los bypass de arteria coronaria con injerto, intervención en la que el cirujano abre el abdomen del paciente para injertar una vena de la pierna o una sección de arteria pectoral con el fin de desviar el bloqueo de una arteria cardiaca. En promedio, un tres por ciento de los pacientes fallecieron en el transcurso de la intervención.

Cuando Huckman y Pisano analizaron los datos, descubrieron una pauta destacable. En general, los cirujanos no mejoraban con la práctica. Solo mejoraban en *determinados hospitales*. Por cada nueva intervención quirúrgica que realizaban en un determinado hospital, el riesgo de fallecimiento del paciente disminuía en un uno por ciento. Pero el riesgo de fallecimiento se mantenía constante en otros hospitales. Los cirujanos no llevaban con ellos su rendimiento. No mejoraban en la realización del bypass de arteria coronaria con injerto. Pero sí se familiarizaban cada vez más con determinados miembros del personal sanitario y anestesiólogos y conocían mejor sus puntos fuertes y sus debilidades, sus costumbres y sus estilos de trabajo. Esta familiaridad les ayudaba a evitar fallecimientos de pacientes, pero no la transportaban con ellos a otros hospitales. Para reducir el riesgo de fallecimiento de pacientes, los cirujanos necesitaban relaciones con determinados miembros del equipo quirúrgico.

Mientras Huckman y Pisano recopilaban datos hospitalarios, en Harvard se llevaba a cabo un estudio similar en el sector financiero. En los bancos de inversión, los analistas realizan investigaciones que les sirven para generar predicciones de beneficios y hacer recomendaciones a los inversores sobre si vender o comprar valores de determinadas empresas. Los analistas estrella poseen unos conocimientos y una experiencia que deberían poder utilizar independientemente de quienes sean sus colegas. Tal y como explica Fred Franekel, un investigador de inversiones: «La profesión de analista es de las más movedizas de Wall Street, puesto que la

experiencia es portátil. Me refiero con ello a que tienes lo que tienes aquí, y tienes lo que tienes allí. La clientela no cambia. Para hacer negocios, basta con que lleves contigo tu agenda y tus archivos».

Para poner a prueba este supuesto, Boris Groysberg estudió más de mil analistas de fondos de inversión variables y de renta fija a lo largo de un período de nueve años y en setenta y ocho empresas distintas. Miles de clientes de instituciones de inversión clasificaron la efectividad de los analistas en función de la calidad de sus estimaciones de beneficios, su conocimiento del sector, sus informes escritos, el servicio ofrecido, la selección de valores, su accesibilidad y su grado de reacción. Los tres analistas mejor clasificados en cada uno de los ochenta sectores de la industria estaban considerados estrellas y ganaban entre dos y cinco millones de dólares. Groysberg y sus colegas realizaron un seguimiento para comprender qué sucedía con esos analistas cuando cambiaban de empresa. A lo largo del período de nueve años, trescientos sesenta y seis analistas —el nueve por ciento— cambiaron de empresa, de modo que fue posible comprobar si su estrellato seguía siendo el mismo en su nuevo puesto de trabajo.

Aunque supuestamente eran estrellas a nivel individual, su rendimiento no resultó ser portátil. Cuando los analistas estrella cambiaban de empresa, su rendimiento caía y se mantenía en niveles bajos durante un mínimo de cinco años. En el año posterior al cambio, los analistas estrella presentaban un cinco por ciento menos de probabilidades de acabar clasificados en el primer puesto, un seis por ciento menos de ser clasificados segundos, un uno por ciento menos de ser clasificados terceros y un seis por ciento más de probabilidades de no aparecer clasificados. Incluso cinco años después del cambio de trabajo, los analistas estrella presentaban un cinco por ciento menos de probabilidades de ser clasificados en primer lugar y un ocho por ciento más de no aparecer clasificados. En promedio, cuando las empresas contrataban analistas estrella perdían en torno a veinticuatro millones de dólares. Contrariamente a la creencia de Fraenkel y otros personajes del sector, Groysberg y sus colegas llegaron a la conclusión de que «contratar estrellas no es ventajoso ni para la estrella, en términos de su rendimiento, ni para las empresas contratantes, en términos de su valor de mercado».

Pero algunos analistas estrella mantuvieron su éxito. Cuando realizaban el cambio acompañados por su equipo, los analistas estrella no sufrían una caída de rendimiento. Los que realizaban el cambio solos, presentaban un cinco por ciento de probabilidades de ser clasificados en primer lugar, mientras que la probabilidad era del diez por ciento (la misma que cuando no realizaban ningún cambio) cuando lo hacían con sus compañeros. En otro estudio, Groysberg y sus colegas descubrieron que los analistas presentaban más probabilidades de mantener su rendimiento estrella si trabajaban en su equipo y su departamento con colaboradores de gran

calidad. Los analistas estrella recurrían a compañeros de talento para obtener información y nuevas ideas.

Los analistas estrella y los cirujanos cardiacos dependían tremendamente de colaboradores que les conocían bien o provistos de grandes cualidades. ¿Habría podido evitar Frank Lloyd Wright aquellos nueve años de caída en picado de sus ingresos y su reputación de haber sido más donante que receptor? George Meyer cree que sí.

Ojalá pudiera odiarte

Cuando Meyer abandonó *Saturday Night Live* en 1987, salió disparado de Nueva York y se trasladó a vivir a Boulder, Colorado, para trabajar a solas en el guión de la película de Letterman. Igual que Frank Lloyd Wright, Meyer se aisló de sus colaboradores. Pero a diferencia tremenda de Wright, Meyer reconoció que para alcanzar el éxito necesitaba de los demás. Sabía que su rendimiento era interdependiente, no dependiente; su habilidad para hacer reír a la gente se debía en parte a su colaboración con otros guionistas cómicos. De modo que se puso en contacto con gente que había trabajado con él en *Lampoon* y en los diversos programas y los invitó a contribuir en *Army Man*. «Creo que la colaboración es algo muy bello, sobre todo en el mundo de la comedia —me dijo Meyer—. En una comunidad de gente divertida, acabas consiguiendo una sinergia excepcional, chistes que nunca podrían habérsete ocurrido sólo a ti.» Al final, cuatro colegas acabaron ayudando a Meyer en el primer número. Uno de ellos era Jack Handey, que contribuyó con una primera versión de *Deep Thoughts*, que acabaría convirtiéndose en una serie de chistes tremendamente popular. Meyer publicó *Deep Thoughts* tres años antes de hacerse famoso con *Saturday Night Life*, y ello contribuyó al éxito de *Army Man*.

La yuxtaposición de George Meyer con Frank Lloyd Wright revela la diferencia de punto de vista de donantes y receptores respecto al éxito. Wright creyó que podía trasladar su genio arquitectónico de Chicago, donde trabajaba con un equipo de expertos, a un rincón remoto de Wisconsin, donde estaba prácticamente solo. El lema de la familia de Wright era «la verdad contra el mundo», un tópico conocido en la cultura occidental. Tendemos a favorecer al genio solitario que genera ideas que nos cautivan o que cambian nuestro mundo. Según una investigación llevada a cabo por un trío de psicólogos de Stanford, los norteamericanos ven la independencia como un símbolo de fuerza y consideran la interdependencia como un signo de debilidad. Esto es especialmente cierto en los receptores, que tienden a considerarse superiores y a distanciarse de los demás. Los receptores creen que depender en exceso de los demás los hace vulnerables a verse superados. Al igual que Wright, los analistas estrella que cambiaron de banco de inversión sin la compañía de su exitoso equipo

—o sin plantearse la calidad del nuevo equipo al que iban a incorporarse— cayeron en esta trampa.

Los donantes rechazan la idea de que la interdependencia sea débil. Los donantes suelen ver la interdependencia como una fuente de fortaleza, una manera de explotar las habilidades de un grupo de gente para obtener un bien común más importante. Este concepto de la interdependencia influyó tremendamente el tipo de colaboración liderado por Meyer. Reconoció que si podía contribuir de forma efectiva en el grupo, todo el mundo saldría beneficiado, y por eso decidió apoyar a sus colegas. Cuando Meyer escribía para *Saturday Night Live* a mediados de los ochenta, era virtualmente un desconocido y estaba casi siempre en el despacho, poniéndose a disposición de todo el mundo para ayudar y dar su opinión. Acabó ayudando a redactar guiones a humoristas famosos como Jon Lovitz, Phil Hartman y Randy Quaid.

En *Saturday Night Live*, había entre bambalinas muchos guionistas compitiendo para que sus gags salieran en pantalla. «Había un elemento darwiniano —reconoce Meyer—. Había diez gags por programa y teníamos sobre la mesa entre treinta y cinco y cuarenta para elegir. Había cierta pelea, y lo único que pretendía yo era ser un buen colaborador.» Cuando aparecían en la pizarra nombres de grandes estrellas, como Madonna, para salir en el programa, los colegas de Meyer corrían a presentar guiones. Meyer también presentaba material para esos programas, pero dedicaba además un esfuerzo adicional a los gags de invitados menos espectaculares, que solían atraer menos cantidad de gags. Meyer asumió la responsabilidad de desarrollar gags atractivos para invitados menos glamurosos, como Jimmy Breslin, porque era allí donde el programa más le necesitaba. «Yo solo pretendía ser un buen soldado —dice Meyer—. Cuando veía que la gente no estaba muy emocionada, era cuando comprendía que tenía que plantear mi juego.» En este caso, estuvo a la altura de las circunstancias y coescribió un gag graciosísimo para Breslin en el que incorporaba a los «malos» de James Bond. Breslin representaba el papel de Goldfinger, ofrecía consejos para diseñar fortalezas y se quejaba de que Bond había malbaratado sus planes. El gag precedió en más de una década la parodia de las películas de Bond de *Austin Powers*.

El patrón de donante de Meyer continuó con *Los Simpson*. Entre guionistas, la tarea más popular solía ser escribir el primer borrador de un episodio, puesto que dicha actividad les permitía estampar su sello personal. Meyer generaría muchas ideas para episodios, pero rara vez escribió el primer borrador. Consciente de que sus habilidades eran más necesarias para la edición, adoptó la responsabilidad del trabajo sucio de pasar meses ayudando a reescribir y revisar cada episodio. Es una característica definitoria de la forma de colaborar de los donantes: asumen las tareas pensando en el bien del grupo, no necesariamente en sus intereses personales. Y esto beneficia a sus grupos: los estudios demuestran que, en promedio, desde equipos de

ventas hasta fábricas papeleras pasando por restaurantes, cuanto más hacen los miembros donantes de un grupo, más elevada es la cantidad y la calidad de los productos y servicios de dicho grupo. Pero no solo son sus grupos los que se ven recompensados: igual que sucedía con Adam Rifkin, los donantes expanden el tamaño del pastel beneficiándose tanto a sí mismos como a los grupos a los que pertenecen. Las investigaciones revelan que la gente que dona con regularidad su tiempo y sus conocimientos para ayudar a sus compañeros acaba obteniendo más aumentos de sueldo y promociones en todos los entornos, desde la banca hasta la fabricación. «En *Los Simpson*, creo que George se rindió a la serie —dice Tim Long —. De un modo intuitivo, comprendió que lo mejor para él era que la serie fuera lo mejor posible.»

La forma de actuar de Meyer tiene un nombre: en el mundo del montañismo, es lo que se conoce como *comportamiento de expedición*. El término fue acuñado por la National Outdoor Leadership School (NOLS), que ha proporcionado formación sobre la naturaleza a miles de personas, incluyendo entre ellas a astronautas de la NASA. El comportamiento de expedición conlleva poner los objetivos y la misión del grupo por encima de todo y preocuparse por los demás tanto como uno se preocupa por sí mismo. Jeff Ashby, comandante del transbordador espacial de la NASA que cuenta en su haber con más de cuatrocientas órbitas alrededor de la Tierra, afirma que el «comportamiento de expedición —ser desinteresado, generoso y poner los intereses del equipo por encima de los tuyos— es lo que más nos ayuda a alcanzar el éxito en el espacio». John Kanengieter, que dirige los cursos de liderazgo en la NOLS, añade que el comportamiento de expedición «no es un juego donde uno gana y el otro pierde: cuando das, ganas mucho más a cambio».

Parte del éxito de Meyer se basa en expandir el tamaño del pastel: cuanto más contribuía al éxito de la serie, más éxito tenía el equipo para compartir. Pero el comportamiento de expedición de Meyer sirvió además para cambiar el modo en que lo veían sus compañeros. Cuando los donantes ponen los intereses del grupo por delante de los suyos, indican que su principal objetivo es beneficiar el grupo. Como resultado de ello, los donantes se ganan el respeto de sus colaboradores. Si Meyer hubiera competido para redactar sus mejores gags para Madonna, sus compañeros guionistas lo habrían visto como una amenaza para su puesto y su carrera. Pero realizando sus mejores trabajos para los invitados menos codiciados, Meyer estaba haciendo un favor a sus compañeros. Los receptores dejaron de sentir necesidad de competir con él, los equilibradores se sentían casi sus propietarios, mientras que los donantes lo veían como uno más de los suyos. «Cuando estabas en el despacho exponiendo tu guión o reescribiéndolo, George siempre era bienvenido al grupo —explica Don Payne, guionista de *Los Simpson* desde 1998—. Siempre incorporaba algún detalle que mejoraba el guión. Eso es lo que atrae a la gente hacia él; todo el

mundo le respeta y le admira.»

Además de construir buena disposición, el hecho de prestarse voluntario para tareas poco populares y ofrecer su opinión dio a Meyer la oportunidad de demostrar sus dotes para el humor sin hacer que sus compañeros se sintiesen inseguros. En un estudio llevado a cabo por los investigadores de la Universidad de Minnesota, Eugene Kim y Theresa Glomb, se descubrió que las personas de más talento suelen provocar celos en los demás, lo que les hace correr el riesgo de despertar desagrado, recelo, ostracismo y menosprecio. Pero si esas personas con talento son además donantes, dejan de tener una diana en la espalda. Todo lo contrario, los donantes son muy valorados por las contribuciones que realizan al grupo. Asumiendo tareas que sus compañeros no querían, Meyer los deslumbró con su ingenio y su humor sin despertar envidias.

Meyer resume su código de honor como «(1) dar la cara, (2) trabajar duro, (3) ser amable, (4) seguir el camino éticamente correcto». Contribuyendo de manera que sus habilidades saliesen a relucir aunque sin despertar celos, los compañeros empezaron a admirar y a confiar en su genio cómico. «La gente empezó a verlo como alguien que no solo tenía motivaciones personales —explica Tim Long—. Nadie lo considera un competidor. Es alguien en quien puedes pensar en un plano más elevado y en quien puedes confiar creativamente». Carolyn Omine añade: «En comparación con otras salas de redacción de guiones en las que he estado, diría que la de *Los Simpson* suele darle más vueltas a los chistes. Creo que es porque tenemos guionistas como George que dicen "No, eso no está bien", aunque sea tarde, aunque estemos todos agotados. Creo que es una cualidad importante. Necesitamos personas así, como George, que no tengan miedo a decir "No, esto no es lo suficientemente bueno. Podemos hacerlo mejor"».

En un artículo convertido en un clásico, el psicólogo Edwin Hollander argumentaba que cuando actuamos generosamente en un entorno grupal, ganamos créditos idiosincráticos, es decir, impresiones positivas que van acumulándose en el cerebro de los miembros del grupo. Teniendo en cuenta el gran número de equilibradores que existe, es muy común que cuando trabajen en grupo tengan presentes los créditos y los débitos de cada uno. Cuando un miembro del grupo obtiene créditos idiosincráticos gracias a sus donaciones, los equilibradores le otorgarán licencia para desviarse de las normas o las expectativas del grupo. Tal y como resume Robb Wiler, sociólogo de Berkeley: «Los grupos recompensan el sacrificio individual». En *Los Simpson*, Meyer acumuló abundantes créditos idiosincráticos, lo que le proporcionó permisividad para contribuir con ideas originales y cambiar el rumbo de la dirección creativa de la serie. «Una de las mejores cosas de desarrollar esa credibilidad era que si quería probar alguna cosa rara, mis compañeros estaban dispuestos a darle una oportunidad cuando realizábamos la lectura previa de los guiones —reflexiona Meyer—. Al final no

reescribían tanto mis cosas como al principio, porque sabían que tenía un expediente decente. Creo que la gente comprendía que tenía el corazón en el lugar adecuado, que tenía buenas intenciones. Y esto ayuda mucho.»

Corroborando la experiencia de Meyer, las investigaciones demuestran que los donantes reciben un reconocimiento adicional cuando aportan ideas que desafían el statu quo. En unos estudios que llevé a cabo junto con mis colegas Sharon Parker y Catherine Collins, vimos que cuando los receptores presentaban sugerencias de mejora, sus compañeros se mostraban escépticos con respecto a sus intenciones y las descartaban creyéndolas interesadas. Pero cuando los donantes presentaban ideas que podían resultar amenazadoras, sus compañeros las escuchaban y los recompensaban por plantearlas, conscientes de que su motivo no era otro que un deseo sincero de contribuir. «Cuando pienso en George en la redacción, no diría que se comporta de forma agradable. Es mucho más picante que eso. —Carolyn Omine se echa a reír—. Pero cuando George se pone duro, sabes que lo hace solo por lo mucho que le importa que todo salga bien».

En 1995, durante el sexto año de *Los Simpson*, Meyer anunció a sus compañeros su intención de abandonarlos al final de la temporada. Pero en lugar de ver su partida como una oportunidad de progreso profesional, los guionistas no querían que se marchara. Rápidamente unieron fuerzas para reclutarlo de nuevo y convencerlo de que volviera a trabajar con ellos como consultor. Pronto lo tuvieron de vuelta como guionista a tiempo completo. «En un momento tan temprano como aquel, se dieron ya cuenta de que George era demasiado importante como para dejarlo salir de la redacción —explicó Jon Vitti al *Harvard Crimson*—. No existe opinión más valiosa que la de George.» Considerando en retrospectiva sus experiencias con Meyer, Tim Long añade que «lo de hacerte con la reputación de ser persona que piensa más en los demás que en uno mismo tiene algo mágico. Redunda en tu beneficio de infinitas maneras».

Reivindicar la parte más grande del pastel

A pesar de que las donaciones de Meyer reforzaron su reputación en los círculos internos del mundo del espectáculo, era un trabajador anónimo para el mundo exterior. Este problema tiene solución fácil en Hollywood. Los guionistas adquieren importancia reivindicando la autoría del máximo de episodios de televisión posible, lo que demuestra que las ideas y las escenas son fruto de su imaginación.

George Meyer dio forma y contenido a más de trescientos episodios de *Los Simpson*, pero desafiando calladamente las normas de Hollywood, sólo aparece en los créditos como guionista de doce de ellos. En centenares de episodios, aparecen otros guionistas como autores de las ideas y los chistes de Meyer. «George nunca reivindicó los guiones de *Los Simpson*, pese a ser una máquina de ideas —me

explicó Tim Long—. La gente suele tener ideas y protegerlas celosamente, pero George creaba ideas, las daba a quien fuera y nunca reivindicaba los méritos. En *Los Simpson* hay un período crucial de diez años en los que no aparece como autor de un solo chiste, aun siendo responsable de una cantidad enorme de ellos».[7]

Cediendo los méritos a los demás, Meyer comprometió su visibilidad. «Durante mucho tiempo, la enorme contribución de George a la que muchos consideran la serie televisiva más importante del período no fue tan conocida como debiera de haberlo sido —recuerda Long—. Generaba una cantidad tremenda de material y nadie se lo reconocía.» ¿Debería Meyer haber reivindicado más reconocimiento por sus esfuerzos? A Frank Lloyd Wright le funcionó la táctica de acaparar reconocimientos: en Taliesin, Wright insistió en que su nombre apareciese como arquitecto jefe en toda la documentación, por mucho que sus aprendices lideraran algunos de los proyectos. Amenazó a sus aprendices diciéndoles que si no aparecía su nombre en primer lugar y le presentaban todos los documentos para su aprobación, los acusaría de falsificación y los llevaría a los tribunales.

Pero si examináramos con más detalle la experiencia de Meyer, extraeríamos la conclusión de que cuando Wright alcanzó el éxito como arquitecto fue a pesar de reivindicar sus méritos, no debido a ello. Es posible que la reticencia de Meyer a reivindicar sus méritos le costara no disfrutar a corto plazo de la fama que se merecía, pero eso no le preocupaba. Alcanzó la fama como productor ejecutivo, conquistando media docena de premios Emmy por su trabajo en *Los Simpson*, y lo consideró reconocimiento suficiente. «Mucha gente se siente menospreciada cuando en un guión aparecen muchos nombres, como si todo el mundo estuviese intentando compartir el mismo plato —dice Meyer—. Pero las cosas no funcionan así. El reconocimiento no es una cuestión en la que uno gana y los demás pierden. Hay espacio para todo el mundo y brillarás si los demás brillan.»

El tiempo demostraría que Meyer tenía razón. A pesar de los sacrificios que realizó a corto plazo, Meyer acabó siendo reconocido como merecía. Meyer era un desconocido fuera de Hollywood hasta el año 2000, momento en el que David Owen publicó su perfil en el *The New Yorker*, con un titular que describía a Meyer como «el hombre más divertido detrás de la serie televisiva más divertida». Cuando Owen se puso en contacto con los principales guionistas de *Los Simpson* con el fin de entrevistarlos, todos aprovecharon la ocasión para elogiar a Meyer. Tal y como lo expresa Tim Long: «Ensalzar las virtudes de George me hace increíblemente feliz, aun sabiendo que le haré pasar un mal trago por ello».

Del mismo modo que, en un entorno de colaboración, los equilibradores obsequian con un plus a los donantes, gravan con un impuesto a los receptores. En un estudio sobre empresas eslovenas liderado por Matej Cerne, se descubrió que los empleados que escondían conocimientos a sus compañeros tenían que esforzarse por generar ideas creativas porque sus compañeros les respondían con la misma moneda,

negándose a compartir información con ellos. Para ilustrar el caso, consideremos la carrera profesional del investigador médico Jonas Salk, que empezó a trabajar en el desarrollo de una vacuna contra la polio en 1948. Al año siguiente, los científicos John Enders, Frederick Robbins y Thomas Weller consiguieron reproducir el virus de la polio en tubos de ensayo, abriendo con ello el camino a la producción en masa de una vacuna basada en un virus vivo. En 1952, el laboratorio de investigación de Salk en la Universidad de Pittsburgh había desarrollado una vacuna que parecía efectiva. Aquel año, Estados Unidos sufrió la peor epidemia de polio de su historia. El virus infectó a más de cincuenta y siete mil personas, provocando más de tres mil muertes y veinte mil casos de parálisis. En el transcurso de los tres años siguientes, Thomas Francis, mentor de Salk, dirigió la evaluación de una prueba de campo de la vacuna de Salk, en la que se vacunaron más de un millón ochocientos mil niños, con la ayuda de doscientos veinte mil voluntarios, sesenta y cuatro mil maestros y veinte mil profesionales sanitarios. El 12 de abril de 1955, en Ann Arbor, Michigan, Francis realizó un anuncio que supuso una oleada de esperanza para todo el país: la vacuna de Salk era «segura, efectiva y potente». En cuestión de dos años, la vacuna se distribuyó gracias a los hercúleos esfuerzos de la fundación March of Dimes y la incidencia de la polio cayó en casi un noventa por ciento. En 1961, se registraron en Estados Unidos solo ciento sesenta y un casos de polio. La vacuna tuvo efectos similares en el resto del mundo.

Jonas Salk se convirtió en un héroe a nivel internacional. Pero en la histórica conferencia de prensa de 1955, Salk ofreció un discurso que fue casi de despedida, puesto que puso en peligro sus relaciones y su reputación en el seno de la comunidad científica. No reconoció las importantes contribuciones de Enders, Robbins y Weller, que habían conseguido el Premio Nobel el año anterior por el vanguardista trabajo que permitió al equipo de Salk producir la vacuna. Más desconcertante si cabe fue el hecho de que Salk no reconociera los méritos de los seis investigadores de su laboratorio que habían contribuido con su esfuerzo al desarrollo de la vacuna: Byron Bennett, Percival Bazeley, L. James Lewis, Julius Youngner, Elsie Ward y Francis Yurochko.

El equipo de Salk abandonó llorando la conferencia de prensa. Tal y como el historiador David Oshinsky escribe en *Polio: An American Story*, Salk nunca reconoció a «la gente de su propio laboratorio. El grupo, sentado orgulloso en el abarrotado auditorio, se sintió dolorosamente desairado. [...] Los colaboradores de Salk en Pittsburgh [...] habían acudido al evento con la esperanza de recibir los honores de su jefe. Recibir un homenaje era algo aparentemente esencial y merecido desde hacía mucho tiempo». Una afirmación especialmente cierta desde el punto de vista de un equilibrador. Uno de los investigadores le contó a un periodista: «Al principio, era para mí una figura paterna. Al final, una figura paterna malévola».

Con el tiempo, quedó claro que Julius Youngner se sentía especialmente ninguneado. «A todo el mundo le gusta que le reconozcan el trabajo hecho —explicó Youngner a Oshinsky—. Fue una sorpresa tremenda.» El desaire rompió la relación: Youngner abandonó el laboratorio de Salk en 1957 y, a partir de aquel momento, realizó importantes contribuciones a la virología y la inmunología. En 1993, sus caminos volvieron a cruzarse en la Universidad de Pittsburg y Youngner aprovechó para expresarle sus sentimientos: «Estábamos entre el público, éramos tus colegas más allegados y tus abnegados compañeros, habíamos trabajado dura y fielmente por alcanzar el mismo objetivo que tú tanto deseabas —empezó a decirle Youngner—. ¿Recuerdas a quién mencionaste y a quién obviaste? ¿Te das cuenta de lo destrozados que nos quedamos en aquel momento e incluso después, cuando insististe en la invisibilidad de tus compañeros?». Youngner comentó que Salk «se quedó evidentemente conmocionado ante aquellos recuerdos pero no ofreció muchas explicaciones».

La iniciativa de Jonas Salk de reivindicar todos los méritos solo para él acabó obsesionándole durante el resto de su carrera. Poco después de aquellos hechos puso en marcha el Salk Institute for Biological Studies, donde centenares de investigadores siguen hoy en día esforzándose por sacar adelante la ciencia humanitaria. Pero la productividad de Salk fue menguando —más adelante intentó sin éxito desarrollar una vacuna contra el sida— y fue siempre rehuido por sus colegas. Jamás consiguió el Premio Nobel y nunca fue elegido como miembro de la prestigiosa National Academy of Sciences.[8] «En los años que siguieron, prácticamente todos los investigadores de la polio más destacados accedieron a ella —escribe Oshinsky—. La principal excepción, por supuesto, es la de Jonas Salk. [...] Tal y como lo expresó un observador, Salk quebrantó los “mandamientos no escritos de la investigación científica”, que incluían “Reconocerás los méritos de los demás”». Según Youngner: «Le echaron en cara haber hecho un discurso ampuloso como aquel y haber cometido el acto de menos respeto a sus colegas que pueda imaginarse».

Salk pensaba que sus colegas estaban celosos de él. «Si uno hace alguna cosa y es reconocido por ello, siempre existe la tendencia a que se produzca una respuesta competitiva —reconoció en uno de sus escasos comentarios sobre el incidente—. No salí indemne de Ann Arbor.» Pero Salk falleció en 1995 sin haber reconocido la contribución de sus colegas. Diez años más tarde, en 2005, la Universidad de Pittsburgh celebró un acto para conmemorar el quincuagésimo aniversario del anuncio de la vacuna. En presencia de Youngner, el hijo de Salk, el investigador especializado en sida, Peter Salk, puso por fin las cosas en su lugar. «No fue el logro de un solo hombre. Fue el logro de un equipo consagrado a la causa y lleno de talento —dijo Peter Salk—. Fue un esfuerzo de colaboración.»

Por lo que parece, Jonas Salk cometió el mismo error que Frank Lloyd Wright: verse como una persona independiente, no interdependiente. En vez de conseguir los créditos idiosincráticos que George Meyer obtuvo, Salk fue penalizado por sus compañeros por llevarse él solo todo el reconocimiento.

¿Por qué Salk no reconoció jamás los méritos de sus compañeros en el desarrollo de la vacuna de la polio? Es posible que estuviera guardando celosamente sus logros, como haría por su propia naturaleza cualquier receptor, pero creo que existe una respuesta más convincente: no creía que los demás merecieran ningún tipo de reconocimiento. ¿Por qué tendrían que merecerlo?

El sesgo de responsabilidad

Para comprender este rompecabezas, necesitamos viajar a Canadá, donde un grupo de psicólogos ha estado pidiendo a parejas casadas que pongan su relación en peligro. Piense en su matrimonio, o en su relación amorosa más reciente. Del esfuerzo total que exige la relación, desde preparar la cena hasta sacar la basura y solucionar conflictos, ¿qué porcentaje de trabajo gestiona usted?

Supongamos que usted se considera responsable del cincuenta y cinco por ciento del esfuerzo total de la relación. Si el supuesto estuviera perfectamente calibrado, su pareja se consideraría responsable del cuarenta y cinco por ciento y sus respectivas estimaciones sumarían un ciento por ciento. Pero los psicólogos Michael Ross y Fiore Sicloy descubrieron que las estimaciones de tres de cada cuatro parejas suman más del ciento por ciento. Los miembros de las parejas sobrevaloran su contribución. Es lo que se conoce como *sesgo de responsabilidad*: exagerar nuestras contribuciones en relación con las de los demás. Se trata de un error al que los receptores son especialmente vulnerables y que está en parte provocado por el deseo de vernos y presentarnos positivamente. En línea con esta idea, Jonas Salk no evitó nunca ser el centro de atención. «Uno de sus grandes dones —escribe Oshinsky— era su habilidad para proyectarse de tal modo que pareciera sinceramente indiferente a su fama. [...] Salk atendía a periodistas y fotógrafos de mala gana, pero los atendía. Les avisaba de antemano de que no le hicieran perder mucho tiempo; se quejaba del trabajo importante que no le permitían hacer por tener que atenderlos; y luego, habiendo presentado sus protestas de rigor, se acomodaba a sus deseos.»

Pero hay en juego otro factor que es a la vez más potente y más halagador: la discrepancia de información. Tenemos más acceso a la información relativa a nuestras contribuciones que a la relativa a las contribuciones de los demás. Somos capaces de ver nuestros esfuerzos, pero sólo somos testigos de un subconjunto de los esfuerzos de nuestra pareja. En el momento de plantearnos quién se merece el reconocimiento, conocemos mucho mejor nuestras propias contribuciones. De hecho,

cuando se solicitó a los participantes en el estudio que realizaran una lista de las contribuciones concretas de cada miembro de la pareja, los participantes anotaron, en promedio, once contribuciones propias frente a ocho contribuciones de su pareja.

Cuando Salk reivindicó para él todo el mérito del desarrollo de la vacuna de la polio, tenía un vivo recuerdo de la sangre, sudor y lágrimas que había invertido en ello y, comparativamente, escasa información sobre las contribuciones de sus colegas. No había experimentado lo que habían experimentado Youngner y el resto del equipo y no estuvo presente en el descubrimiento merecedor del Premio Nobel que Enders, Robbins y Weller realizaron.

«Incluso cuando la gente está cargada de buenas intenciones —escribe Reid Hoffman, fundador de LinkedIn—, tiende a sobrevalorar su contribución e infravalorar la de los demás». Este sesgo de responsabilidad es el origen de muchas colaboraciones fracasadas. Las relaciones profesionales se desintegran cuando emprendedores, inventores, inversores y ejecutivos tienen la sensación de que sus socios no les otorgan el reconocimiento que se merecen, o no hacen lo que les corresponde.

En Hollywood, solo entre 1993 y 1997, más de cuatrocientas películas —prácticamente un tercio de todas las producidas— fueron sometidas al tribunal de arbitraje de autoría de guiones. Un receptor tendrá como motivación asegurarse de obtener más de lo que da, lo que significa que llevará un conteo detallado de todas sus contribuciones. En este caso, lo normal es que piense que ha realizado la parte más importante del trabajo e infravalore la contribución de sus compañeros.

George Meyer consiguió superar el sesgo de responsabilidad. *Los Simpson* ha contribuido con muchas palabras al vocabulario inglés, siendo la más famosa de ellas el *«d'oh!»* de Homer, que emplea como respuesta a cualquier hecho que le provoque angustia mental o física. Meyer no inventó la palabra, pero sí acuñó *«yoink»*, la conocida expresión que los personajes de la serie murmuran cuando arrancan literalmente un objeto de las manos de otro personaje para quitárselo. En 2007, la revista de humor *Cracked* publicó un artículo sobre las principales palabras creadas por *Los Simpson*. En la lista aparecían clásicos como *«cromulent»* (que describe algo que está bien, es aceptable o ilegalmente legal) y *«tomacco»* (un híbrido entre tomate y tabaco creado por Homer, sugerido por vez primera en un artículo publicado en 1959 en *Scientific American* y que un fan de la serie llamado Rob Bauer hizo realidad en 2003). Pero la palabra inventada más destacada del listado era *«meh»*, la expresión de indiferencia pura que debutó en la sexta temporada de la serie. En un episodio, Marge Simpson se queda fascinada cuando ve un telar en una feria renacentista, puesto que había aprendido a tejer en el instituto. Emite entonces un mensaje: «Estoy tejiendo en un telar». Y la respuesta de Bart es: *«meh»*. Seis años más tarde, se difundió un episodio en el que Lisa Simpson deletrea la palabra.

La palabra *«meh»* aparece en numerosos diccionarios, desde Macmillan («utilizado para mostrar indiferencia por lo que sucede o desinterés total hacia alguna cosa») hasta Dictionary.com («expresión de aburrimiento o apatía»), pasando por el *Collins English Dictionary* («interjección utilizada para sugerir indiferencia o aburrimiento, o como adjetivo para calificar alguna cosa de mediocre o a una persona que no causa ninguna impresión»). Hace unos años, George Meyer se quedó sorprendido cuando un guionista de *Los Simpson* compartió con él un recuerdo sobre el episodio en que apareció por primera vez la palabra *«meh»*. «Me recordó que yo había trabajado en aquel episodio y creía que fue a mí a quien se le ocurrió la palabra *meh*. Yo ni me acordaba». Cuando le pregunté a Tim Long quién creó *«meh»*, estaba bastante seguro que había sido obra de George Meyer. «Estoy casi seguro de que fue él quien inventó *meh*. Está por todas partes, y la gente ni siquiera se da cuenta de que todo empezó con *Los Simpson*». Meyer empezó a recordar por fin las conversaciones que había mantenido con los guionistas. «Estaba intentando pensar una palabra que fuese la más fácil de pronunciar con el mínimo esfuerzo, que bastara solo con separar los labios y que saliera el aire.»

¿Por qué no recordaba mejor Meyer sus contribuciones? Como donante, su punto de mira estaba en conseguir un resultado colectivo que tuviera en cuenta a los demás, no reivindicar la responsabilidad de ese resultado a nivel personal. Sugería todas las frases, chistes y palabras que le era posible y dejaba que los demás se hicieran con ellas y las incorporaran a sus guiones. Su atención se centraba en mejorar la calidad global del guión, más que en seguir el rastro de quién era el responsable de cada cosa. «Muchas cosas son como una asistencia en un partido de baloncesto. Cuando alguien decía, “George, eso era tuyo”, la verdad es que no tenía ni idea —comenta Meyer—. Nunca he recordado mucho las cosas que hago, de manera que no andaba siempre diciendo *yo* hice eso o hice lo otro. Lo que decía era que *nosotros* habíamos hecho eso y lo otro. Creo que coger la costumbre de actuar así está muy bien.»

Las investigaciones demuestran que coger esta costumbre no es algo que les resulte tremendamente difícil a equilibradores y receptores. Recuerde que el sesgo de responsabilidad se produce porque poseemos más información sobre nuestras contribuciones que sobre las de los demás. La clave para conseguir el equilibrio en nuestro criterio de responsabilidad está en centrar la atención en las contribuciones de los demás. Para ello, basta con elaborar una lista de las contribuciones de la pareja *antes* de valorar nuestra propia contribución. Los estudios indican que cuando los empleados piensan en la ayuda que reciben por parte de sus jefes antes de pensar en lo mucho que ellos contribuyen a la labor de sus jefes, las estimaciones de la contribución de los jefes pasan de estar por debajo del diecisiete por ciento a situarse por encima del treinta y tres por ciento. Reúna un grupo de entre tres a seis

personas y pida a cada una de ellas que estime el porcentaje del trabajo total que lleva a cabo. Sume las estimaciones y descubrirá que, en promedio, el total supera el ciento cuarenta por ciento. Pídales luego que reflexionen sobre las contribuciones de cada miembro antes de evaluar las que realizan personalmente, y el total caerá, en promedio, hasta el ciento veintitrés por ciento.

Los donantes como Meyer lo hacen de forma natural: se cuidan de reconocer en qué contribuyen los demás. En un estudio, el psicólogo Michael McCall pidió a los participantes que completaran un cuestionario por el que evaluaría si eran donantes o receptores y, a continuación, que se dividieran por parejas y decidieran la importancia de distintos objetos para sobrevivir en el desierto. Comunicó de manera aleatoria a la mitad de los participantes que habían fracasado y a la otra mitad que habían salido airosos. Los receptores culparon a sus parejas del fracaso y reivindicaron como suyo el mérito de los éxitos. Los donantes cargaron con la culpa de los fracasos y responsabilizaron a sus parejas de gran parte del éxito.

El modus operandi de George Meyer funciona como sigue: es increíblemente duro consigo mismo cuando las cosas van mal y expedito para felicitar a los demás cuando las cosas van bien. «El humor malo hiere físicamente a George», afirma Tim Long. Meyer quiere que todos los chistes hagan reír a la gente... y que en su mayoría la hagan pensar. A pesar de que impone a los demás los elevados estándares que se aplica a sí mismo, perdona más los errores de los otros. En los inicios de su carrera profesional, Meyer fue despedido de un programa llamado *Not Necessarily the News* después de seis semanas de trabajo. Veinte años más tarde, se tropezó casualmente con la ejecutiva que lo despidió. La ejecutiva le pidió disculpas —era evidente que el despido había sido un error— y se armó de valor para recibir la descarga de la ira de Meyer. Cuando me contaba la historia, Meyer no podía parar de reír. «Fue encantador volver a verla. Le dije: "Vamos, mira dónde estamos; está todo olvidado". En Hollywood hay más de uno que disfruta haciendo tragar polvo a sus enemigos. Pero me parece una motivación completamente hueca. Y a nadie le gusta saber que hay por ahí un montón de gente que pretende machacarlo».

En la sala de edición de *Los Simpson*, perdonar a los demás más de lo que se perdonaba a sí mismo ayudó a Meyer a sacar a la luz las mejores ideas de sus compañeros. «Intenté crear en la sala un clima en el que todo el mundo supiera que podía contribuir, que no pasa nada por fracasar estrepitosamente muchas, muchísimas veces», dice. Es lo que se conoce como *seguridad psicológica*: saber que podemos correr un riesgo sin temor a ser penalizado o castigado por ello. La investigación llevada a cabo por la profesora de la Harvard Business School, Amy Edmondson, nos muestra que en el entorno psicológicamente seguro que Meyer ayudó a crear, los individuos aprenden e innovan más.[9] Y son precisamente los donantes los que suelen crear entornos de este tipo: en un estudio se descubrió que los ingenieros que compartían ideas sin esperar nada a cambio presentaban mayores

probabilidades de tener un papel importante en la innovación, puesto que hacían que el intercambio de información fuese seguro. Don Payne recuerda que cuando él y otro guionista, John Frink, se incorporaron a *Los Simpson*, se sintieron intimidados por los talentosos veteranos del programa, pero Meyer se apresuró a proporcionales seguridad para presentar sus ideas. «George era increíblemente colaborador y nos cogió bajo su protección. Hacía que resultara muy fácil participar, nos animaba a hablar y jamás nos denigró. Escuchaba y quería conocer nuestra opinión».

Cuando revisan guiones, muchos guionistas cómicos recortan sin piedad el material, lo que deja psicológicamente heridos a los que han escrito dicho material. Meyer, por otro lado, dice que «intenté especializarme en el apoyo emocional de los demás». Cuando los guionistas se quejaban porque les reescribían los guiones, él solía ser quien los consolaba y los tranquilizaba. «Siempre trataba con gente en situación in extremis; solía aplacar el pánico de la gente —observa Meyer—. Aprendí a calmarlos y a enseñarles a ver la situación de otra manera.» Al final, aun cargándose su trabajo, sabían que eran importantes para Meyer como personas. Carolyn Omine comenta que «George no se muerde la lengua. Viene y si piensa que el chiste que has presentado es una tontería, te lo dice, pero nunca haciéndote sentir tonto». Tim Long me explicó que cuando das a Meyer un guión para su lectura, «es como si acabaras de entregarle un bebé y como si su responsabilidad fuera decirte que tu bebé está enfermo. Le importa que las cosas estén bien escritas... y le importas tú».

La brecha de perspectiva

Si superar el sesgo de la responsabilidad nos da una mejor comprensión de las contribuciones de los demás, ¿qué es lo que nos permite apoyar a nuestros compañeros en un trabajo de colaboración, donde las emociones van cargadas y la gente suele tomarse las críticas como algo personal? Compartir los méritos no es más que una parte del éxito del trabajo en grupo. Las habilidades de Meyer para consolar a otros guionistas cuando les recortaban los guiones y para crear un entorno psicológicamente seguro son el sello distintivo de otro paso importante que dan los donantes cuando trabajan en colaboración: ver más allá de la *brecha de perspectiva*.

En un experimento liderado por Loran Nordgren, psicólogo de la Northwestern University, los participantes predijeron lo penoso que resultaría estar sentado en una sala de frío durante cinco horas. Realizaron sus predicciones bajo dos condiciones distintas: calor y frío. Cuando el grupo que estaba en condiciones de calor estimó lo mal que lo pasaría en la sala de frío, lo hizo manteniendo un brazo sumergido en un cubo de agua caliente. El grupo en condiciones de frío realizó sus estimaciones con un brazo sumergido en un cubo de agua helada. ¿Qué grupo estimó que lo pasaría peor en la sala de frío?

Como seguramente se habrá imaginado, la respuesta es el grupo en condiciones de frío. Los participantes estimaron que la sala de frío sería un catorce por ciento más penosa si tenían el brazo sumergido en un cubo de agua helada que si lo tenían sumergido en agua caliente. Después se sentir frío real durante un minuto, sabían que al cabo de unas horas la sensación sería insoportable. Pero hubo un tercer grupo de gente que experimentó el frío en circunstancias distintas. Sumergieron el brazo en un cubo de agua helada, pero después lo sacaron y completaron otro cuestionario. Transcurridos diez minutos, estimaron lo penosa que sería la sala de frío.

Sus predicciones deberían de parecerse a las del grupo en condiciones de frío, puesto que habían estado con el brazo sumergido en agua helada solo diez minutos antes, pero no fue así. Sus predicciones fueron idénticas a las del grupo en condiciones cálidas. Aun habiendo sentido el frío solo diez minutos antes, ya no podían imaginárselo. Se trata de una *brecha de perspectiva*: cuando no experimentamos un estado intenso psicológica o físicamente, infravaloramos de manera dramática cómo podría afectarnos. Por ejemplo, las evidencias demuestran que los médicos piensan siempre que sus pacientes sufren menos dolor del que en realidad sienten. Sin encontrarse en un estado de dolor, los médicos no pueden comprender por completo lo que es estar en ese estado.

En un hospital de San Francisco, un respetado oncólogo estaba preocupado por un paciente. «No está mentalmente tan claro como ayer.» El paciente era anciano y padecía un cáncer en estado avanzado y con metástasis. El oncólogo decidió solicitar una punción lumbar para comprender el alcance de la enfermedad, con la confianza de prolongar la vida del paciente. «Tal vez tenga una infección —meningitis, un absceso cerebral—, alguna afección tratable.»

El neurólogo de guardia, Robert Burton, tenía sus dudas. El pronóstico del paciente era pesimista y la punción le resultaría extremadamente dolorosa. Pero el oncólogo no estaba dispuesto a tirar la toalla. Cuando Burton llegó con la bandeja con el instrumental necesario para realizar la punción lumbar, la familia del paciente protestó. «Por favor, no hagan nada más», dijeron conjuntamente. El paciente, demasiado frágil para hablar debido a su condición terminal, asintió, declinando con este gesto la punción. Burton localizó al oncólogo y le explicó el deseo de la familia de evitar la prueba, pero el oncólogo no estaba dispuesto a ceder. Finalmente, la esposa del paciente agarró a Burton por el brazo y le suplicó que la apoyase para enfrentarse al oncólogo y rechazar la punción lumbar. «No queremos que se lo hagan», le imploró la esposa. El oncólogo seguía decidido a salvar al paciente. Explicó por qué consideraba la punción tan esencial y familia y paciente acabaron claudicando.

Burton llevó a cabo la punción lumbar, todo un reto teniendo en cuenta el estado en que se encontraba el paciente y que se trataba de una prueba dolorosa, además. El

paciente empezó a sufrir entonces un tremendo dolor de cabeza, entró en coma y falleció tres días después como consecuencia del cáncer. A pesar de que el oncólogo era un experto destacado en su campo, Burton le recuerda «principalmente por lo que me enseñó sobre la aceptación de creer "estar haciendo el bien" en ausencia de sentido crítico. El único modo de conocer la verdad es preguntando al paciente y manteniendo un diálogo».

En los trabajos en equipo, los receptores rara vez superan esta brecha de perspectiva. Están tan centrados en su punto de vista que no logran ver cómo reaccionan los demás a sus ideas y opiniones. Por otro lado, el investigador Jim Berry y yo descubrimos que en el trabajo creativo, los donantes se sienten motivados a beneficiar a los demás, y eso les lleva a encontrar formas de ponerse en la piel de los otros. Cuando George Meyer editaba el trabajo de los dibujantes y los guionistas de *Los Simpson*, se enfrentaba a una brecha de perspectiva. Era consciente de que estaba editando y recortando las escenas y los chistes favoritos de otras personas, no de él. Reconociendo que era incapaz de sentir lo que ellos pudieran sentir, encontró un sustituto: reflexionar sobre lo que él sentía cuando estaba en la posición de los demás y alguien revisaba y opinaba sobre su trabajo.

Cuando Meyer se incorporó a *Los Simpson* en 1989, escribió el guión del episodio que se proyectaría el Día de Acción de Gracias e incluyó una secuencia en la que se representaba un sueño. La secuencia le parecía de lo más graciosa, pero Sam Simon, el director de la serie en aquel momento, no fue de la misma opinión. Cuando Simon recortó la escena del sueño, Meyer se puso furioso. «Me quedé flipando. Estaba tan rabioso que Sam me mandó hacer otra cosa solo para obligarme a salir de la sala de redacción.» Meyer rememoraba aquella experiencia siempre que se veía obligado a criticar y cambiar el trabajo de dibujantes y guionistas. «Cuando había que reescribir parte de un guión, recordaba aquella sensación de sentirse destripado», me explicó. Y esto le hacía ser más empático y considerado y le llevaba a ayudar a los demás de modo que fermentaran estados de alta carga emocional y aceptaran sus revisiones.

Al igual que Meyer, los donantes de éxito alteran su marco de referencia para adaptarlo a la perspectiva del receptor. Para la mayoría, no es un punto de partida natural. Piense en el dilema habitual que se plantea cuando hay que hacer un regalo de boda o de nacimiento. ¿Qué hace si el receptor del regalo tiene una lista? ¿Elegir algo de esa lista o enviarle un regalo distinto?

Un día, mi mujer tenía que elegir un regalo de boda para unos amigos. Decidió que era más creativo y considerado buscar algo que no estuviera en la lista de boda que habían creado los novios y por ello se decantó por enviarles un candelabro, dando por sentado que nuestros amigos apreciarían un regalo exclusivo. Personalmente, me quedé perplejo. Unos años antes, cuando nos tocó a nosotros tener regalos de boda, mi esposa se llevó bastantes decepciones al recibir obsequios

que no estaban en la lista que habíamos seleccionado. Mi esposa era consciente de su gusto por objetos especiales y era una excepción que alguien nos hiciese llegar un regalo que le gustara más que los que ella había elegido. Consciente de que prefería un regalo de la lista cuando estuvo en el lugar del receptor del obsequio, ¿por qué optó por algo distinto cuando le correspondió el papel de la persona que hace el regalo?

Para llegar al fondo de este rompecabezas, los investigadores Francesca Gino, de Harvard, y Frank Flynn, de Stanford, examinaron cómo reaccionan las personas que hacen el obsequio y las que lo reciben ante regalos de una lista y regalos distintos. Descubrieron que las personas que hacen el obsequio infravaloran de manera consistente lo mucho que las que lo reciben valoran los regalos de la lista. En un experimento, reclutaron noventa personas para que hicieran o recibieran un regalo de Amazon.com. Los que iban a recibir el regalo disponían de veinticuatro horas para crear una lista con diez productos valorados entre veinte y treinta dólares. Los que iban a hacer el regalo accedieron luego a las listas de regalos y, de manera aleatorio, se les indicó que eligieran un regalo de la lista o un regalo ideado por ellos.

Los que hacían el regalo confiaban en que los receptores valoraran el regalo que no estaba en la lista como algo más pensado y personal. Pero, de hecho, sucedió justo lo contrario. Los receptores valoraron mucho más los regalos de la lista que los regalos que no estaban en ella. El mismo modelo se produjo con amigos que hacían y recibían regalos de boda y de cumpleaños. Los que hacían el regalo preferían obsequios ideados por ellos, pero los que lo recibían preferían los que ellos habían seleccionado previamente en una lista.

¿Por qué? Las investigaciones demuestran que cuando asumimos la perspectiva de los demás, solemos mantenernos dentro de nuestros marcos de referencia y preguntarnos: «¿Cómo me sentiría *yo* en esta situación?». Cuando hacemos un regalo, imaginamos la alegría que experimentaríamos nosotros al recibir el que estamos seleccionando. Pero esta alegría no es ni mucho menos la misma que el receptor del regalo experimentará, puesto que el receptor tiene un conjunto de preferencias distinto al nuestro. En el papel de persona que hace el regalo, mi esposa estaba encantada con el candelabro que eligió. Pero si nuestros amigos se hubieran enamorado del candelabro, es evidente que lo habrían incluido en su lista de bodas.[10]

Para ayudar con efectividad a los compañeros, es imprescindible salir de nuestros marcos de referencia. Tal y como hizo George Meyer, hay que preguntarse: «¿Cómo se sentiría el receptor en esta situación?». Esta capacidad para ver el mundo desde la perspectiva de otra persona se desarrolla en un momento muy temprano de la vida. En un experimento, las psicólogas de Berkeley, Betty Repacholi y Alison

Gopnik, estudiaron niños de entre catorce y dieciocho meses de edad. Situaron dos tazones con comida delante de los pequeños: uno contenía galletitas saladas en forma de pez y otro contenía brócoli. Los niños probaron la comida de los dos tazones y mostraron una fuerte preferencia por las galletitas con respecto al brócoli. Vieron luego como una de las investigadoras expresaba su repugnancia al probar las galletitas y se mostraba encantada al probar el brócoli. Cuando la investigadora extendió la mano para pedir a los niños que le pusieran comida, los pequeños tuvieron oportunidad de elegir entre ofrecerle galletitas o brócoli. ¿Se alejarían de su perspectiva para darle brócoli, por mucho que ellos lo aborrecieran?

Los niños de catorce meses no lo hicieron, pero sí los de dieciocho. Con catorce meses de edad, el ochenta y siete por ciento de los niños ofrecieron galletitas en vez de brócoli. Pero con dieciocho meses, solo el treinta y uno por ciento cometió este error, mientras que el sesenta y nueve por ciento había aprendido a ofrecer lo que gustaba a los demás, por mucho que difiriera de sus propios gustos. Esta capacidad para imaginarse la perspectiva de los demás, en lugar de aferrarse a la perspectiva propia, es una habilidad clave de los donantes de éxito que trabajan en equipo.[11] Resulta interesante ver que cuando George Meyer inició su carrera como guionista cómico, no utilizó sus habilidades para captar la perspectiva de los demás para ayudar a sus compañeros. Los veía como rivales:

> «Cuando empiezas, ves a los demás como un obstáculo para tu éxito. Pero eso significa que tu mundo estará lleno de obstáculos, y eso es malo. En los primeros años, cuando mis compañeros y mis amigos —incluso amigos íntimos — tenían un éxito arrollador de algún tipo, me resultaba muy duro. Sentía celos, sus éxitos eran como una deshonra para mí. Cuando inicias tu carrera profesional, lo que más te interesa es avanzar y promocionarte».

Pero cuando Meyer empezó a trabajar para programas de televisión, descubrió que se tropezaba con la misma gente una y otra vez. Era un mundo pequeño, y conectado, además. «Me di cuenta de que nos movemos en un estanque muy pequeño. Debe de haber un centenar de personas que se gana la vida escribiendo guiones de humor para televisión —dice Meyer—. Creo que lo mejor es no granjearse la antipatía de esta gente, ya que la mayoría de trabajos que encuentras son a través del boca a boca o por recomendación. Tener buena reputación es muy importante. Rápidamente aprendí a ver como aliados a los demás guionistas de humor». Meyer empezó a arraigarse para conseguir el éxito de otra gente. «No es un juego donde uno gana y el otro pierde. De modo que cuando te enteras de que han elegido el guión de alguien para un capítulo piloto, o que alguno de sus programas pasará a convertirse en serie, es muy bueno en cierto sentido, puesto que significa que la comedia va mejor».

Pero Frank Lloyd Wright no siguió este camino. Era un genio, sin lugar a dudas, pero no un creador de genios. Cuando Wright alcanzó el éxito, no multiplicó con ello el éxito de los demás arquitectos; sino que más bien lo obtuvo a expensas de ellos. Tal y como reflexionó John, el hijo de Wright: «Haces un buen trabajo construyendo edificios de acuerdo con tu ideal. Pero te has mostrado débil en cuanto a apoyar a otros en su deseo de alcanzar este mismo logro». En lo referente a los aprendices, declaró el hijo, Wright nunca «apoyó a ninguno para que ascendiera». En un caso, Wright prometió a sus aprendices una sala de dibujo donde poder trabajar, pero no cumplió su promesa hasta siete años después de poner en marcha las becas de Taliesin. En un momento dado, un cliente reconoció que prefería contratar a los aprendices de Wright que a Wright, ya que los aprendices tenían el mismo talento que él pero superaban su responsabilidad en cuanto a completar el trabajo a tiempo y dentro del presupuesto acordado. Wright se puso rabioso al enterarse y prohibió a sus arquitectos aceptar encargos, exigiéndoles que pusieran su nombre siempre en primer lugar. Varios de sus aprendices con más talento y experiencia decidieron abandonarlo, argumentando que Wright los explotaba pensando solo en su beneficio personal y les robaba los méritos de su trabajo. «Resulta sorprendente —observa de St. Aubin— que muy pocos aprendices de Wright, de entre los centenares que tenía, acabaran realizando una carrera relevante e independiente como arquitectos.»

El éxito de George Meyer tuvo el efecto contrario sobre sus colaboradores: creó un efecto dominó que propagó el éxito a su alrededor. Los compañeros de Meyer lo califican de genio, pero resulta sorprendente que haya sido también un creador de genios. Ayudando a los demás guionistas de *Los Simpson*, George Meyer los hizo más efectivos en su trabajo, multiplicando con ello la efectividad colectiva. «Me convirtió en mejor guionista, inspirándome para que pensara más allá de estas cuatro paredes», comenta Don Payne. La predisposición de Meyer a prestarse voluntario para realizar las tareas menos populares, para ayudar a los demás a mejorar sus chistes y trabajar muchas horas con el fin de alcanzar elevados estándares de calidad colectiva, se contagió a sus compañeros. «Hace que todo el mundo se esfuerce más», le explicó Jon Vitti a un periodista de *Harvard Crimson*, que declaró que «la presencia de Meyer estimula a los demás guionistas de *Los Simpson* a ser más graciosos» y elogió el talento natural de Meyer para «inspirar grandeza en quienes le rodean».

Meyer dejó *Los Simpson* en 2004 y está trabajando actualmente en su primera novela —titulada provisionalmente *Kick Me 1,000,000 Times or I'll Die*[*]—, pero su influencia en la sala de redacción persiste. Hoy en día, «la voz de George está fuertemente grabada en el ADN de la serie —dice Payne—, y fue él quien me enseñó que no es necesario ser un imbécil para salir adelante». Carolyn Omine añade: «Todos hemos adquirido el sentido del humor de George. A pesar de que ya no está

en *Los Simpson*, a veces pensamos como él». Años después, George sigue trabajando para ayudar a sus antiguos compañeros. A pesar de haber ganado cinco premios Emmy, Tim Long no ha conseguido aún el sueño de su vida: publicar en *The New Yorker*. En 2010, Long envió a Meyer el borrador de una propuesta. Meyer le respondió rápidamente dándole su incisiva opinión. «Lo repasó línea a línea y se mostró increíblemente generoso. Sus notas me ayudaron a solucionar temas que estaban incordiándome en el fondo de mi corazón y que por mí mismo era incapaz de articular.» Luego, Meyer dio un paso más en su actitud de donante: se puso en contacto con un editor de *The New Yorker* para facilitarle la entrada a Long. En 2011, Long hizo realidad su sueño... por duplicado.

Cuando Meyer publicó el segundo número de *Army Man*, tenía treinta colaboradores. Todos ellos escribieron chistes sin recibir nada a cambio y sus carreras profesionales se dispararon junto con la de Meyer. Un mínimo de siete de aquellos colaboradores siguieron escribiendo para *Los Simpson*. Uno de ellos. Spike Feresten, escribió un único episodio de *Los Simpson* en 1995 y posteriormente se convirtió en guionista nominado a los Emmy y productor de *Seinfeld*, donde escribió el famoso episodio de «La sopa nazi». Y los colaboradores de *Army Man* que no escribieron guiones para *Los Simpson* alcanzaron el éxito en otras partes. Bob Odenkirk, por ejemplo, es un conocido guionista y actor; Roz Chast está en nómina en *The New Yorker* como dibujante de cómics; y Andy Borowitz se convirtió en escritor de libros de éxito y creador de *The Borowitz Report*, una columna satírica y página web con millones de seguidores. Antes de eso, Borowitz coprodujo la película *Pleasantville* y creó *El príncipe de Bel Air*, que a su vez lanzó la carrera al estrellato de Will Smith. Invitándolos a colaborar en *Army Man*, Meyer los ayudó a alcanzar el éxito. «Me limité a pedirle a la gente que me hacía reír que colaborase conmigo —explicó Meyer a Mike Sacks—. No era consciente de que se convertirían en personalidades ilustres.

Capítulo 4

Encontrar el diamante en bruto

La realidad y la ficción sobre reconocer el potencial

> Cuando tratamos al hombre como lo que es, lo hacemos peor de lo que es; cuando lo tratamos como si ya fuera lo que potencialmente puede ser, lo hacemos como debería ser.
>
> Frase atribuida a JOHANN WOLFGANG VON GOETHE, escritor, médico, biólogo y artista alemán

Cuando Barack Obama llegó a la Casa Blanca, un periodista le preguntó si tenía alguna «app» favorita. Sin dudarlo un instante, Obama nombró el iReggie, que «tiene mis libros, mis periódicos, mi música, todo en un mismo lugar». Pero el iReggie no era un software. Sino un hombre llamado Reggie Love, y nadie habría adivinado que se convertiría en un recurso indispensable para el presidente Obama.

Love fue un atleta destacado en Duke, donde logró la excepcional hazaña de ser un jugador estrella tanto en el equipo de fútbol como en el de baloncesto. Pero después de dos años de fracasar en las pruebas de la NFL a las que se presentó cuando obtuvo la graduación, decidió cambiar de rumbo. Habiendo estudiado ciencias políticas y política pública en Duke, Love inició un programa de prácticas en el Capitolio. Con historial de deportista y escasa experiencia laboral, acabó ocupando un puesto en la sala de correo del despacho de Obama en el Senado. Pero en cuestión de doce meses, con sólo veintiséis años de edad, Love fue ascendido de la sala de correo a guardaespaldas de Obama, o ayudante personal.

Love trabajaba dieciocho horas al día y voló más de 880.000 millas acompañando a Obama. «Su habilidad para hacer malabarismos con sus muchas responsabilidades y sus escasas horas de sueño ha sido inspiradora —declaró Obama—. Domina lo que hace.» Cuando Obama fue elegido presidente, un colaborador destacó que Love «cuidaba del presidente». Love pasó a encargarse de responder todas las cartas que llegaban a su despacho. «Siempre he querido reconocer a la gente, y hacerle saber que su voz se escucha», me contó Love. Según un periodista, Love es «famoso por su excepcional y universal bondad».

Décadas antes, en la casa natal de Love en Carolina del Norte, una mujer llamada Beth Traynham decidió volver a la escuela y estudiar contabilidad. Beth tenía poco más de treinta años de edad y los números no eran su fuerte. No aprendió a leer la hora en un reloj digital hasta que estuvo en tercero y cuando llegó al

instituto, se apoyó en un novio para sacar adelante las matemáticas. Incluso ya de mayor, le costaba calcular porcentajes.

Cuando llegó la hora de afrontar el examen para ser CPA (Contable Público Certificado), Beth estaba convencida de que suspendería. Más allá del hecho de sus problemas con las matemáticas, se enfrentaba a graves limitaciones de tiempo. Trabajaba a tiempo completo y tenía tres niños en casa, dos de los cuales apenas caminaban y habían contraído la varicela justo cuando faltaban dos semanas para el examen. El peor momento llegó cuando pasó un fin de semana entero tratando de comprender la contabilidad de las pensiones y, transcurridos tres días, tenía la impresión de entenderlo menos que antes de empezar. Cuando, casi sobre la marcha, Beth se sentó ante el examen de CPA, sufrió un ataque de pánico al ver las preguntas de respuesta múltiple. «Preferiría pasar (de nuevo) por un parto natural a tener que sentarme de nuevo frente aquel examen», dijo Beth. Salió del examen abatida, segura de haberlo suspendido.

El teléfono de casa de Beth sonó una mañana de un lunes de agosto de 1992. La voz al otro extremo de la línea le comunicó que había obtenido la medalla de oro del examen CPA en Carolina del Norte. Creyó que se trataba de un amigo que le gastaba una broma, de modo que llamó después al consejo estatal para verificar la noticia. No era un chiste: Beth había obtenido la nota más alta de todo el Estado. Posteriormente, se quedó aturdida cuando recibió otro galardón: el Elijah Watt Sells Award for Distinctive Performance, un premio otorgado a las diez mejores notas del examen CPA en todo el país, superando a 136.525 candidatos. En la actualidad, Beth es una ejecutiva respetada en la financiera Hughes, Pittman & Gupton, LLC. Ha sido nombrada líder financiero por Impact 25 y una de las veinticinco mujeres más destacadas en el Research Triangle.

Beth Traynham y Reggie Love han llevado una vida dramáticamente distinta. Aparte de su éxito profesional y sus raíces en Carolina del Norte, hay algo en común que los une. Su nombre es C. J. Skender, y es una leyenda viva.

Skender da clases de contabilidad, pero decir que es un profesor de contabilidad no es hacerle justicia. Es un personaje único, famoso por sus características pajaritas y su habilidad para recitar la letra de miles de canciones y películas. Tal vez sea el único hombre de cincuenta y ocho años de piel clara y pelo blanco que tiene un póster del rapero 50 Cent en su despacho. Y pese a ser un genio de los números, resulta imposible cuantificar su impacto en el aula. Skender es uno de los pocos profesores por los que la Duke University y la Universidad de Carolina del Norte pasan por alto su rivalidad para cooperar: está tan demandado, que tiene permiso para impartir simultáneamente clases en ambas instituciones. Ha conseguido más de dos docenas de premios de enseñanza importantes, incluyendo entre ellos catorce concedidos por la UNC, seis otorgados por Duke y cinco del Estado de Carolina del Norte. A lo largo de su carrera profesional, debe de haber impartido

cerca de seiscientos cursos y evaluado a más de treinta y cinco mil alumnos. Gracias al tiempo que invierte en sus alumnos, ha desarrollado la que a buen seguro es su habilidad más impresionante: un ojo excelente para detectar el talento.

En 2004, Reggie Love se apuntó a las clases de contabilidad de C. J. Skender en Duke. Era un curso de verano que Love necesitaba para conseguir su graduación y, pese a que muchos profesores no lo habrían aceptado por tratarse de un deportista, Skender reconoció el potencial que Love escondía detrás de sus habilidades deportivas. «Por alguna razón, los jugadores de fútbol de Duke nunca se han matriculado en masa en mis clases —explica Skender—, pero sabía que Reggie tenía todo lo necesario para alcanzar el éxito.» Skender aceptó a Love en su clase e intuyó acertadamente que le reportaría beneficios. «Antes de asistir a las clases de C. J. no tenía ni idea de contabilidad —dice Love— y la base fundamental de conocimientos que me proporcionó aquel curso me guio en el camino hacia la Casa Blanca.» En la sala de correo de Obama, Love utilizó los conocimientos de inventario que había aprendido en las clases de Skender para desarrollar un proceso más eficiente para organizar y digitalizar una enorme acumulación de correo. «Fue lo primero que implementé», explica Love, y su labor impresionó al jefe de personal de Obama y puso a Love en el radar. En 2011, Love abandonó la Casa Blanca para estudiar en Wharton. Envió una nota a Skender: «En estos momentos me encuentro en el tren, rumbo a Filadelfia para iniciar mi MBA y una de las primeras clases será la de contabilidad financiera. Sólo quería darle las gracias por haber confiado en mí cuando fui su alumno».

Una docena de años antes, después de realizar el examen para obtener el CPA, Beth Traynham abordó a Skender para alertarle acerca de su decepcionante rendimiento. Le dijo que estaba segura de haber suspendido el examen, pero Skender pensaba otra cosa. Le dijo: «Si no apruebas, te pagaré la hipoteca». Y Skender volvió a tener razón... y no sólo sobre Beth. Aquella primavera, las medallas de plata y de bronce del examen CPA en Carolina del Norte fueron también concedidas a alumnas suyas. Las alumnas de Skender obtuvieron las tres primeras notas del total de 3.396 candidatos que se presentaron al examen. Era la primera vez en Carolina del Norte que una institución barría haciéndose con todas las medallas y a pesar de que la contabilidad siempre había sido un terreno dominado por los hombres, las tres medallistas de Skender fueron mujeres. En total, Skender ha tenido más de cuarenta alumnos galardonados con las medallas que los sitúan entre los tres primeros de su estado. Ha demostrado también un don para identificar a futuros profesores: más de tres docenas de sus alumnos han seguido sus pasos en la enseñanza universitaria. ¿Cómo reconoce el talento con solo verlo?

Tal vez parezca pura intuición, pero la habilidad de C. J. Skender para reconocer el potencial está respaldada por rigurosa ciencia. Detectar y cultivar el

talento son habilidades esenciales en prácticamente cualquier sector; nunca hay que exagerar el valor que nos aporta rodearnos de estrellas. Igual que sucede con el networking y la colaboración, en lo referente a descubrir el talento en los demás, los estilos de reciprocidad conforman tanto nuestra forma de abordar el tema como nuestra efectividad. En este capítulo, tengo intención de mostrarle cómo consiguen los donantes triunfar en la tarea de reconocer el potencial de los demás. Además de repasar las técnicas de Skender, echaremos un vistazo a cómo hacen los ojeadores para identificar a deportistas de talla mundial, por qué la gente acaba invirtiendo en exceso en candidatos de escaso potencial y qué opinan músicos destacados sobre sus primeros profesores. Pero el mejor lugar para empezar con el tema es en el ejército, donde los psicólogos han dedicado tres décadas a investigar todo lo que se necesita para identificar los cadetes con más talento.

Búsqueda de estrellas

A principios de los ochenta, un psicólogo llamado Dov Eden publicó el primero de una serie de extraordinarios resultados. Podía predecir qué soldados de las Fuerzas de Defensa Israelí (IDF) acabarían convirtiéndose en los mejores incluso antes de iniciar su instrucción.

Eden es un hombre físicamente menudo, pero psicológicamente intenso, que se crio en Estados Unidos. Terminado su doctorado, emigró a Israel e inició una investigación con las IDF. En uno de sus estudios, examinó las detalladas evaluaciones del millar de soldados que estaba a punto de iniciar la instrucción con sus pelotones. Disponía de las puntuaciones de las pruebas de aptitud, de los exámenes realizados a lo largo de la formación básica y de los comentarios de anteriores mandos. Solo con esta información, recopilada antes de iniciar la instrucción para su siguiente puesto, Eden pudo identificar un grupo de soldados de alto potencial que acabarían convirtiéndose en estrellas.

En el transcurso de las once semanas siguientes, los soldados se sometieron a pruebas para valorar su experiencia en tácticas de combate, interpretación de mapas y operativa común. Demostraron también sus habilidades en el manejo de las armas, que fueron evaluadas por expertos. A lo largo de los tres meses siguientes, los candidatos que Eden había identificado de entrada como de elevado potencial rindieron notablemente mejor que sus compañeros: obtuvieron una puntuación un nueve por ciento más alta en las pruebas de experiencia y un diez por ciento más alta en la prueba de armamento. ¿Qué información utilizó Eden para identificar a los soldados con elevado potencial? De ser usted el jefe de un pelotón en las IDF, ¿qué características valoraría en sus soldados por encima de todo?

Resulta útil saber que Eden se inspiró en un estudio clásico dirigido por el psicólogo de Harvard Robert Rosenthal, que hizo equipo con Lenore Jacobson,

director de una escuela de enseñanza elemental en San Francisco. En el estudio se sometió a un test de habilidad cognitiva de Harvard a alumnos de dieciocho clases distintas, desde parvulario hasta quinto de primaria. El test valoraba objetivamente las habilidades verbales y de razonamiento de los niños, críticas para el aprendizaje y la resolución de problemas. Rosenthal y Jacobson compartieron los resultados del test con los maestros: aproximadamente el veinte por ciento de los niños demostraron un potencial de florecimiento intelectual, o crecimiento. A pesar de que tal vez hoy en día no destaquen, los resultados de las pruebas sugerían que aquellos alumnos brillantes harían gala de «excepcionales avances intelectuales» en el transcurso del año escolar.

El test de Harvard tenía criterio: cuando los niños fueron sometidos al test cognitivo un año más tarde, los brillantes habían avanzado más que el resto de los alumnos. Los brillantes ganaban una media de doce puntos de cociente intelectual, en comparación con la media de ocho puntos de incremento de sus compañeros de clase. Los brillantes superaban a sus compañeros por quince puntos de cociente intelectual en primero y diez puntos en segundo. Dos años más tarde, los brillantes seguían superando a sus compañeros de clase. El test de inteligencia identificó con éxito a los alumnos de potencial elevado: los brillantes se volvieron más inteligentes —y a un ritmo más rápido— que sus compañeros de clase.

Según estos resultados, la inteligencia aparece como un fuerte contendiente en términos de factor diferenciador clave para identificar a los alumnos con potencial elevado. Pero no es así, al menos al principio. ¿Por qué no?

Los alumnos etiquetados como brillantes no fueron los que obtuvieron las puntuaciones más elevadas en el test de inteligencia de Harvard. Rosenthal los eligió de forma aleatoria.

El estudio fue diseñado para averiguar qué había pasado con los alumnos cuando los maestros *creían* que tenían un potencial elevado. Rosenthal eligió aleatoriamente un veinte por ciento de los alumnos de cada clase y los etiquetó como brillantes, mientras que el ochenta por ciento restante era un grupo de control. Los brillantes no eran más inteligentes que sus compañeros: la diferencia «estaba en la cabeza del maestro».

Pero con todo y con eso, los supuestamente brillantes acabaron siendo más inteligentes que sus compañeros, tanto en habilidades verbales como de razonamiento. Algunos de los alumnos etiquetados aleatoriamente como brillantes ganaron más de un cincuenta por ciento de inteligencia en un solo curso. La ventaja en habilidades de los supuestamente brillantes se mantuvo cuando los alumnos fueron sometidos a las pruebas de inteligencia a final de curso realizadas por examinadores que no estaban al corriente del experimento, y mucho menos de qué alumnos estaban identificados como brillantes. Y los alumnos etiquetados como brillantes siguieron mostrando avances transcurridos dos años, aun con maestros que no sabían qué

alumnos habían sido etiquetados como brillantes. ¿Por qué?

Las creencias de los maestros generaron profecías autocumplidas. Cuando los maestros creían que sus alumnos eran brillantes, fijaban expectativas elevadas en lo referente a su éxito. Como resultado de ello, los maestros adoptaban una conducta de apoyo que fomentaba la confianza de los alumnos y mejoraba su aprendizaje y desarrollo. Los maestros comunicaban con más cariño con los alumnos supuestamente brillantes, les proponían tareas más desafiantes, recurrían a ellos más a menudo y les proporcionaban más comentarios. Este efecto ha sido replicado en numerosos experimentos, que han demostrado que las expectativas del maestro son especialmente importantes para mejorar las notas y las puntuaciones en las pruebas de inteligencia de alumnos de bajo rendimiento y miembros de minorías estigmatizadas. En un detallado examen de las evidencias, los psicólogos Lee Jussim y Kent Harber llegaron a la conclusión de que «las profecías autocumplidas en el aula son una realidad».

Pero todos sabemos lo impresionables que son los niños durante las primeras fases del desarrollo intelectual. Cuando Dov Eden inició su investigación en las IDF, se preguntó si esas profecías autocumplidas se producirían también entre adultos más formados. Comentó con los jefes de los pelotones que había revisado las puntuaciones de las pruebas de aptitud, las evaluaciones llevadas a cabo durante el período de instrucción básica y los comentarios de los anteriores mandos, y que «el potencial del mando medio de los soldados es apreciablemente superior al nivel habitual. [...] En consecuencia, pueden esperar logros excepcionales por parte de los soldados de su grupo».

Igual que en el estudio llevado a cabo con alumnos de nivel elemental, Eden había seleccionado aleatoriamente a los soldados de potencial elevado. Lo que quería averiguar era los efectos que podía tener que los jefes de los pelotones supieran que contaban con soldados de elevado potencial. Sorprendentemente, los soldados etiquetados de manera aleatoria como poseedores de un alto potencial rindieron mucho mejor en los test de experiencia y en las evaluaciones con armas que aquellos que no habían sido identificados aleatoriamente como de elevado potencial. Igual que los maestros, cuando los jefes del pelotón creían en el potencial de sus soldados, actuaban de tal modo que ese potencial acababa haciéndose realidad. Los jefes de pelotón que tenían grandes expectativas depositadas en determinados soldados proporcionaron a dichos soldados más ayuda, más consejos y más opiniones. Cuando esos soldados cometían errores, en vez de dar por sentado que carecían de las habilidades necesarias, los jefes de pelotón consideraban el error como una oportunidad para enseñar y aprender. La conducta alentadora de los jefes de pelotón fomentó la confianza y la habilidad de los soldados, capacitándolos y animándolos a tener un rendimiento más alto.

Las evidencias demuestran que las creencias de los líderes pueden llegar a catalizar profecías autocumplidas en muchos escenarios distintos al ejército. Brian McNatt, un investigador especializado en gestión, llevó a cabo un exhaustivo análisis de diecisiete estudios realizados con tres mil empleados en un amplio abanico de empresas, cuyas actividades iban desde la banca al comercio al detalle, pasando por la fabricación. En términos generales, cuando los directivos consideraban brillantes a empleados designados aleatoriamente como brillantes, los empleados acababan brillando. McNatt llega a la conclusión de que estas intervenciones «pueden tener un efecto considerablemente destacado sobre el rendimiento». Anima a los directivos a «reconocer el posible poder e influencia de (a) tener un sincero interés y fe en el potencial de sus empleados [...] y (b) llevar a cabo acciones que apoyen a los demás y comuniquen esa fe [...] aumentando con ello la motivación y el esfuerzo de los demás y ayudándolos a alcanzar ese potencial».

Hay directivos y maestros que han interiorizado ya este mensaje. Ven a las personas brillantes con naturalidad, sin que nadie se lo diga. Aunque no suele ser el caso entre receptores, que acostumbran a depositar escasa confianza en los demás. Al suponer que la mayoría de la gente es receptora, tienen expectativas relativamente bajas respecto al potencial de sus compañeros y subordinados. Las investigaciones demuestran que los receptores albergan dudas sobre las intenciones de los demás y por ello controlan con atención la información que pueda hacerles daño y tratan a la gente con recelo y desconfianza. Estas expectativas bajas desencadenan un círculo vicioso que limita el desarrollo y la motivación de los demás. Incluso en aquellos casos en que un receptor se sienta impresionado por la capacidad y las motivaciones de otra persona, siempre la verá como una amenaza, lo que se traduce en que estará poco dispuesto a ayudarla y desarrollarla. Como resultado de ello, los receptores rara vez hacen gala de la conducta de apoyo que fomenta el desarrollo y la confianza de compañeros y subordinados.

Los equilibradores están mejor equipados para inspirar profecías autocumplidas. Valoran la reciprocidad y cuando un compañero o subordinado exhibe un potencial elevado, los equilibradores responden en consecuencia apoyando, animando y desarrollando a sus prometedores compañeros y subordinados directos. Pero el error del equilibrador está en quedarse a la espera de vislumbrar los signos de un potencial elevado. Los equilibradores juegan siempre sobre seguro y por ello suelen esperar a brindar su ayuda hasta ver evidencias prometedoras. En consecuencia, pasan por alto oportunidades de desarrollar a gente que no muestra de entrada una chispa de talento especial o un potencial elevado.

Los donantes no esperan a que aparezcan signos de potencial. Suelen ser personas confiadas y optimistas con respecto a las intenciones de los demás y por ello, cuando adoptan el papel de líderes, directivos y mentores, los donantes tienden

a ver potencial por doquier. Los donantes ven a todo el mundo brillante de entrada. Eso fue lo que permitió a C. J. Skender desarrollar tantos alumnos estrella. No es que tenga un don excepcional para reconocer a la gente con talento, sino que simplemente empieza viendo talento en todo el mundo e intenta sacar lo mejor de cada persona. Bajo el punto de vista de Skender, cualquier alumno que entra en su aula es un diamante en bruto: capaz y dispuesto a ser excavado, tallado y pulido. Ve potencial donde los demás no lo ven, y gracias a ello ha puesto en marcha un montón de profecías autocumplidas.

Pulir el diamante en bruto

En 1985, una alumna de Skender llamada Marie Arcuri, se presentó al examen CPA. No era la típica alumna que supera fácilmente los exámenes, y suspendió. Unos días después, recibió una carta de Skender. Escribía a todos los alumnos que se habían presentado al examen, felicitando a los que lo habían aprobado y animando a los que no. Marie conserva todavía esta carta de hace veinticinco años:

> Tu esposo, familia y amigos te quieren por ser la bella persona en que te has convertido, no por el resultado de un examen. Recuérdalo. [...] Concéntrate en noviembre. Concéntrate en practicar. [...] Deseo lo mejor para ti. LO CONSEGUIRÁS, Marie. En mis exámenes siempre escribo: «El principal objetivo ya está cumplido porque te has preparado para este examen». [...] El éxito no es la vara de medir del ser humano, el esfuerzo sí.

Los estudios demuestran que los contables presentan más probabilidades de alcanzar su pleno potencial cuando reciben el tipo de palabras de ánimo que ofrece Skender. Hace unos años, setenta y dos nuevos auditores entraron a trabajar en una financiera que se cuenta entre las cuatro más importantes del país. Se seleccionó aleatoriamente a la mitad de estos auditores para que fuera informada de que tenía un potencial elevado para poder alcanzar el éxito. El estudio fue liderado por el investigador Brian McNatt, poseedor de un doctorado, dos grados de contabilidad, un certificado CPA y cinco años de experiencia como contable y auditor. McNatt leyó el currículo de los auditores que habían sido elegidos aleatoriamente para creer en su potencial. Se reunió a continuación con todos ellos y les informó de que habían sido contratados después de un proceso de selección tremendamente competitivo, que la dirección tenía grandes expectativas depositadas en ellos y que poseían las habilidades necesarias para superar cualquier desafío y alcanzar el éxito. Tres semanas después, McNatt les remitió una carta reforzando este mensaje. Durante todo un mes, los auditores que habían recibido el mensaje de McNatt tuvieron un rendimiento superior a los auditores que integraban el grupo de control y que ni se habían reunido con McNatt, ni habían recibido carta alguna. Y lo mismo siguió

aplicando incluso después de revisar las puntuaciones del test de inteligencia y las notas universitarias de los auditores.

Es el mismo efecto que tuvo la carta de Skender en Marie Arcuri. Skender la animó a creer en su potencial y generó en ella elevadas expectativas de éxito. «Veía lo mejor de sus alumnos, y sigue viendo lo mejor de sus alumnos», dice Marie. Volvió a presentarse al examen y superó dos partes, dejando pendientes otras dos. Durante ese tiempo, Skender siguió animándola. «No me permitía relajarme ni un pelo. Me llamaba para comprobar mis avances.» Superó la última parte y consiguió su CPA en 1987, dos años después de empezar a presentarse a las cuatro partes del examen. «En mi vida marcó una diferencia porque se aseguró de que mis prioridades tuvieran el orden correcto, me mantuviese encarrilada y no tirase la toalla —explica Marie—. Sabía lo mucho que había invertido en mí y no quería fallarle.» En la actualidad, Marie es propietaria de dos concesionarios Lexus. «Mis conocimientos de contabilidad y saber interpretar informes financieros han sido muy valiosos. Pero más que las cosas materiales que C. J. me enseñó, puedo decir que construyó mi carácter, mi pasión y mi determinación. Su compromiso para asegurarse de que superaba el examen me ayudó a darme cuenta de que prefiero que me definan por mi perseverancia que por si aprobé o no un examen.»

La estrategia de Skender contrasta con el modelo básico que sigue la mayoría de empresas en lo referente al desarrollo del liderazgo: identificar empleados con elevado potencial y luego proporcionarles la orientación, el apoyo y los recursos necesarios para crecer y alcanzar su pleno potencial. Para identificar a estos futuros líderes, las empresas gastan anualmente miles de millones de dólares en la valoración y evaluación de talento. A pesar de la popularidad del modelo, los donantes reconocen la terrible debilidad que presenta en un aspecto. La identificación del talento podría ser un punto de partida erróneo.

Durante muchos años, los psicólogos creyeron que, en cualquier campo, el éxito dependía en primer lugar del talento y, en segundo lugar, de la motivación. Para cribar deportistas y músicos de categoría mundial, los expertos buscaban gente con materia prima y después intentaban motivarla. Cuando lo que se pretende es encontrar gente capaz de realizar mates como Michael Jordan o tocar el piano como Beethoven, es natural empezar buscando candidatos que sepan saltar y tengan oído musical. Pero en los últimos años, los psicólogos han empezado a pensar que este enfoque podría ser regresivo.

En los años sesenta, un psicólogo pionero llamado Raymond Cattell desarrolló una teoría de la inversión en inteligencia. Proponía que lo que impulsa al individuo a invertir su tiempo y energía en desarrollar habilidades y bases de conocimiento concretas es el interés. En la actualidad, tenemos convincentes pruebas de que el interés precede el desarrollo del talento. Resulta que la motivación es la razón de

que el individuo desarrolle el talento.

En los años ochenta, el psicólogo Benjamin Bloom lideró un estudio de referencia con músicos, científicos y deportistas de nivel mundial. El equipo de Bloom entrevistó a veintiún pianistas que habían sido finalistas en destacados concursos internacionales. Cuando los investigadores empezaron a indagar sobre las primeras experiencias musicales de los pianistas, descubrieron una inesperada ausencia de talento sin refinar. El estudio demostraba que, al principio, la mayoría de los pianistas estrella «solo parecían especiales en comparación con los demás niños de la familia o el barrio». No destacaban a nivel local, regional o nacional, y tampoco habían ganado la mayoría de los primeros concursos a los que se presentaron.

Cuando el equipo de Bloom entrevistó a los pianistas y a sus padres, se encontraron con otra sorpresa. Los pianistas no habían empezado a aprender con profesores de piano que fueran expertos. Normalmente, sus primeras lecciones de piano habían sido con profesores de piano del barrio. En *The Talent Code*, Daniel Coyle escribe: «Desde un punto de vista científico, era como si los investigadores remontaran el linaje de los cisnes más bellos del mundo a una zarrapastrosa bandada de pollos de corral». Con el tiempo, incluso sin un profesor experto desde un buen principio, los pianistas consiguieron convertirse en los mejores músicos del mundo. Los pianistas lograron destacar gracias a practicar muchas más horas que sus compañeros. Tal y como Malcolm Gladwell nos mostraba en *Fueras de serie: por qué unas personas tienen éxito y otras no*, la investigación liderada por el psicólogo Anders Ericsson reveló que alcanzar el dominio de un campo determinado exige diez mil horas de práctica intencionada. Pero ¿qué motiva de entrada a un individuo a practicar tantísimo? Aquí es donde los donantes suelen entrar en escena.

Cuando los pianistas y sus padres hablaron sobre sus primeros profesores de piano, siempre se centraron en un tema: los profesores eran cariñosos, amables y pacientes. Los pianistas esperaban con ansia la llegada de la lección de piano porque sus primeros profesores hacían de la música algo interesante y divertido. «Los niños tuvieron experiencias muy positivas con sus primeras lecciones. Establecieron contacto con un adulto, fuera del entorno de casa, que era afectuoso, alentador y cariñoso», explica el equipo de Bloom. El interés de los pianistas de fama mundial se despertó gracias a profesores donantes. Los profesores buscaron la manera de que la clase de piano fuese agradable, que sirviera como un primer catalizador de la intensa práctica que exige el desarrollo de la maestría. «Explorar posibilidades y llevar a cabo una amplia variedad de actividades musicales se antepuso a factores como lo correcto y lo incorrecto o lo bueno y lo malo.»

La misma pauta apareció con tenistas de nivel mundial. Cuando el equipo de Bloom entrevistó a dieciocho tenistas norteamericanos que habían estado en algún momento entre los diez mejores del mundo, descubrieron que a pesar de que sus

primeros entrenadores «no eran entrenadores excepcionales, solían ser muy buenos con niños pequeños. [...] Lo que aquel primer entrenador proporcionó fue la motivación necesaria para que el niño se interesara en el tenis y dedicara tiempo a practicar».

En el papel de líder o mentor, los donantes se resisten a la tentación de buscar el talento ante todo. Al reconocer que cualquiera puede ser brillante, los donantes concentran su atención en la motivación. Los mejores tenistas afirmaban haber tenido un primer entrenador que «mostró un interés especial hacia el tenista». El equipo de Bloom destaca que «normalmente percibía el jugador como un chico motivado y dispuesto a trabajar duro, más que encontrarle unas habilidades físicas especiales».

En las clases de contabilidad, el concentrarse en buscar la motivación y la ética en el trabajo, y no solo la capacidad intelectual, es parte de lo que ha hecho que C. J. Skender tenga tanto éxito para reconocer el talento. Cuando Skender apostó con Beth Traynham asegurándole que aprobaría el examen CPA, no lo hizo solo porque ella tuviera un don excepcional para la contabilidad, sino porque había visto «lo duro que había trabajado todo el semestre». Cuando Skender reconoció que Reggie Love prometía, mientras otros lo ignoraban por ser simplemente un deportista más, fue porque Love «trabajaba con diligencia y siempre estaba dispuesto a aprender en clase —dice Skender—. Le interesaba aprender y mejorar». Cuando Skender animó a Marie Arcuri fue porque era «la persona más implicada y comprometida que he conocido en mi vida. Su persistencia la hacía destacar».

Es lo que la psicóloga Angela Duckworth denomina *tesón*: tener pasión y perseverancia para alcanzar objetivos a largo plazo. Sus investigaciones demuestran que por encima de la inteligencia y las aptitudes, la gente con tesón —gracias a su interés, su concentración y su determinación— alcanza mayor rendimiento. «La persistencia es increíblemente importante —dice el psicólogo Tom Kolditz, un brigadier general que dirigió el departamento de ciencias de la conducta y liderazgo en la Academia Militar de Estados Unidos durante una docena de años. El porcentaje estándar de selección de los oficiales del ejército para puestos clave de mando es del doce por ciento; el profesorado de Kolditz había sido seleccionado con porcentajes de incluso el setenta y cinco por ciento, y lo achaca en gran parte a seleccionar a los candidatos en función de su tesón. Tal y como George Anders escribe en *Fueras de serie*, «la motivación no es algo que deba darse por sentado».

El talento natural también es importante, por supuesto, pero en cuanto se dispone de un grupo de candidatos por encima del umbral del potencial necesario, el tesón es un factor destacado que predice lo cerca que están de alcanzar su máximo potencial. Por eso los donantes se fijan en las personas con tesón, pues en ellas es donde los donantes consiguen el mayor retorno de su inversión, el impacto más significativo y más duradero. Y además de invertir tiempo en motivar a gente con

tesón, los donantes como Skender se esfuerzan por cultivar esa virtud. «Establecer unas expectativas altas es muy importante —dice Skender—. Tienes que forzar a las personas, estirarlas al máximo para que hagan más de lo que se imaginaban posible. Cuando mis alumnos se someten a mis exámenes, quiero que piensen que son las pruebas más duras que han visto en su vida. Eso les hace mejores aprendices. —Para fomentar el esfuerzo, les da media docena de exámenes antiguos para que practiquen —. Tienen que realizar una inversión importante, y merece la pena. Obligarlos a trabajar más duro que en toda su vida les beneficia a largo plazo.»

Una de las claves de cultivar el tesón es que las tareas resultan más interesantes y motivadoras. En el estudio de Bloom, tanto deportistas como músicos tuvieron como primeros maestros a donantes que

> les gustaban los niños y los recompensaban con elogios, signos de aprobación o incluso caramelos cuando hacían las cosas bien. Eran extremadamente alentadores. Se mostraban entusiastas sobre su especialidad y lo que tenían que enseñar a aquellos niños. En muchos casos [...] trataban al niño como lo trataría un amigo de la familia. Tal vez la principal cualidad de aquellos profesores era que hicieron el aprendizaje inicial muy agradable y gratificante.

Es una descripción que parece estar escrita para Skender. A primera vista, encajaría con el estereotipo de un genio de la contabilidad.[12] Pero en otras etapas de su vida, Skender aspiró a ser *disc-jockey*, músico, actor, conductor de programas de debate y humorista de monólogos. Basta con poner el pie en su aula para comprender que no ha descartado del todo ninguno de estos sueños. Fiel a su carácter compulsivo y sus gustos eclécticos, salpica sus cursos con entretenidas rutinas para mantener implicados a sus alumnos, interpreta cuatro canciones al principio de cada clase y lanza caramelos a los primeros que aciertan la respuesta a su juego de preguntas musicales. Así fue como acabó colgando de la pared de su despacho el póster de un rapero. «Si quieres atraer a tu público, si realmente quieres cautivar su atención, tienes que saber en qué mundo vive, qué música escucha, qué películas ve —explica —. Para la mayoría de esos chicos, la contabilidad es como una endodoncia. Pero cuando me oyen citar a Usher o a Cee Lo Green, se dicen: “Caray, ¿de verdad acaba de decir ese viejo gordo y canoso lo que creo haber oído?” Y entonces, te haces con ellos.»

Cultivando su interés por la contabilidad, Skender cree que sus alumnos tendrán más probabilidades de invertir la energía y el tiempo necesarios para dominar la disciplina. «C. J. es la personificación de la empatía —afirma Reggie Love—. Sabe más de música que nadie y siempre está dispuesto a incluirla en su discurso para ayudar con ello a los alumnos a conectar con la materia. Cuando te planteas matricularte en un curso duro, que además no suele ser interesante, aguantar el ritmo

es un autentico reto. C. J. me lo hizo interesante y, como resultado de ello, acabé trabajando más duro.» Love obtuvo un sobresaliente en la asignatura de Skender. David Moltz, antiguo alumno de Skender que trabaja actualmente en Google, afirma que Skender «ayuda a todos los estudiantes (y personas) que conoce de todas las formas posibles. Sacrifica centenares de horas de su vida personal para tener algún tipo de impacto en la vida de sus alumnos y enseñarles lo máximo posible. Se excede para que todo el mundo con quien se relaciona se sienta especial».

Dilapidar un buen dinero en mal talento

Los donantes, al ver potencial por todas partes, acaban invirtiendo mucho tiempo en animar y desarrollar a los demás para que alcancen dicho potencial. Pero estas inversiones no siempre resultan rentables; hay candidatos que carecen de talento y otros que no mantienen el nivel de pasión o tesón necesario. Skender escribió en una ocasión más de un centenar de cartas de recomendación para una alumna que quería matricularse en un grado que no tenía nada que ver con la contabilidad. Fue rechazada en todos los programas y decidió realizar de nuevo la solicitud, de manera que Skender escribió otra vez las cartas de recomendación. Cuando las universidades volvieron a rechazarla, Skender reenvió las cartas por tercer año seguido. Finalmente, después de tres apuestas, Skender la animó a seguir un camino distinto.

De haber sido Skender más receptor o equilibrador, ¿habría claudicado antes, ahorrando con ello tanto parte de su tiempo como del de la alumna? ¿Invierten en exceso los donantes en individuos que poseen toneladas de pasión pero se quedan cortos en aptitudes?, y ¿cómo gestionan sus prioridades para centrarse en aquellos que parecen prometedores e invertir menos en los que no lo parecen? Para averiguarlo, no hay mejor lugar que la liga profesional de baloncesto de Estados Unidos, donde los *drafts* anuales de la NBA ponen a prueba a ojeadores de talentos de nivel internacional.

El fallecido Stu Inman será recordado como el hombre que cometió los dos peores errores en *drafts* de la historia de la National Basketball Association. En 1972, los Portland Trail Blazers tuvieron la oportunidad de ser los primeros en elegir en el *draft*. Inman era su director deportivo y eligió al pívot LaRue Martin, que acabó resultando un fichaje decepcionante, puesto que anotó solo cinco puntos y cuatro rebotes por partido durante las cuatro temporadas que pasó en los Blazers. Al elegir a Martin, Inman pasó por alto a dos de los mayores jugadores de la historia de la NBA. El segundo elegido aquel año fue Bob McAdoo, que anotó más puntos en su primera temporada que Martin en toda su carrera. McAdoo fue nombrado *Rookie* del año y, dos años más tarde, fue designado jugador más valioso de la NBA. En su carrera en la NBA, que se prolongó catorce años, McAdoo ganó dos veces el título

de máximo anotador de la liga, jugó en dos equipos ganadores del campeonato y formó parte de cinco equipos All-Star. En aquel *draft*, Inman ignoró también a Julius Erving —más conocido como Dr. J—, que fue seleccionado en duodécimo lugar. Erving acabó liderando su equipo hasta conseguir tres campeonatos, ganó cuatro premios al jugador más valioso del torneo, formó parte de dieciséis equipos All-Star y se convirtió en uno de los cinco máximos anotadores de la historia del baloncesto profesional. Tanto McAdoo como Erving son miembros del Hall of Fame del baloncesto.

Una docena de años más tarde, después de ser ascendido a director general de los Blazers, Stu Inman tuvo la oportunidad de redimirse. En el *draft* de la NBA de 1984, a Inman le correspondió escoger en segundo lugar. Eligió otro pívot, Sam Bowie, que medía más de dos metros diez, pero tenía una constitución atlética y gozaba de gran coordinación: era capaz de realizar lanzamientos, pases y robar el balón, eso por no mencionar los tapones y la captura de rebotes. Pero Bowie nunca alcanzó su pleno potencial. Cuando se retiró del baloncesto, el canal ESPN lo nombró la peor elección de la historia de los *drafts* de los deportes profesionales norteamericanos. En 2003, *Sports Illustrated*, cuya portada había ocupado Bowie años antes, lo calificó como el segundo fracaso más grande de los *drafts* de la historia de la NBA. ¿El primero? LaRue Martin.

Al seleccionar a Bowie, Inman pasó por alto un escolta de Carolina del Norte llamado Michael Jordan. Eligiendo en tercer lugar, los Chicago Bulls seleccionaron a Jordan, y el resto es historia. Después de ser nombrado *Rookie* del año, Jordan conquistó seis campeonatos, diez títulos de máximo anotador y once galardones al jugador más valioso, además de formar parte en catorce equipos All-Star y marcar un promedio de puntos superior a cualquier jugador de la historia. El canal ESPN lo reconoció como el deportista norteamericano más grande del siglo XX.

Inman reconoció el potencial de Jordan, pero los Blazers disponían ya de dos escoltas potentes. Necesitaban un pívot, razón por la cual eligió a Sam Bowie. Con esa elección, no sólo perdió la oportunidad de hacerse con Michael Jordan, sino que también pasó por alto a futuros componentes del Hall of Fame como Charles Barkley (quinto en el *draft*) y John Stockton (decimosexto en el *draft*). Fue una lástima que Inman eligiera a Martin antes que a McAdoo y Erving, y a Bowie antes que a Jordan, Barkley y Stockton. Pero la selección de jugadores profesionales de baloncesto es, en el mejor de los casos, una ciencia imperfecta, e incluso los grandes directores y entrenadores cometen errores.

Lo peor es que los Blazers retuvieron a ambos jugadores mucho más tiempo del que deberían haberlo hecho. Conservaron a LaRue Martin durante cuatro temporadas, y cuando decidieron venderlo, ya no tenía valor. Los Blazers ni siquiera consiguieron intercambiar a Martin por otro jugador: lo regalaron a los Seattle SuperSonics para «futuros planteamientos», y el nuevo equipo acabó dejándolo

marchar antes incluso de que se iniciara la temporada. Fue el final de la carrera baloncestística de Martin y un resultado incómodo para Inman. «Era un tema espinoso —explicó Jack Ramsay, entrenador de Martin en los Blazers en su último año y actual analista deportivo de ESPN—. Porque LaRue no podía jugar. Cuando yo llegué estaba intentando entrar en el equipo, pero no teníamos lugar para él. Carecía de juego ofensivo. Y no era ni reboteador ni hacía tapones a pesar de medir dos metros ocho. No tenía habilidades». Los Blazers siguieron un camino similar con Sam Bowie. En 1989, después de cinco temporadas deslucidas, los Blazers traspasaron finalmente a Bowie a los New Jersey Nets. ¿Por qué retuvieron durante tanto tiempo los Blazers a Sam Bowie y LaRue Martin?

Stu Inman ere famoso por ser un donante. Después de jugar al baloncesto en la universidad y de entrenar equipos de instituto durante varios años, Inman dio el salto al entrenamiento universitario y acabó convirtiéndose en primer entrenador en la institución donde había cursado sus estudios, San Jose State. En ese papel, Inman parecía poner los intereses de los jugadores por encima de su propio éxito. Uno de los fichajes estrella de Inman fue Tommie Smith, un atleta excepcional que llegó a la San Jose State para practicar el atletismo y jugar al baloncesto y al fútbol. En el equipo de baloncesto de primer año, Smith fue el máximo anotador y rebotador, de modo que en su segundo año, empezó a entrenar con el equipo universitario bajo las órdenes de Inman. Un día, Smith se presentó en el despacho de Inman y le anunció que dejaba el baloncesto para centrarse en el atletismo. «Pensé que iba a pegarme la bronca —escribe Smith—, pero no lo hizo. El entrenador Inman me dijo: “De acuerdo, Tom, lo entiendo”, me estrechó la mano y me dijo que fuera a verlo siempre que quisiera, y que siempre sería bienvenido si cambiaba de idea. Fue lo mejor del mundo para mí.»

Pero no fue tan bueno para Inman. La velocidad de Smith podía haber sido excelente para el equipo de baloncesto de San Jose State; unos años más tarde, Smith ganaba la medalla de oro olímpica en los doscientos metros lisos, estableciendo un nuevo récord mundial. Pero Inman había querido lo mejor para Smith. Además de dejar escapar a un talento como el de Smith, Inman dio cabida a jugadores con tesón, aunque carentes de talento. Cuando un flacucho jugador blanco llamado Terry Murphy se presentó para entrar en el equipo universitario, Inman respetó su ética laboral y lo invitó a participar. Murphy recuerda ser uno de los peores jugadores que llegó a entrenar Inman: «Conseguí cuatro puntos en todo el año».

A pesar de su deslustrado rendimiento, Inman le dijo a Murphy: «Nunca te echaré; eres entusiasta, juegas duro y eres un buen tipo». Inman estaba «dando consejo continuamente a cualquier yonqui del baloncesto que lo pidiese», escribe Wayne Thompson, un periodista que cubrió la trayectoria de los Blazers mientras Inman estuvo dirigiéndolos. No podía evitarlo: «Enseñar a cualquier nivel cualquier

tema es lo más gratificante que existe —le explicó Inman a Thompson—. Me encanta ver la expresión de la cara de un estudiante que lo capta por vez primera. Observar el florecimiento del proceso de aprendizaje me provoca una corriente de alegría».

Después de generar una impresión positiva en los jugadores, ¿estaría Inman excesivamente comprometido en enseñarles y desarrollarlos, hasta el punto de invertir esfuerzos en jugadores motivados aunque carentes del talento requerido? En el aula, C. J. Skender puede permitirse dedicar su tiempo a los alumnos que demuestran interés y determinación, puesto que puede enseñar y ejercer de mentor de un gran número de alumnos cada semestre. Pero en el baloncesto profesional y en la mayoría de empresas nos encontramos con más límites: apostar por el potencial de una persona significa ignorar a otras.

Inman adquirió el compromiso de desarrollar a LaRue Martin y Sam Bowie. De haber sido más receptor, ¿no parece evidente que habría reducido pérdidas lo antes posible para dedicar su tiempo a otros jugadores? En el momento en que se dio cuenta de que Martin y Bowie no contribuían al éxito del equipo, un tomador no se habría sentido en absoluto responsable del rendimiento de los jugadores. Y si Inman hubiera sido equilibrador, ¿no habría estado más dispuesto a prescindir de ellos? A buen seguro, un equilibrador se habría visto cada vez más frustrado al ver que su inversión en Martin y Bowie no era correspondida o recompensada.

Podría parecer que a los donantes les cuesta más prescindir de la gente. Pero en realidad, es justo lo contrario. Resulta que los donantes son los *menos* vulnerables al error de invertir en exceso en un individuo, y que ser donante impidió que Stu Inman cometiera errores mucho peores.

Enfrentarse al espejo: ¿Estoy bien o lo hago bien?

Barry Staw es un profesor de comportamiento organizacional de fama mundial de la Universidad de California, en Berkeley, y ha dedicado su carrera a intentar comprender por qué la gente toma malas decisiones en el seno de organizaciones. En un ingenioso estudio, Staw y Ha Hoang recopilaron datos de los más de doscientos cuarenta jugadores elegidos en las primeras dos rondas del *draft* de la NBA entre 1980 y 1986 con la esperanza de ver qué efecto tenía sobre la carrera del jugador el puesto obtenido en el *draft*. Midieron el rendimiento de cada jugador mediante distintos criterios: puntuación (puntos por minuto, porcentaje de aciertos en juego y porcentaje de aciertos en lanzamiento de falta personal), dureza (rebotes y tapones por minuto) y rapidez (asistencias y recuperaciones por minuto). Staw y Hoang controlaron el rendimiento de cada jugador según estos criterios, así como las lesiones y enfermedades del jugador, si el jugador era base, alero o pívot, y la calidad del equipo del jugador según su historial de derrotas y victorias. Examinaron luego cuánto tiempo estaban los jugadores en la cancha y cuánto tiempo los habían

conservado sus equipos antes de traspasarlos, para ver si los equipos habían cometido el error de invertir en exceso en los jugadores por el simple hecho de haberlos elegido entre los primeros de su *draft*.

Los resultados produjeron una conclusión devastadora: los equipos no podían librarse de sus grandes apuestas. Se quedaban con los jugadores que habían elegido en el *draft*, dándoles más tiempo de juego y negándose a traspasarlos aunque su rendimiento fuera bajo. Eliminando el rendimiento de la ecuación, los jugadores fichados en los *drafts* pasaban más minutos en la cancha y presentaban menos probabilidades de ser traspasados. Por cada posición más elevada obtenida en el *draft*, los jugadores recibían una media de veintidós minutos más de juego en su segunda temporada, y su equipo seguía invirtiendo más en ellos a la quinta temporada, cuando cada posición superior en el *draft* significaba once minutos más en la cancha. Y por cada posición superior obtenida en el *draft*, los jugadores presentaban un tres por ciento menos de probabilidades de ser traspasados.

Este estudio es un caso clásico de lo que Staw denomina *aumento del compromiso* con una línea de actuación perdedora. En el transcurso de las últimas cuatro décadas, las exhaustivas investigaciones lideradas por Staw demuestran que cuando las cosas pintan mal después de haber realizado una inversión inicial de tiempo, energía o recursos, corremos el riesgo de incrementar dicha inversión. Los jugadores de los antros creen que si juegan una mano más de póquer, podrán recuperarse de sus pérdidas o incluso conseguir grandes ganancias. Los emprendedores que luchan por salir adelante piensan que si aportan a su nueva empresa un poco más de esfuerzo y sudor, conseguirán darle la vuelta. Ante una inversión que no da los resultados esperados, incluso cuando su valor esperado es negativo, invertimos más.

Los economistas explican esta conducta mediante un concepto conocido como la *falacia del costo hundido* cuando estimamos el valor de una futura inversión, nos cuesta ignorar lo que ya hemos invertido en el pasado. Los costos hundidos han pasado a la historia, pero nuevas investigaciones demuestran que existen otros factores más importantes. Para comprender por qué y cuándo se produce el aumento del compromiso, los investigadores de la Michigan State University analizaron los datos de ciento sesenta y seis estudios. Los costos hundidos tienen un efecto pequeño —los responsables de la toma de decisiones muestran una tendencia a favorecer sus inversiones anteriores—, pero existen otros tres factores más poderosos. El primero es el arrepentimiento anticipado: «¿Me arrepentiré de no haberle dado otra oportunidad?». El segundo es la finalización del proyecto: «Si sigo invirtiendo, podré terminar el proyecto». Pero el factor más poderoso de todos es el tercero, la *amenaza del ego*: «Si no sigo invirtiendo, quedaré como un tonto». Para responder a la amenaza del ego, invertimos más, con la esperanza de convertir el proyecto en una historia de éxito que demuestre a los demás —y a nosotros mismos— que siempre

tuvimos razón.

En un estudio dirigido por Staw, se vio que cuando los clientes de un banco californiano incumplían el pago de sus préstamos, los directores de oficina que los habían concedido se esforzaban por pasarlo por alto y obviar las pérdidas. «Los banqueros que han estado estrechamente asociados con la decisión de conceder préstamos problemáticos son los que muestran mayor dificultad para reconocer los subsecuentes riesgos de dichos préstamos y la probabilidad de incumplimiento», escriben Staw y sus colegas. El estudio demostraba que cuando los directores que en su día concedieron los préstamos problemáticos dejaban el banco, los nuevos directores presentaban más probabilidades de pasar los préstamos a pérdidas. Los nuevos directivos no tenían responsabilidad personal sobre los préstamos problemáticos, razón por la cual su ego no se veía amenazado; no se sentían obligados a justificar como correctas las decisiones que originaron los préstamos.

La investigación sugiere que debido a su susceptibilidad a la amenaza del ego, los receptores son más vulnerables que los donantes al aumento del compromiso. Imagínese que es usted el director de una empresa fabricante de aviones y tiene que decidir si invierte o no un millón de dólares en un avión que es invisible a los radares. Descubre que el proyecto no funciona muy bien financieramente y que un competidor ha terminado ya un modelo mejor. Pero usted ha realizado ya importantes inversiones: el proyecto está completado en un cincuenta por ciento y ha gastado cinco millones de dólares y dieciocho meses en él. ¿Qué probabilidad tiene de invertir el millón de dólares más necesario para continuar?

En este estudio, llevado a cabo por Henry Moon en la London Business School, los trescientos sesenta participantes cumplimentaron un cuestionario que incluía frases de donante como «Soy fiel a mis promesas» y frases de receptor como «Intento que los demás hagan mis tareas», antes de realizar su decisión de inversión. Los receptores presentaron una probabilidad bastante más elevada que los donantes de invertir el millón de dólares adicional. Se sentían responsables de una inversión que estaba dando malos resultados y estaban más comprometidos a proteger su orgullo y no ponerse en evidencia. Según explican Bruce Meglino y Audrey Korsgaard, profesores de gestión de la Universidad de Carolina del Sur: «a pesar de que la empresa mejoraría si abandonara la decisión, un acto de este calibre haría que el responsable de la toma de decisiones incurriera en importantes costes a nivel personal (por ejemplo, pérdida de posibilidades de reorientación profesional, pérdida de reputación). Teniendo en cuenta que el aumento de su compromiso permite al responsable de la toma de decisiones mantener escondida la posibilidad de fracaso, la conducta es personalmente racional» desde el punto de vista de un receptor.

Los donantes, por otro lado, estaban preocupados por proteger a los demás y a

la empresa, y por ello se mostraron más dispuestos a reconocer sus errores iniciales y disminuir su compromiso. Otros estudios demuestran que tomamos decisiones más precisas y creativas cuando elegimos en nombre de los demás, más que en el nuestro. Cuando tomamos decisiones pensando solo en nosotros, presentamos más probabilidades de estar influidos por la amenaza del ego y solemos sufrir intentando encontrar la decisión que resulte ideal desde todos los puntos de vista posibles. Cuando nos centramos en los demás, como hacen por su propio carácter los donantes, presentamos menos probabilidades de preocuparnos por el ego y los detalles minúsculos; contemplamos la imagen global y ponemos prioridad en lo más importante para el conjunto.

Armados con estos conocimientos, merece la pena revisar la historia de Stu Inman. Como donante que es, pese a sentir que había realizado una inversión con los jugadores que eligió en los *drafts*, tenía también un fuerte sentido de responsabilidad con respecto al equipo. «Stu era una persona bondadosa, considerada con los sentimientos de los demás —me explicó Wayne Thompson—. Pero nunca dejó que eso influyera en sus alineaciones. Si creía que un chico no podía jugar, le pasaba el brazo por la espalda y le deseaba lo mejor». Inman no fue el único responsable de la conservación de Sam Bowie en el equipo; Inman dejó los Blazers en 1983, justo dos años después de elegir a Bowie en el *draft*. Un receptor habría continuado defendiendo su mala decisión, pero Inman reconoció su error al preferir a Bowie antes que a Jordan. «Todos nuestros ojeadores pensaban que Bowie era la respuesta a nuestros problemas, y también lo pensaba yo —comentó Inman—, pero fue un error.»[13]

Inman tampoco aumentó su compromiso con LaRue Martin. A pesar de que los Blazers retuvieron a Martin durante cuatro temporadas, Inman y sus compañeros respondieron pronto al mal rendimiento de Martin. En su primera temporada, cuando empezaron a verse signos claros de que Martin titubeaba, un receptor le habría concedido más tiempo de juego para justificar su elección por encima de Bob McAdoo y Julius Erving. Pero no fue así. Los Blazers garantizaron la posición de pívot en la alineación inicial al Lloyd Neal, un hombre trabajador de solo un metro noventa y siete de altura, relegando a Martin a la suplencia. En su primera temporada, Martin tuvo un promedio de menos de trece minutos de juego por partido, en comparación con los treinta y dos de McAdoo y los cuarenta y dos de Erving. En su segunda temporada, Martin siguió rindiendo por debajo de las expectativas, y en lugar de aumentar el compromiso dándole más tiempo en la cancha, los Blazers le dieron menos: por debajo de los once minutos por partido, mientras que McAdoo jugó una media de cuarenta y tres y Erving más de cuarenta. Inman y sus compañeros consiguieron superar la tentación de seguir apostando por Martin.

Una de las principales razones por las que los donantes son menos vulnerables que los receptores al aumento de compromiso tiene que ver con sus respuestas a los

comentarios sobre su comportamiento que reciben de los demás, tal y como demostró la investigación llevada a cabo por Audrey Korsgard, Bruce Meglino y Scott Lester sobre cómo reaccionan receptores y donantes a la información que reciben sobre su rendimiento. En un estudio, los participantes cumplimentaron un cuestionario en el que indicaban si eran donantes o receptores y tomaron diez decisiones sobre cómo solucionar problemas. A continuación, los participantes recibieron una evaluación de rendimiento y la sugerencia de que deberían delegar más al tomar decisiones. La evaluación del rendimiento se asignaba de manera aleatoria, de manera que la mitad de los participantes recibió el comentario de que su rendimiento estaba por encima de la media, mientras que la otra mitad recibió el comentario de que rendía por debajo de la media. Después, todos los participantes tomaron diez decisiones más. ¿Harían caso a la sugerencia que les indicaba que deberían delegar más?

Si creían estar por encima de la media, los receptores seguían la sugerencia y delegaban un treinta por ciento más a menudo. Pero cuando creían estar por debajo de la media, los receptores sólo delegaban un quince por ciento más a menudo. En cuanto se sentían criticados, estaban menos dispuestos a aceptar la recomendación de mejora. Protegían su orgullo negándose a creer que habían tomado malas decisiones y descartaban los comentarios negativos recibidos. Los donantes, por otro lado, aceptaban las críticas y seguían la sugerencia. Incluso cuando recibían comentarios negativos que les indicaban que estaban por debajo de la media, los donantes delegaban un treinta por ciento más a menudo.

En situaciones de aumento del compromiso, a los receptores suele costarles enfrentarse a la realidad de que su decisión inicial fue mala. Los receptores tienden a «ignorar la información social y los comentarios sobre su rendimiento que no apoyen la visión favorable que tienen de sí mismos», escriben Meglino y Jorsgaard, mientras que los donantes «estarían más dispuestos a aceptar y a actuar de acuerdo a la información social sin evaluar previamente y con cautela las consecuencias personales». Los donantes se centran más en las consecuencias interpersonales y organizativas de sus decisiones y aceptan recibir a corto plazo un golpe contra su orgullo y su reputación, si eso les ayuda a tomar mejores decisiones a largo plazo.

Esta receptividad a los comentarios negativos ayudó a Stu Inman a reconocer cuándo había realizado una mala inversión. Inman era admirado en la liga por su actitud abierta ante las críticas. Muchos entrenadores «manifiestan su desacuerdo con mis críticas más incendiarias —escribe el periodista Steve Duin—, pero nunca molestaron a Inman, que era paciente y generoso y uno de los hombres más elegantes que haya podido asociarse con la NBA». Cuando LaRue Martin empezó a rendir por debajo de lo esperado, el entrenador de los Blazers en aquel momento, Jack McCloskey, expresó su preocupación ante Inman. «Trabajaba duro y era un joven muy agradable, pero no tenía habilidades. Así de simple. Intenté desarrollar sus

habilidades para el baloncesto, y no era un jugador fuera de serie. No poseía las habilidades necesarias para ser la elección número uno.» Un receptor habría rechazado los comentarios negativos, pero Inman los escuchó.

Después de la segunda temporada de Martin, en 1974, los Blazers obtuvieron de nuevo el derecho de ser los primeros en elegir en el *draft*. Habiendo descendido su compromiso con Martin, necesitaban otro pívot para sustituirlo, de modo que Inman seleccionó uno, un joven de UCLA llamado Bill Walton. En su primera temporada, Walton fue el pívot de la alineación titular, con un promedio de treinta y tres minutos jugados por partido, prácticamente el doble de Martin, que era su suplente. Este acuerdo continuó un año más, después del cual Inman traspasó a Martin.

La segunda temporada fue la 1976-1977, y Walton lideró a los Blazers hasta conseguir el triunfo del campeonato de la NBA frente a los Philadelphia 76, liderados por Julius Erving. Walton fue finalista en el concurso del jugador más valorado y, al año siguiente, se alzó con el título de jugador más valorado de la liga. Después de retirarse, obtuvo un puesto en el Hall of Fame y fue nombrado uno de los cincuenta mejores jugadores de la historia de la NBA. Inman fue el arquitecto del equipo que consiguió el campeonato en 1977, un equipo que el año anterior había sido el último de su división y que sigue siendo el único equipo en las cuatro décadas de historia de los Blazers que ha conquistado el título. Según Jack Ramsay, entrenador del equipo triunfador, Inman «nunca quiso ser el foco de atención y jamás se llevó el reconocimiento que se merecía por el gran equipo que llegó a crear».

Cómo detectar destellos entre pedazos de carbón

Como donante, Inman construyó el equipo ganador del campeonato con una forma de hacer calcada a la de C. J. Skender: viendo potencial en jugadores donde nadie más lo veía. «Inman pidió un dossier completo de todo aquel en quien estaba interesado —escribe Wayne Thompson—. Sin duda, eso fue lo que le llevó a encontrar diamantes en bruto con tanto éxito.» La mitad de los seis principales anotadores del equipo ganador del campeonato —y cinco de los nueve principales—, fueron seleccionados en el *draft* por Inman, en segunda o tercera ronda. «Iba muy por delante en la carrera de detectar potencial —observó Steve Duin—. Stu, en la subcultura de los gurús del baloncesto, estaba cerca del cénit. Estaba considerado un genio —comentó Norm Sonju, presidente de los Mavericks. En una crónica del *draft* de 1984, Filip Bondy escribe que Inman estaba considerado por muchos como «el mejor gestor de recursos humanos de la liga. Era tan bueno, era tan respetado, que los demás clubes seguían sus misiones como ojeador y escuchaban con tremenda atención los rumores sobre los jugadores que pudieran interesarle».

En los años setenta, la mayoría de los equipos de baloncesto se fijaban en

características físicas observables como velocidad, fuerza, coordinación, agilidad y salto vertical. Inman consideraba también importante prestar atención a los atributos internos de los jugadores, de modo que decidió empezar a evaluar su perfil psicológico. Antes de que se celebrase un *draft*, además de repasar las estadísticas de un jugador y de verlo jugar, Inman quería conocerlo como persona. Observaba con atención a los jugadores durante el calentamiento previo al partido para ver si trabajaban duro, y se entrevistaba con entrenadores, familiares, amigos y profesores para preguntarles sobre motivación, mentalidad e integridad. Según el *Oregonian*, «Inman se creó la reputación de descubrir jugadores infravalorados. [...] Su ojo para el talento era tan agudo como su tacto para la gente. Quería jugadores cuyo carácter e inteligencia fueran tan altos como sus saltos verticales».

En 1970, Inman empezó a trabajar para los Blazers, en aquel momento un equipo nuevo en la NBA, como jefe de ojeadores. Aquel verano, celebró una selección abierta para que los participantes pudieran poner a prueba sus habilidades baloncestísticas. Era en parte un reclamo publicitario para generar excitación por el nuevo equipo de baloncesto de la ciudad, pero Inman buscaba también jugadores que otros equipos hubieran pasado por alto. Ninguno de los chicos que participó en la prueba entró en el equipo, pero la fascinación de Inman por candidatos improbables acabaría dando frutos años más tarde. En 1975, en el turno de elección número veinticinco de la segunda ronda del *draft*, Inman seleccionó a un alero judío poco conocido llamado Bob Gross. Entrenadores y seguidores lo consideraron un error. Gross había jugado en equipos universitarios en Seattle y tenía un promedio de diez puntos por partido. Luego fue traspasado al equipo de la Long Beach State, donde consiguió un promedio de seis puntos y medio en su primer año. «La historia de Bob Gross en el baloncesto universitario y profesional era una historia que no había despertado el interés de nadie —escribió Frank Coffey en un libro sobre los Blazers —, hasta que empezaron a mirárselo bien.»

Inman asistió por casualidad a un partido entre Long Beach y Michigan State, y le llamó el interés que Gross corriera a taponar un disparo que habría sido un lanzamiento en bandeja fácil para los llamados espartanos de Michigan, que acababan de lanzarse al contraataque. Inman lo observó a partir de entonces con atención y vio más evidencias de la ética deportiva de Gross: había más que doblado su porcentaje de anotaciones del primero al segundo año, y lograba ahora más de dieciséis puntos por partido. Inman «descubrió una joya, un jugador de baloncesto consistente, trabajador y extraordinariamente efectivo», escribió Coffey. Gross fue elogiado por uno de sus entrenadores universitarios por su «altruista dedicación al equipo». Cuando los Blazers llegaron a las finales en su tercera temporada en la NBA, Gross cumplió, anotando una media de diecisiete puntos por partido. En los estratégicos partidos quinto y sexto, marcó a Julius Erving y lideró a los Blazers anotando veinticinco y veinticuatro puntos, respectivamente. Según Bill Walton,

«Bob Gross era el “engrasador” del equipo. Lo hacía fluir [...] Bob corría sin parar, atacaba y defendía. [...] Sin Bob [...] Portland no habría ganado el campeonato».

Inman reconocía que los donantes estaban infravalorados por muchos equipos, puesto que no acaparaban la atención ni practicaban jugadas vistosas. Su filosofía era: «No se trata de lo que un jugador sea, sino de en qué puede convertirse [...] eso será lo que le permitirá crecer». Cuando Inman veía un chico entrenar con tesón y jugar como un donante, lo clasificaba como diamante en bruto. De hecho, existe una estrecha conexión entre tesón y donación. En mis investigaciones he descubierto que debido a su dedicación a los demás, los donantes están dispuestos a trabajar más tiempo y más duro que los receptores y los equilibradores. Incluso cuando el entreno ya no resulta agradable, los donantes siguen esforzándose porque se sienten responsables de su equipo.

Este modelo se observa en muchos otros sectores. Pensemos en Russell Simmons, cofundador de la discográfica especializada en hiphop Def Jam Records, que lanzó las carreras de LL Cool y los Beastie Boys. Simmons es conocido también como el padrino del hip-hop y empezó a regalar su música en un momento tan temprano como 1978, mucho antes de que la mayoría de discográficas empezaran a hacerlo. Cuando le pregunté acerca de su éxito, lo atribuyó a encontrar y promocionar donantes. «Los buenos donantes son grandes emprendedores; su actitud hace mejorar a cualquiera», explica Simmons. Uno de sus donantes favoritos es Kevin Liles, que empezó a trabajar a cambio de nada como becario y ascendió hasta convertirse en presidente de Def Jam. Cuando era becario, Liles era el primero en llegar al trabajo y el último en marcharse. Como director de promociones, Liles era responsable de una región, pero promocionaba también otras. «Todo el mundo empezó a considerar a Kevin como un líder, porque todos le pedían consejo. Los daba, hasta que ya nadie pudo vivir sin él.» En cuanto a seleccionar y promocionar talento, Simmons escribe: «La cualidad más importante que puedes demostrarme es tu compromiso con donar».

Stu Inman sabía que los donantes con tesón estarían dispuestos a poner el bien del equipo por encima de sus intereses personales y que trabajarían duro para desempeñar el papel que se les requiriera. En el legendario *draft* de 1984, después de seleccionar a Sam Bowie, Inman se quedó en la segunda ronda con un alero llamado Jerome Kersey, el seleccionado número cuarenta y seis del total. Kersey venía del Longwood College, una universidad de segunda división poco conocida de Virginia, pero floreció hasta convertirse en un excelente jugador de la NBA. Un administrador deportivo de Longwood dijo que Kersey «tenía la mejor ética profesional de todos los que han pasado por aquí», y eso fue lo que llevó a Inman a reconocer que era una promesa, mientras que pocos en la NBA eran de la misma opinión. Al año siguiente, en 1985, Inman encontró otra gema oculta en un base que

fue el seleccionado número veinticuatro del *draft*: Terry Porter, un donante con tesón que conquistó el aplauso del público con su dinamismo y su altruismo. Llegó a formar parte de dos equipos All-Star con los Blazers y jugó diecisiete temporadas en la NBA. En 1993 obtuvo el J. Walter Kennedy Citizenship Award, galardón concedido anualmente a un jugador, entrenador o auxiliar que haga gala de un «sobresaliente servicio y dedicación a la comunidad». Además de proporcionar entradas de partidos a niños con dificultades y fomentar fiestas de graduación sin drogas ni alcohol, Porter ha realizado importantes donaciones a clubes de niños y niñas, trabajando en colaboración con su antiguo compañero de equipo, Jerome Kersey.

Tal vez la mejor inversión de Inman fuera en el *draft* de 1983, cuando los Blazers pudieron elegir en decimocuarto lugar. Inman seleccionó al escolta Clyde Drexler, que había sido ignorado por otros equipos por no estar considerado un lanzador muy potente. Pese a ser el quinto escolta elegido, Drexler está considerado en la actualidad como la ganga del *draft* de 1983. Superó en anotación a la totalidad de jugadores de aquel *draft*, con un promedio de más de veinte puntos por partido en su carrera, y fue el único jugador del *draft* que consiguió un completo de la NBA: un partido All-Star (estuvo en diez), los Juegos Olímpicos y el Hall of Fame. Cuando se retiró, Drexler se sumó a leyendas como Oscar Robertson y John Havlicek como tercer jugador de la historia de la NBA en encestar más de veinte mil puntos, capturar seis mil rebotes y dar tres mil asistencias. Al igual que Walton, Drexler fue nombrado uno de los cincuenta mejores jugadores de todos los tiempos. ¿Cómo supo Inman que Drexler llegaría a ser una estrella cuando tantos equipos lo habían pasado por alto?

Como donante, Inman estaba abierto a los consejos que pudieran darle desde el exterior. Estando en San Jose State, Inman conoció a Bruce Ogilvie, un pionero de la psicología deportiva que «entró en la escena deportiva cuando todo el mundo se refería a los psicólogos como “loqueros” y cualquier jugador que acudiera a su consulta estaba considerado un problema». La mayoría de directores y entrenadores evitaban psicólogos como Ogilvie y abordaban con escepticismo esa supuesta ciencia. Los había que consideraban irrelevante la valoración psicológica, mientras que otros temían que pudiera amenazar su experiencia y su puesto.

Mientras que los receptores suelen esforzarse por ser los más listos del lugar, los donantes son más receptivos a la experiencia de los demás, aun cuando pueda desafiar sus creencias. Inman recibió con los brazos abiertos a Ogilvie y sus métodos y exigió a los jugadores que se presentaban al *draft* que se sometieran a horas de evaluación. Inman trabajó con Ogilvie para evaluar a los jugadores con relación a su altruismo, su deseo de alcanzar el éxito, su voluntad y perseverancia, su receptividad al entrenamiento y su dedicación al deporte. Gracias a estas valoraciones, Inman lograba desarrollar un conocimiento profundo de la tendencia

del jugador hacia el tesón y la donación. «Otros equipos de la NBA echaban también un vistazo psicológico a los jugadores participantes en el *draft*, pero ninguno con la profundidad y la confianza que nosotros lo hacíamos —explica Inman—. Tenía que gustarte el talento antes de considerarlo para su evaluación. Pero servía para proporcionar un claro barómetro que indicaba si el chico alcanzaría su pleno potencial».

Cuando Ogilvie evaluó a Drexler, Inman se quedó impresionado con el perfil psicológico obtenido. Inman entrevistó a los entrenadores que habían visto jugar a Drexler en Houston y encontró un hecho consistente: Drexler jugaba como un donante. «Clyde era el pegamento de aquel equipo. Me cautivó la reacción prácticamente unánime de los demás entrenadores de aquella liga —explicó Inman—. Decían que hacía todo lo necesario para ganar cada encuentro. Su ego jamás interfería su voluntad de obtener la victoria.» Según Bucky Buckwalter, que por aquel entonces era ojeador: «Había cierta reticencia por parte de algunos equipos. [...] No era un gran lanzador». Pero Inman y su equipo decidieron que Drexler podía «aprender a lanzar desde la zona perimetral, o compensarlo de algún modo con sus otros talentos». Inman tenía razón: Drexler «resultó ser un jugador con muchas más habilidades [...] de lo que me esperaba», afirmó Buckwalter.

Incluso las malas apuestas de Inman en la cancha de baloncesto han acabado alcanzando el éxito en otras partes; Inman conocía a un donante con solo verlo. LaRue Martin ha trabajado veinticinco años en UPS, siendo su último puesto el de director de servicios comunitarios en Illinois. En 2008, recibió una inesperada carta de Larry Weinberg, antiguo propietario de los Blazers: «Eres, sin duda, un maravilloso modelo a imitar por el trabajo que estás realizando para UPS». Martin ha jugado a baloncesto con el presidente Obama y en 2011 fue elegido miembro de la junta directiva de la Retired Players Association. «Me encantaría poder devolver todo esto», declaró Martin.

¿Y se acuerda de Terry Murphy, el peor jugador de Inman en San Jose State? Inman le dio una oportunidad a Murphy pero no le veía futuro en el baloncesto, de modo que le animó a dedicarse al voleibol. Inman dio en el clavo: Murphy acabó en la selección nacional de voleibol de Estados Unidos. Pero Murphy no se olvidó completamente del baloncesto: en 1986, y con el fin de recaudar dinero para los Special Olympics, puso en marcha en Dallas un torneo de baloncesto callejero en modalidad tres contra tres. En 1992, Hoop It Up tenía más de ciento cincuenta mil jugadores y un millón de seguidores. Cinco años más tarde, se celebraban ya trescientos dos actos en treinta y siete países distintos que recogían millones de dólares para obras benéficas.

Tal vez el mejor testimonio del éxito de Inman sea que, por mucho que pasara por alto a Michael Jordan como jugador, superó a Jordan como ojeador de talentos.

Como directivo del baloncesto, Jordan se ha ganado una reputación que transmite más pistas como receptor que como donante. Y ya se presagiaba en la cancha, donde Jordan era conocido como un jugador entregado a sí mismo y egoísta. Como el mismo Jordan comentó en una ocasión: «Para alcanzar el éxito tienes que ser egoísta». Los entrenadores tenían que andar sobre huevos con él cuando había que hacerle críticas constructivas y en el discurso que dio cuando accedió al Hall of Fame, Jordan fue ampliamente criticado por agradecer su éxito a muy poca gente y vilipendiar a quienes dudaron de él. En sus tiempos como jugador, fue un defensor destacado de repartir entre los jugadores una parte más grande de los beneficios de los equipos. Ahora, como propietario, reivindica una parte más grande para los dueños, seguramente para embolsarse todavía más dinero.[14]

En lo referente a apostar por el talento durante mucho tiempo, las decisiones de Jordan como ejecutivo ofrecen un fascinante contraste con las de Inman. Cuando Jordan fue nombrado presidente de operaciones de los Washington Wizards, utilizó la oportunidad de disfrutar de la primera elección en el *draft* de 2001 para seleccionar al pívot Kwame Brown. Brown acababa de salir del instituto, rebosaba talento pero carecía de tesón, y nunca llegó a alcanzar su pleno potencial. Posteriormente, sería conocido como el segundo fracaso del *draft* de la NBA de la década y una de las cien peores elecciones de la historia del deporte. Después de Brown, la segunda y la tercera elección de Jordan en el *draft* fueron también pívots, y resultaron mucho mejores. La segunda elección fue Tyson Chandler, que formó parte del equipo olímpico de los Estados Unidos en 2012. La tercera elección fue Pau Gasol, otro joven pívot menos de un año y medio mayor que Brown. Gasol fue nombrado debutante del año y en la década siguiente entraría a formar parte de cuatro equipos All-Star, ganaría dos campeonatos de la NBA y el J. Walter Kennedy Citizenship Award. Tanto Gasol como Chandler superaron de forma abrumadora el rendimiento de Brown en anotaciones, rebotes y tapones.

Los decepcionantes resultados de Brown amenazaron el ego de Jordan. Cuando Jordan abandonó su retiro para jugar en los Wizards junto a Brown, se dedicó a recriminar y menospreciar constantemente a Brown, cuyo bajo rendimiento estaba perjudicando al equipo... haciendo también que su elección en el *draft* pareciese una estupidez. En su primera temporada, Brown consiguió unas cifras insignificantes, con una media de menos de cinco puntos y cuatro rebotes por partido. Pero en su segunda temporada, los minutos de Brown en la cancha se duplicaron.

Jordan fue despedido de los Wizards después de aquella temporada, pero no estaba dispuesto a olvidarse de Brown. Casi una década más tarde, en 2010, Brown firmó contrato con los Charlotte Bobcats, un equipo propiedad, nada más y nada menos, de Michael Jordan. «Michael formó parte de todo esto —declaró el agente de Brown—. Quería que sucediera».

A aquellas alturas, Brown había jugado diez temporadas en cuatro equipos

distintos, con un promedio de siete puntos y seis rebotes en más de quinientos partidos. En su anterior temporada, había jugado una media de trece minutos por partido. Cuando Brown entró a formar parte de los Bobcats de Jordan, su tiempo en la cancha se duplicó hasta llegar a los veintiséis minutos por encuentro. Los Bobcats concedieron más minutos a Brown de lo que había jugado en las dos anteriores temporadas juntas, pero seguía con dificultades, con una media por debajo de los ocho puntos y los siete rebotes. Jordan «quería dar a Kwame otra oportunidad —declaró el agente de Brown—. Se han escrito muchas cosas sobre el hecho de que fuera la primera elección de Michael y ha habido muchas críticas dirigidas a ambos después de que la cosa no funcionara». Un donante habría reconocido su error y seguido adelante, pero Jordan continuaba intentando darle la vuelta a una mala inversión. «Quiero mucho a Michael, pero no ha hecho un buen trabajo —declaró su amigo y antiguo compañero de Jordan en el equipo olímpico, Charles Barkley—. No creo que Michael haya contratado a gente suficiente que esté en desacuerdo con esto». Bajo la dirección de Jordan, los Bobcats terminaron 2012 con el peor porcentaje de victorias de la historia de la NBA.

Por otro lado, los equipos de Inman alcanzaron niveles de éxito sorprendentes. Además de construir el equipo que en 1977 pasó del último lugar en la clasificación hasta lograr el título con un número importante de desconocidos, las elecciones del *draft* llevadas a cabo por Inman hicieron de los Blazers un equipo formidable en los años siguientes. Cuando abandonó los Blazers en 1986, el equipo florecía bajo el liderazgo de Drexler, Porter y Kersey. Las tres gemas ocultas, descubiertas por Inman en tres años consecutivos, lideraron a los Blazers hasta las finales en dos ocasiones. Una vez más, Inman recibió pocos elogios por sus méritos. Al seguidor de a pie podría parecerle que Inman fue un fracaso, pero los entendidos en baloncesto lo consideran uno de los mejores ojeadores de talento que ha tenido el deporte. La experiencia de Inman, emparejada con las evidencias proporcionadas por la investigación, revela que los donantes no destacan solo en cuanto a reconocer el talento, sino que además son sorprendentemente buenos siguiendo adelante cuando comprenden que sus apuestas no han funcionado.

Stu Inman pasó los últimos cuatro años de su vida trabajando de modo voluntario como asistente de entrenador del equipo de baloncesto de la Lake Oswego High School, Oregón. «Los tenía como un auténtico equipo —declaró el entrenador de Lake Oswego—. No solo los consideraba como jugadores de baloncesto, sino también como personas. Se esforzaba por no prejuzgar a nadie y ver a la gente como realmente es». En Lake Oswego, Stu Inman ayudó a pulir un joven jugador llamado Kevin Love, que se ha dedicado a luchar por el legado que Sam Bowie y LaRue Martin nunca llegaron a completar: prosperar como hombre de gran altura capaz de disparar. Como pívot de dos metros cinco, Love ha formado parte

del equipo olímpico de los Estados Unidos y de dos equipos All-Stars en sus primeras cuatro temporadas, ha sido nombrado el jugador con mejor progresión de la NBA y ha conquistado el campeonato de lanzamientos de tres puntos.

«Quien decide abanderar grandes talentos, estará dedicándose a una de las cosas más altruistas que se pueden hacer —escribe George Ander—. En un año concreto, quien piensa en el éxito rápido ganará más dinero y más reconocimiento, aunque sólo brevemente. A largo plazo, sin embargo, esta dinámica se invierte.»

Capítulo 5

La fuerza de la comunicación sin fuerza

Cómo ser discreto e influir en los demás

Habla con suavidad, pero con un gran garrote en la mano.

THEODORE ROOSEVELT, presidente de Estados Unidos

Dave Walton respiró hondo. Era un abogado laboralista especializado en secretos comerciales y casos de competencia. Como socio del bufete Cozen O'Connor, Dave era uno de los abogados que había conseguido ser elegido accionista con menor edad y había sido nombrado durante varios años Super Abogado de Pennsylvania, una muestra de su prometedora carrera. En aquel momento estaba a punto de levantarse para ofrecer al jurado sus argumentaciones finales.

Era 2008 y Dave estaba representando a la empresa propietaria de Acme-Hardesty, una distribuidora de aceite de ricino de Pennsylvania que recibía su materia prima de Jayant Oils and Derivatives, una empresa de Bombay (India). En diciembre de 2006, el director general de la casa matriz de Acme fue informado de que Jayant tenía planes de instalar una oficina y una organización de ventas en Estados Unidos y pensaba dejar de suministrar aceite de ricino a Acme. En el transcurso del mes siguiente, los ejecutivos de Acme se enteraron de que Jayant proyectaba vender directamente productos de aceite de ricino a clientes del mercado norteamericano, con lo que entraría en competencia con Acme.

En verano de 2006, dos empleados de Acme abandonaron el barco para pasar a trabajar para Jayant y ayudarla a poner en marcha la que sería una empresa de la competencia. La casa matriz de Acme interpuso una demanda contra Jayant y los dos antiguos empleados, acusándolos de robar secretos comerciales e información confidencial.

Dave se preparó con diligencia y habló con pasión. Presentó pruebas de que en marzo de 2006, trabajando todavía en Acme, los empleados llegaron a un acuerdo financiero con Jayant para poner en marcha la distribuidora de la competencia. En junio, cada uno recibió un pago inicial por parte de Jayant por un importe de cincuenta mil dólares en concepto de servicios de consultoría.

Los empleados notificaron su marcha y volaron directamente a la India sin informar a Acme de su nuevo puesto. Dave argumentó que en la India incorporaron conocimientos de Acme al plan de negocios de Jayant. Uno de los empleados proporcionó a Jayant una lista de potenciales clientes norteamericanos que había

desarrollado estando en nómina de Acme, explicó Dave, y el presidente de Jayant reconoció que se había utilizado documentación de Acme para generar proyecciones de inversión. Dave argumentó además que mientras los empleados estaban en la India elaborando el plan de Jayant, habían utilizado direcciones y nombres de correo electrónico falsos para poder seguir accediendo a los pedidos de Acme.

Los defensores estaban representados por tres destacados bufetes de abogados y el oponente de Dave en el juicio se expresaba con tremenda elocuencia. Tenía veinticinco años de experiencia, se había graduado en Columbia y cursado también estudios en Cornell, había sido galardonado con diversos premios, habiendo sido nombrado uno de los cien abogados más destacados de Pennsylvania y litigador de la semana del país. Una fuente lo describía como «abogado consumado, entendido y sofisticado que sorprende con su postura segura ante los tribunales».

El abogado de la defensa era elocuente y pulcro, y explicó al jurado que Jayant había realizado competencia legal y que estaba en su derecho a hacerlo. Acme había perdido algunos clientes, reconoció el abogado, pero no porque los empleados hicieran algo malo. Acme era el intermediario entre los productos de aceite de ricino de Jayant y los clientes. Eliminando el intermediario, Jayant podría vender sus productos a mejor precio, y ese era precisamente el objetivo de la competencia justa. Los empleados no se sentían bien tratados en Acme: una de ellas describió la empresa como un «infierno», el peor trabajo de su vida. El abogado de la defensa argumentó a la perfección sus datos y cuestionó la credibilidad del principal testigo de Dave. Dave se quedó impresionado ante la habilidad que demostraba aquel abogado defensor. «Era bueno de verdad. Sus argumentos eran mejores de lo que esperábamos.»

Dave sabía que el juicio podía decantarse hacia cualquier bando. Por un lado, había realizado un convincente retrato en el que dejaba como culpables tanto a Jayant como a los dos empleados. Por otro, era un caso prestigioso y de gran presión. Era la primera vez que Dave lideraba un juicio con jurado; era, con diferencia, el abogado más joven de todos los presentes. Durante una de sus intervenciones, vislumbró la presencia de un antiguo enemigo: Dave empezó a tartamudear. Y el hecho se repitió unas cuantas veces, dejando entrever su falta de confianza.

Dave estaba especialmente preocupado por el efecto sobre un miembro en concreto del jurado. Durante el juicio, aquel miembro había dejado claro que estaba a favor de los acusados: no le parecía que Jayant y los empleados hubieran cometido delito alguno. El miembro del jurado había respondido con entusiasmo al abogado de la defensa, asentido a todos sus argumentos y reído escandalosamente de sus chistes. Pero cuando Dave tomó la palabra, aquel miembro del jurado había evitado mirarle a los ojos y había hecho muecas y gestos desdeñosos. Durante todo el juicio, aquel miembro del jurado se había presentado en vaqueros. Pero el día de la última

sesión, había acudido al tribunal vestido con traje y corbata. Cuando Dave lo vio entrar, el corazón le dio un vuelco. Aquel hombre pretendía ser nombrado presidente del jurado y era evidente que su intención era influir en el jurado para que votase en contra de los argumentos de Dave.

Dave terminó su discurso final y el jurado se marchó a deliberar. Cuando salieron de nuevo, el miembro antagonista encabezó la comitiva. Había sido elegido presidente y leería el veredicto.

El jurado se decantó a favor del cliente de Dave, por la friolera de siete millones de dólares. La victoria de Dave estableció un récord al ser el veredicto de un caso de secreto empresarial castigado con más cuantía en Pennsylvania. Sin duda alguna, Dave presentó el caso con brillantez, hablando con convicción como un verdadero experto en ese campo. Pero hubo otro factor que decantó la balanza a su favor.

Hay una cosa que diferencia a Dave Walton de otros distinguidos abogados, una cosa que comparte con el antiguo director general de GE Jack Welch, con el vicepresidente Joe Biden, con la cantante Carly Simon, con el presentador de *20/20* John Stossel, con el actor James Earl Jones y con Bill Walton, de los Portland Trail Blazers, que es ahora locutor de baloncesto.

Todos tartamudean.

La tartamudez es un trastorno del habla que afecta a cerca del uno por ciento de la población. De pequeño, la tartamudez llevó a Dave Walton a ser objeto de burlas y a sentirse ridiculizado por los demás. Cuando se graduó en la universidad, se presentó a un puesto de vendedor, pero fue rechazado. «El entrevistador le dijo que nunca triunfaría en las ventas debido a su tartamudez», explica su esposa. Cuando Dave decidió estudiar Derecho, muchos de sus amigos y familiares enarcaron las cejas sorprendidos, confiando en que nunca se viera obligado a hablar en público. En la escuela de Derecho, sus temores se hicieron realidad. Dave recuerda que durante su primer juicio de ensayo, la juez se puso a llorar. «Se sentía mal por mí.»

La mayoría considera la tartamudez un trastorno que inhabilita a quien lo padece y nos maravillamos con gente como Jack Welch y James Earl Jones, cuya conducta confiada supera sus dificultades con el habla. Pero la verdad es mucho más interesante y compleja. Muchas personas que tartamudean alcanzan el éxito, y no siempre por haber eliminado su tartamudez. En el caso de los secretos comerciales, cuando Dave tartamudeó y se tropezó en un par de argumentos, sucedió algo muy extraño.

Gustó a los miembros del jurado.

Al finalizar el juicio, lo abordaron varios de ellos. «Me dijeron que me respetaban porque habían visto mi tartamudez —dice Dave—. Subrayaron que mi tartamudez era poco importante pero que se habían percatado de ella y que lo habían

comentado. Me dijeron que admiraban mi valentía por haber decidido trabajar como abogado penalista.»

Dave no ganó el juicio por su tartamudez. Pero es posible que generara una conexión más fuerte con el jurado y ayudará a inclinar la balanza a su favor. Cuando los miembros del jurado le elogiaron, Dave se quedó «sorprendido y algo incómodo. [...] Mi primer pensamiento fue: "No recuerdo haber tartamudeado tanto". Cuando los miembros del jurado se alejaron, me di cuenta de que tenía algo que era natural en mí y era genuino. Fue una epifanía: mi tartamudez podía convertirse en una ventaja».

En este capítulo quiero explorar cómo la experiencia de Dave Walton nos revela pistas críticas, pero en absoluto intuitivas, sobre cómo influir en los demás, y de qué modo Dave ejemplifica lo que los donantes hacen de manera distinta cuando quieren influir. En *Vender es humano*, Daniel Pink defiende que nuestro éxito depende en gran parte de nuestra capacidad de influir en los demás. Para convencer a los demás de que compren nuestros productos, utilicen nuestros servicios, acepten nuestras ideas e inviertan en nosotros, debemos comunicar de un modo que cautive y motive. Aunque es muy posible que el mejor método para influir en los demás no sea el primero que nos viene a la cabeza.

Las investigaciones sugieren que la influencia se obtiene básicamente a través de dos caminos: el dominio y el prestigio. Cuando establecemos nuestro dominio, influimos en los demás porque nos ven fuertes, poderosos y autoritarios. Cuando ganamos prestigio, influimos porque los demás nos respetan y admiran.

Estos dos caminos hacia la influencia están estrechamente ligados a nuestros estilos de reciprocidad. Los receptores se sienten atraídos hacia el dominio, y sobresalen en ello. En su esfuerzo por conseguir el máximo de valor posible, los receptores se especializan en la *comunicación con fuerza*: hablan con energía, levantan la voz para reafirmar su autoridad, expresan certidumbre sobre la confianza de sus proyectos, fomentan sus logros y venden con convicción y orgullo. Exhiben su fuerza extendiendo los brazos en poses dominantes, enarcando las cejas en un gesto desafiante, dominando el máximo de espacio físico posible y transmitiendo rabia y profiriendo amenazas si es necesario. En su esfuerzo por ser influyentes, los donantes establecen el tono de la conversación y se hacen con su control emitiendo potentes señales verbales y no verbales. Como resultado de ello, los receptores tienden a ser mucho más efectivos que los donantes en conseguir el dominio. Pero ¿es ese el camino hacia la influencia más sostenible?

Ante un público escéptico, cuanto más intentemos dominarlo, más se resistirá. Incluso con un público receptivo, el dominio es un juego donde sólo uno gana y el otro pierde: cuanto más poder y autoridad tenga, menos tendrás tú. Cuando los receptores se tropiezan con alguien más dominante que ellos, corren el riesgo de perder su influencia. Por otro lado, el prestigio no es un juego donde solo uno gana y

el otro pierde: la cantidad de respeto y admiración que podemos distribuir no tiene límite. Esto significa que el prestigio suele tener un valor más duradero y, por lo tanto, merece la pena examinar cómo lo cultiva la gente.

Lo contrario al estilo de comunicación con fuerza del receptor es la llamada *comunicación sin fuerza*. Los comunicadores sin fuerza suelen hablar de un modo menos asertivo, expresando sus múltiples dudas y confiando en los consejos de los demás. Hablan de un modo que indica vulnerabilidad, revelando sus debilidades y haciendo uso de contradicciones, matices y dudas. En las sociedades occidentales, escribe Susan Cain en *Quiet*, se espera de nosotros que comuniquemos con fuerza. Se nos dice que los grandes líderes utilizan un «discurso fuerte» y «palabras con fuerza» para transmitir con vigor su mensaje. La comunicación sin fuerza nos pone en desventaja en lo que a la influencia se refiere.

Bueno, no tanto.

Creo.

En este capítulo, me he impuesto como objetivo desafiar los supuestos tradicionales sobre la importancia de la asertividad y de proyectar confianza para influir en los demás. Pero este estilo no siempre nos beneficia y los donantes adoptan por instinto un estilo de comunicación sin fuerza que ha demostrado ser sorprendentemente efectivo para crearse prestigio. Pretendo describir cómo los donantes desarrollan su prestigio en cuatro campos de influencia: las presentaciones, las ventas, la persuasión y la negociación. Valorar los puntos de vista y los intereses de los demás hace que los donantes tengan más tendencia a formular preguntas que a ofrecer respuestas, a hablar de un modo tentativo que con descaro, a reconocer sus debilidades que a exhibir sus puntos fuertes, a pedir consejo que a imponer sus puntos de vista. ¿Es posible que estos métodos de comunicación sin fuerza puedan acabar siendo fuertes?

Las presentaciones: el valor de la vulnerabilidad

Con veintiséis años de edad, dos años después de finalizar mi doctorado en psicología de las organizaciones, recibí el encargo de enseñar a un grupo de líderes militares con experiencia cómo motivar a sus tropas. El ejército intentaba realizar la transición de un modelo de mando y control a un enfoque de mayor colaboración y yo estaba justamente realizando una investigación relacionada con el tema. Mi primer encargo fue una clase de cuatro horas con veintitrés coroneles de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos. Eran antiguos pilotos de caza y acumulaban un promedio de más de tres mil quinientas horas de vuelo y trescientas horas de combate. Su avión de preferencia: el F16, con sus cohetes y sus misiles guiados de alta precisión. E igual que en la película *Top Gun*, todos tenían apodos de mucho cuidado.

Striker tenía a su cargo más de cincuenta y tres mil oficiales y un presupuesto de

trescientos millones de dólares. Sand Dune era ingeniero aeroespacial y había dirigido misiones en operaciones tan importantes como Tormenta del desierto, Libertad iraquí y Libertad duradera. Boomer dirigía programas de más de quince mil millones de dólares, entre los que destacaba uno protagonizado por un avión no tripulado capaz de volar desde Nuevo México a Afganistán operado por control remoto.

Los coroneles habían superado con creces los cuarenta y los cincuenta, es decir, me doblaban la edad. Habían hecho carrera en una organización que recompensaba la veteranía, y yo no la tenía. Pese a poseer conocimientos importantes y un doctorado, jugaba fuera de mi liga, y eso se notaba. Al final de la jornada, los coroneles cumplimentaron los cuestionarios de evaluación del curso. Y aparecieron dos comentarios especialmente reveladores:

- Stealth: «Más calidad de información entre el público que en el estrado».
- Gunner: «El instructor era muy entendido, pero sin experiencia suficiente [...] no satisfizo por completo las necesidades del público. El material, muy académico [...] he obtenido muy poco de la sesión. Confío en que el instructor adquiriera puntos de vista que le sean de utilidad».

Otros se mostraron más amables pero, con todo y con eso, el mensaje llegó hasta mí alto y claro. Bomber decía: «Cada año que pasa, los profesores son más jóvenes» y Stingray añadía: «Prefiero profesores mayores que yo o empezaré a pensar que me acerco a la edad madura y todos sabemos que no es así, ¿verdad?».

Empecé mi presentación ante los coroneles con energía: hablé con confianza sobre mis credenciales. Normalmente no iniciaba mis clases así. En mi papel como profesor, siempre he tenido la enorme responsabilidad de darme a mis alumnos y suele preocuparme más conectar con ellos que imponer mi autoridad. Cuando imparto clases a estudiantes universitarios, inicio la primera sesión con un relato de mis mayores fracasos. Pero lo que me preocupaba con los coroneles de la fuerza aérea era mi credibilidad, y disponía únicamente de cuatro horas —en vez de mis habituales cuatro meses— para establecerla. Desviándome de mi típico estilo vulnerable, adopté un tono dominante para describir mis credenciales. Pero cuanto más intentaba dominar, más se resistían los coroneles. No conseguí ganarme su respeto y me sentí decepcionado e incómodo.

Tenía en la agenda otra sesión con los coroneles de la fuerza aérea y decidí poner a prueba un inicio distinto. En vez de hablar con confianza sobre mis credenciales, abrí el encuentro con un comentario con menos fuerza y más modesto:

«Sé en qué estarán pensando algunos de ustedes en estos momentos: “¿Cómo puedo aprender algo de un profesor de doce años?”»

Se produjo un incómodo silencio que se prolongó una décima de segundo.

Contuve la respiración.

Y a continuación, la sala estalló en carcajadas. Un coronel llamado Hawk dijo con sorna:

«Vamos, te has pasado. Estoy seguro de que ya has cumplido los trece.»

A partir de ahí, realicé prácticamente un calco de mi primera presentación puesto que, al fin y al cabo, la información que tenía que dar sobre motivación no había cambiado. Pero al final, cuando miré las opiniones, eran como la noche y el día de las obtenidas en la primera sesión.

- «Ha hablado con experiencia personal. ¡Tenía la edad perfecta! Mucha energía; es evidente que ya ha alcanzado el éxito.»
- «Es evidente que Adam conoce el tema y eso se percibe en su pasión y su interés. Lo que le ha permitido ser my efectivo. En una sola palabra: ¡EXCELENTE!.»
- «Pese a ser junior en lo que a experiencia se refiere, ha gestionado la clase de manera interesante. Buen trabajo. Lleno de energía y dinamismo.»
- «¡Me cuesta creer que Adam sólo tenga doce años! Ha hecho un gran trabajo»

La comunicación sin fuerza fue la causa de la diferencia. En lugar de intentar dejar claras mis credenciales, me presenté como un ser vulnerable y con ello alejé el monstruo de la sala. En sesiones posteriores, me serví de este mismo enfoque para impartir clases a generales del ejército y destacados oficiales de la marina y me funcionó igual de bien. Utilicé mi estilo de comunicación natural y gracias a ello conseguí conectar con un público escéptico.

A los receptores suele preocuparles la posibilidad de que revelar sus debilidades ponga en un compromiso su dominio y su autoridad. Los donantes se sienten mucho más cómodos expresando su vulnerabilidad: les interesa ayudar a los demás, no dominarlos, razón por la cual no temen poner al descubierto las rendijas de su armadura. Mostrándose vulnerables, los donantes pueden construirse un aura de prestigio.

Pero existe un peligro: expresar vulnerabilidad sólo resulta efectivo cuando el público recibe además otras señales que indiquen la competencia del orador. En un experimento clásico liderado por el psicólogo Elliot Aronson, un grupo de estudiantes escuchó una de cuatro cintas distintas que contenían la grabación de un candidato a formar parte de un equipo para un concurso escolar de preguntas y respuestas. La mitad de las veces, el candidato era un experto que respondía correctamente el noventa y dos por ciento de las preguntas. La otra mitad, el candidato tenía conocimientos medios, lo que le daba un porcentaje de respuestas acertadas del treinta por ciento.

Como era de esperar, el público favoreció al experto. Aunque cuando el candidato mostró una conducta torpe, se produjo una alteración interesante. Se oía el

sonido de platos rotos y el candidato decía «¡Oh, Dios mío, acabo de mancharme el traje nuevo con el café!».

Cuando el candidato con conocimientos medios se comportaba con torpeza, desagradaba al público más si cabe.

Pero cuando el experto se comportaba con torpeza, gustaba aún más al público.

Es lo que los psicólogos conocen como *efecto torpeza*. Derramar una taza de café dañaba la imagen del candidato medio, era un motivo más para provocar el desagrado del público. Pero esa torpeza hacía que el candidato experto pareciese más humano y asequible, en vez de superior y distante.[15] Esto explica por qué la tartamudez de Dave Walton generó una impresión positiva en el jurado. El hecho de que Dave estuviera dispuesto a mostrarse vulnerable, a exponer su tartamudez ante todo el mundo, le proporcionó respeto y admiración. Fue un detalle que agradó a los miembros del jurado y les generó la confianza necesaria para escuchar su discurso con atención. Y eso fue lo que preparó el camino para que Dave pudiera convencerlos con el contenido de sus argumentos.

Establecer su vulnerabilidad es especialmente importante para un abogado como Dave Walton. Dave tiene tendencia donante: dedica mucho tiempo a ejercer labores de mentor con abogados con menos experiencia y lucha especialmente para que se haga justicia con sus clientes. Pero esos no son los primeros atributos que ve un jurado: su aspecto no incita al cariño de entrada. «Soy un tipo grande con aspecto militar», explica Dave,

> Y tengo una forma muy intensa de explicarme. No creo que fuera mi tartamudez lo que me llevó a ganar el juicio de los secretos comerciales, pero sí que sirvió para reafirmar mi credibilidad; me convirtió en un ser de carne y hueso. Les dio una perspectiva de mi carácter que les gustó. Me humanizó: es un tipo del que podemos esperar buenos resultados. Me hizo menos refinado y más creíble como abogado. La gente piensa que tienes que ser una persona refinada, perfecta. Pero nadie quiere un abogado demasiado artero. Los buenos abogados penalistas tienen que ponerse como objetivo ser simultáneamente expertos y buena gente.

Cuando Dave Walton se planta frente a un jurado a pesar de su tartamudez, los miembros del mismo comprenden que Dave está profundamente implicado en la causa de sus clientes, que cree en ellos lo suficiente como para estar dispuesto a exponer sus vulnerabilidades con tal de ayudarlos. Y esto emite hacia el público un potente mensaje que le ayuda a ganárselo, puesto que incrementa su prestigio y suaviza el dominio que emite su aspecto.

Las ventas: diferenciar estafadores de samaritanos

Revelar vulnerabilidades que no estén relacionadas con la capacidad ayuda a generar prestigio, pero este no es más que un punto de partida para los donantes que pretendan ejercer su influencia sobre los demás. Para influir con efectividad hay que transformar el respeto que podamos ganarnos en un motivo para que el público cambie sus actitudes y sus conductas. Y donde esto queda más claro es en las ventas, en las que todo el trabajo depende de conseguir que la gente nos compre... y siga comprando. A menudo estereotipamos a los vendedores como manipuladores y maquiavélicos y nos imaginamos a los grandes vendedores como personas intimidadoras, hostiles, interesadas e, incluso, engañosas. Daniel Pink ha descubierto que las primeras palabras que nos vienen a la cabeza cuando pensamos en los vendedores son «insistente», «uf» y «puaj». En un estudio, los participantes clasificaron las cuarenta y cuatro ocupaciones preferidas de los estudiantes de MBA en términos de su responsabilidad social. La profesión de vendedor quedó clasificada en el puesto cuarenta y tres, apenas por encima de la de corredor de bolsa, en la parte más baja de la clasificación de la escala de responsabilidad social. Esto establecería la expectativa de que los mejores vendedores son receptores, aunque ya en el primer capítulo vimos un avance de las pruebas que indican que la mayoría de los vendedores más productivos son donantes. ¿Cómo hacen los donantes para vender de manera efectiva?

Bill Grumbles es un ejecutivo poderoso, aunque seguramente al conocerlo ni se lo imaginaría. Habla tan bajito que hasta hay que acercarse a él para oírlo. Después de ascender hasta la vicepresidencia de HBO, se convirtió en el presidente de distribución mundial de TBS. A lo largo de su carrera, Grumbles ha procurado siempre ayudar a los demás y ejercer de mentor. En la actualidad, dedica su tiempo a preparar para el liderazgo a estudiantes de negocios y a darles consejos profesionales. Anteriormente, la comunicación sin fuerza le ayudó a ocupar los puestos más altos de los gráficos de ventas de HBO.

En 1977, el canal HBO era una marca desconocida; la mayoría de hogares norteamericanos ni siquiera tenían televisión por cable. Grumbles estaba a punto de cumplir los treinta y recibió el encargo de HBO de abrir una oficina de ventas en Kansas City. Carecía de experiencia en ventas, de modo que empezó haciendo lo que, como donante, mejor sabía hacer: formular preguntas. Sus preguntas eran sinceras y los clientes respondieron. «Iba a una visita y miraba las paredes, miraba la oficina, y veía sus intereses. Preguntaba por los nietos, por su equipo deportivo favorito. Formulaba una pregunta y los clientes se pasaban veinte minutos hablando.» Los demás vendedores cerraban un contrato al mes. Grumbles era cuatro veces más productivo: cerraba un contrato por semana.

Formulando preguntas y prestando atención a las respuestas, Grumbles demostró a sus clientes que sus intereses le importaban. Eso le dio prestigio: los

clientes respetaban y admiraban la preocupación que mostraba. Después de una de sus primeras visitas, un cliente le dijo que era un «gran conversador». Grumbles ríe recordándolo: «¡Y yo apenas decía palabra!».

Formular preguntas abrió la puerta para que los clientes pudieran experimentar lo que el psicólogo James Pennebaker denomina *la dicha de hablar*. Años atrás, Pennebaker llevó a cabo un estudio en el que dividió a desconocidos en pequeños grupos. Imagínese que acaba usted de sumarse a uno de esos grupos y dispone de quince minutos para hablar con los demás desconocidos del tema que más le apetezca. Puede hablar sobre su ciudad natal, sobre el lugar donde cursó sus estudios, sobre su carrera profesional.

Finalizados los quince minutos, puntúa lo mucho que le gusta el grupo. Resulta que cuanto más ha podido hablar, más le gusta el grupo. Y no es ninguna sorpresa, puesto que a la gente le encanta hablar sobre sí misma. Pero permítame que le formule otra pregunta: ¿Cuántas cosas ha aprendido acerca de los integrantes del grupo?

Por lógica, conocer cosas sobre quienes nos rodean depende de escucharlos. Cuanto menos hablemos, más tendríamos que aprender sobre los miembros del grupo. Pero Pennebaker descubrió justo lo contrario: cuanto más hablamos, más creemos haber aprendido sobre los miembros del grupo. Hablando como un receptor y dominando la conversación, creemos poder llegar a conocer a nuestros interlocutores, por poco que hablen. En *Opening Up*, Pennebaker realiza la siguiente reflexión: «La mayoría creemos que comunicar nuestros pensamientos es una experiencia de aprendizaje sumamente dichosa».

Son los donantes, por virtud de su interés por conocernos, los que nos formulan las preguntas que nos permiten experimentar la dicha de aprender de nosotros. Y dándonos la palabra, los donantes aprenden cosas sobre nosotros y de nosotros, lo que les ayuda a comprender cómo vendernos mejor las cosas que más valoramos.

Para ilustrar mejor cómo venden con éxito los donantes, quiero llevarle de viaje a Raleigh, Carolina del Norte, donde estoy trabajando como «cliente misterioso». Trabajo para una innovadora empresa de productos de óptica llamada Eye Care Associates y mi objetivo es averiguar qué distingue a los vendedores estrella del resto. Todos los empleados de la empresa han cumplimentado un cuestionario por el que se establece si son donantes, receptores o equilibradores, y ahora ha llegado el momento de verlos en acción.

Entro en una óptica y expreso mi interés por sustituir unas gafas de sol rotas que compré en LensCrafters. Me acerco a un expositor y me aborda mi primer vendedor. Me enseña unas elegantes gafas y rápidamente me lanza un convincente discurso sirviéndose de la comunicación con fuerza. Las gafas han sido diseñadas pensando en la conducción. El contorno de la montura acentúa la forma de mi cara. El color encaja a la perfección con mi tono de piel. Nunca me he dejado engañar por lo

esnob, pero flirteo por un momento con la fantasía de que estas gafas de sol serían capaces de transformarme en James Bond, o en James Woods, por lo menos. Cuando le comento al vendedor que el precio me parece elevado, el hombre me garantiza que lo valen. Me quedan tan bien, afirma, que los diseñadores debían de tener en mente una cara triunfadora como la mía cuando crearon estas gafas. Empiezo a tener la furtiva sospecha de que está adulándome para conseguir la venta. ¿Será un *receptor*?

En otro establecimiento, el vendedor se ofrece a hacerme un favor. Me cambiará la montura gratuitamente si me paso por su consulta para examinarme la vista. *Equilibrador... y dispongo de los datos del cuestionario para respaldarlo*.

¿Quién tiene más éxito en sus ventas, el receptor o el equilibrador?

Ninguno de los dos. Ambos están situados en la zona central de la manada.

En el tercer establecimiento, en Knightdale, Carolina del Norte, conozco a Kildare Escoto. Kildare es una figura imponente, con cejas tupidas y una fina perilla. Practica la halterofilia y si se lo pidieras, te haría aquí mismo cien abdominales sin derramar ni una gota de sudor. Sus padres son de la República Dominicana y se crio buscándose la vida en Nueva York. Ocupa el mismo puesto que los dos vendedores anteriores, pero su estilo no podría ser más distinto.

Somos exactamente de la misma edad, pero Kildare se dirige a mí tratándome de «señor» e intuyo que así lo piensa. Habla sin levantar la voz y me formula unas preguntas básicas antes de extraer la primera bandeja de gafas de sol del expositor. ¿He visitado antes este establecimiento? ¿Necesito cristales con graduación? ¿Cuál es mi estilo de vida? ¿Practico algún deporte? Escucha con atención mis respuestas y me deja espacio para reflexionar.

Mi vista es perfecta, pero Kildare es tan bueno que siento de repente la necesidad de comprarme unas gafas de sol. Revelo mi identidad. Le explico que estoy estudiando las técnicas de los vendedores más destacados y le pregunto si estaría dispuesto a comentar su forma de hacer. Kildare me pone objeciones. «Yo no lo considero vender —me explica—. Me considero óptico. Lo primero es el aspecto médico, lo segundo el establecimiento, la venta tal vez sea lo tercero. Mi trabajo consiste en recibir al paciente, formularle preguntas al paciente y ver qué necesita el paciente. Mi mentalidad no es de vendedor. Mi trabajo consiste en ayudar. Mi principal objetivo es educar e informar a los pacientes sobre lo que es más importante para ellos. Mi preocupación a largo plazo es que el paciente vea bien.»

Los datos revelan dos hechos sorprendentes sobre Kildare Escoto. En primer lugar, en mi investigación, tenía la puntuación de donante más elevada de toda la empresa. En segundo lugar, era también el óptico que más vendía de toda la empresa, aportando más del doble de beneficio en ventas que la media.

No es casualidad. La segunda vendedora también doblaba la media y también era donante. Se llama Nancy Phelps y comparte la filosofía de Kildare. «Me implico

con los pacientes, les pregunto dónde trabajan, qué aficiones tienen, qué les gusta hacer por vacaciones. Todo gira en torno a los pacientes y sus necesidades.» Resulta revelador que los pacientes pregunten por Nancy en cuanto cruzan la puerta del establecimiento. «Creo firmemente en proporcionar a los pacientes unos nuevos ojos que les ayuden a ver lo mejor posible», afirma.

Para comprender si Kildare y Nancy eran excepciones a la regla, Dane Barnes y yo pedimos a centenares de ópticos que completaran un cuestionario que nos ayudaría a evaluar si eran receptores, equilibradores o donantes. Les hicimos además un test de inteligencia para evaluar su capacidad para solventar problemas complejos. Y luego realizamos un seguimiento de sus ventas a lo largo de todo un año.

Incluso después de realizar los test de inteligencia, vimos que los donantes superaban en ventas a equilibradores y receptores. El donante medio aportaba un treinta por ciento más de beneficios anuales que los equilibradores y un sesenta y ocho por ciento más que los receptores. Pese a que la suma de equilibradores y receptores representaba más del setenta por ciento de los vendedores, la mitad de los mejores vendedores estaba integrada por donantes. Si todos los ópticos fueran donantes, el beneficio anual medio de la empresa ascendería de los aproximadamente 11,5 millones de dólares, a más de 15,1 millones. Los donantes son los mejores vendedores y una de las principales razones de que así sea es la comunicación sin fuerza.

Formular preguntas es un tipo de comunicación sin fuerza que los donantes adoptan de manera natural. Las preguntas funcionan especialmente bien cuando el público es escéptico sobre nuestra posibilidad de influir, como sucede en casos de falta de credibilidad o estatus, o en una negociación tremendamente competitiva. Niel Rackham dedicó nueve años a estudiar la conducta de negociadores expertos y negociadores corrientes. Identificó como negociadores expertos aquellos clasificados como muy efectivos por ambos bandos de la negociación y con un importante historial de éxito y escasos fracasos. Estudió más de cien negociaciones y los examinó con detalle para comprender en qué se diferenciaban los negociadores expertos de los negociadores corrientes. Los negociadores expertos dedicaban mucho más tiempo a intentar comprender el punto de vista del bando contrario: las preguntas ocupaban el veintiún por ciento de los comentarios de los expertos y menos del diez por ciento de los comentarios de los negociadores corrientes.

De haber sido Kildare un receptor, habría estado más interesado en liderar con la ayuda de sus propias respuestas que en formular preguntas. Pero en vez de decirles a los pacientes lo que deberían querer, les pregunta qué quieren. Un día, la señora Jones entra en la tienda después de ir al oftalmólogo y Kildare la aborda para averiguar si está interesada en comprar unas gafas. Tiene miopía en un ojo. En el otro, hipermetropía. El médico le ha prescrito cristales multifocales, pero ella se

muestra escéptica al respecto. Ha acudido a la óptica para que le revisen de nuevo la vista y no quiere gastarse mucho dinero. Le dice a Kildare que no quiere llevar gafas.

En lugar de ofrecerle un discurso asertivo, Kildare empieza a formularle preguntas. «¿Qué tipo de trabajo realiza?». Se entera de que trabaja con el ordenador y Kildare se da cuenta de que cuando la señora Jones quiere leer, gira la cabeza para favorecer el ojo miope. Cuando mira a lo lejos, gira la cabeza en el otro sentido porque confía en el ojo hipermétrope. Kildare le pregunta por qué el médico le ha prescrito gafas y ella le explica que tiene problemas para coordinar la visión de lejos, su trabajo con el ordenador y la lectura. Kildare comprende que se siente frustrada y le dice: «Si cree que no necesita cristales correctores, no le haré perder el tiempo. Pero permítame que le formule una pregunta más, ¿cuándo piensa llevar estas gafas?». Ella le explica que solo le resultarían útiles en el trabajo y que son tremendamente caras si piensa que solo las llevará durante una determinada parte de la jornada.

Mientras escucha la respuesta, Kildare se da cuenta de que la clienta tiene un concepto erróneo sobre el uso de los cristales multifocales. Le explica con amabilidad que puede utilizar unas gafas con esos cristales no solo en el trabajo, sino también en casa y para conducir. Ella se siente intrigada y se las prueba. Unos minutos después, decide probar su primer par de gafas con cristales multifocales y gasta en ellas setecientos veinticinco dólares. Un receptor habría perdido la venta. Pero formulando preguntas, Kildare comprendió las preocupaciones de su clienta y las abordó en consecuencia.

Tal vez estemos inclinando excesivamente la baraja a favor de los donantes. Al fin y al cabo, los ópticos se mueven en el sector sanitario, donde resulta fácil creer en el producto y cuidar de las necesidades de los pacientes. Pero ¿pueden los donantes alcanzar el éxito en puestos de ventas donde los clientes son más escépticos, como en el sector de los seguros? En un estudio, un grupo de directivos puntuó la conducta donante de más de mil vendedores de seguros. Incluso en este sector, cuanto más elevada era la puntuación de un vendedor como donante, mejores eran sus resultados en cuanto a beneficios aportados, pólizas vendidas, cuotas de ventas conseguidas y comisiones obtenidas.

Formulando preguntas y conociendo a sus clientes, los donantes creaban relaciones de confianza y obtenían conocimientos sobre las necesidades de sus clientes. Con el tiempo, esto les hace mejores y mejores vendedores. En un estudio se asignó a diversos visitadores médicos un nuevo producto sin base alguna de clientes. Los donantes, y aun a pesar de que todo el mundo cobraba comisiones, quedaron muy por delante de los demás en todos los trimestres.[16] Más aún, la donación era la única característica capaz de predecir el rendimiento, daba igual que

los vendedores fueran concienzudos o despreocupados, extrovertidos o introvertidos, emocionalmente estables o ansiosos, abiertos de miras o tradicionales. La cualidad definitoria de un visitador médico sobresaliente era ser donante. Y la comunicación sin fuerza, caracterizada por las preguntas, es la cualidad que define la forma de vender de los donantes.

Por curiosidad, ¿tiene pensado votar en las próximas elecciones presidenciales?

Solo formulándole esta pregunta, acabo de aumentar en un cuarenta y uno por ciento las probabilidades de que vaya usted a votar.

Es un beneficio adicional de la comunicación sin fuerza. Muchos dan por sentado que el secreto de la persuasión reside en ofrecer un discurso confiado y asertivo. Pero en la vida diaria, estamos bombardeados por publicistas, profesionales de la venta telefónica, vendedores, gente que recauda fondos para organizaciones de carácter benéfico y políticos que intentan convencernos de que queremos comprar sus productos, utilizar sus servicios y apoyar sus causas. Cuando oímos un mensaje fuertemente persuasivo, recelamos. En algunos casos, nos preocupa que un receptor nos tome el pelo, nos engañe o nos manipule. En otras situaciones, lo único que queremos es poder elegir libremente, sin que nadie controle nuestras decisiones. De modo que si le digo que vaya a votar, es posible que se resista a hacerlo. Pero si le pregunto si tiene pensado votar, no tendrá la impresión de que intento influirle. Es una pregunta inocente, y en lugar de resistirse a mi influencia, reflexionará sobre el tema. «La verdad es que considero importante ser un buen ciudadano y quiero apoyar a mi candidato.» No tendrá la sensación de que estoy intentando persuadirle. Tal y como explica Aronson, habrá sido convencido por alguien que ya es de su agrado y en quien ya confía:

Usted.

Dave Walton sabe muy bien que las preguntas son dispositivos de persuasión muy convincentes. Ve a los grandes abogados como vendedores y por ello es importante que no vendan sus argumentos con excesiva agresividad, como los receptores. «El arte de la abogacía consiste en guiarte hacia mis conclusiones, siempre *según tus términos*. Quiero que llegues a tus propias conclusiones: de este modo te aferrarás a ellas con más fuerza. Intento acompañar a los miembros del jurado hacia esa dirección, luego los suelto y permito que saquen sus propias conclusiones.» Las preguntas bien meditadas preparan el terreno para que los miembros del jurado se persuadan a sí mismos. Según Aronson, «en la persuasión directa, el público es constantemente consciente del hecho de que está siendo persuadido por otra persona. Cuando se produce esa autopersuasión, la gente queda convencida de que la motivación para el cambio viene de su interior».

Cuando formulamos preguntas sobre los planes y las intenciones de nuestros interlocutores, aumentamos la probabilidad de que actúen según esos planes e

intenciones. Las investigaciones demuestran que si ahora le preguntara si está pensando en comprarse un ordenador en el plazo de los próximos seis meses, las probabilidades de que acabara comprándoselo aumentarían en un dieciocho por ciento. Pero esto solo funciona si nos sentimos bien con la intención que la pregunta aborda. Los estudios demuestran que formular preguntas sobre nuestros planes para limpiarnos los dientes con hilo dental y evitar comidas grasas aumenta de forma importante la probabilidad de que acabemos utilizando el hilo dental y comiendo sano. Son acciones deseables, de modo que las preguntas abren la puerta a convencernos a nosotros mismos de hacerlo.[17] Pero cuando las preguntas son acerca de planes de hacer algo poco deseable, las preguntas no funcionan. Por ejemplo, ¿tiene usted intención de comer saltamontes cubiertos con chocolate en el plazo de un mes?

Pensándolo bien, incluso tendrá menos probabilidades de hacerlo. En los ejemplos que hemos tocado hasta el momento, los donantes estaban vendiendo productos deseables a clientes interesados en ellos. Cuando Bill Grumbles se dedicaba a vender HBO, lo hacía con clientes que ya estaban abiertos a la posibilidad de disfrutar de un mejor canal por cable. Cuando Kildare Escoto y Nancy Phelps vendían gafas, lo hacían a pacientes que necesitaban monturas o cristales nuevos. Pero ¿cómo hacen los donantes para conseguir que cambie de idea un público menos receptivo?

La persuasión: la técnica del discurso tentativo

En 2004, Volkswagen lanzó una campaña con el eslogan «Condúcelo. Lo harás tuyo». Los consumidores lo relacionaban con un doble significado. Transmitía que para apreciar al completo las características de rendimiento de un Volkswagen, tenías que sentarte al volante. Y transmitía también otro mensaje: si lo pruebas, te gustará tanto que acabarás comprándolo. No es más que una de un seguido de campañas memorables de Arnold Worldwide, la agencia de publicidad de Volkswagen. Pero Don Lane, el creador del inteligente «Condúcelo. Lo harás tuyo» no apareció jamás en los créditos del anuncio.

Lane era un ejecutivo del departamento de contabilidad, no un miembro del departamento creativo. Su trabajo consistía en empaquetar y vender las ideas del equipo creativo. Un día, mientras asistía a una reunión estratégica del equipo creativo, le vino a la cabeza una idea. En vez de escribir la estrategia, escribió un ejemplo de guión que terminaba con el eslogan «Condúcelo. Lo harás tuyo».

No era una práctica estándar que un contable abordara al equipo creativo ofreciéndole una solución, en vez de un problema que resolver. De hecho, los contables tenían prohibido contribuir en el proceso creativo. De modo que Lane se enfrentó a un dilema: ¿cómo conseguir que el equipo creativo le escuchara? De haber

sido un receptor, habría irrumpido en el despacho del director creativo para explicarle su eslogan, habría ejercido presión para incluirlo en la campaña y habría exigido ser reconocido por ello. De haber sido un equilibrador, lo habría ofrecido al equipo creativo a modo de favor a la espera de que posteriormente le fuera devuelto, o habría reclamado un favor que se le debía. Pero Lane tenía tendencias de donante. El reconocimiento le traía sin cuidado; lo único que deseaba era ayudar al equipo creativo y ver su eslogan implementado, puesto que lo consideraba bueno. «En nuestro negocio, los creativos son gente con un don especial que merece llevarse la mayor parte del reconocimiento, si no todo. Hay directivos de mi departamento que no llevan muy bien este tema —explica Lane—. Yo sabía que mi trabajo consistía en ayudar a los creativos y generarles espacio para que tuvieran ideas. Me daba igual que la gente supiese que había sido idea mía. Carecía de importancia de dónde hubiera salido la idea. Si funcionaba, todos acabaríamos compartiendo su éxito.»

Lane entró en el despacho del director creativo. En vez de utilizar la comunicación con fuerza —«Tengo un eslogan magnífico, tendrías que utilizarlo»—, se decantó por una estrategia más suave. Presentó un guión radiofónico de muestra para enseñarle cómo funcionaría. Y luego le dijo al director creativo: «Sé que esto va contra las reglas, pero me gustaría que vieras de qué te hablo. ¿Qué piensas de este eslogan? “Condúcelo. Lo harás tuyo”».

El director creativo lo captó enseguida. Miró a Lane, sonrió y dijo: «Será nuestra campaña». La campaña ayudó a vender muchos coches y obtuvo diversos premios publicitarios.

Alison Fragale, profesora de la Universidad de Carolina del Norte, es una experta en el tipo de comunicación sin fuerza que utilizó con tanta efectividad Don Lane. Fragale ha descubierto que el estilo del discurso emite señales sobre quién es donante y quién es receptor. Los donantes tienden a utilizar un discurso sin fuerza y se sirven de indicadores tentativos como los siguientes:

- Dudas: «bien», «um», «uh», «ya sabes».
- Matices: «algo así como», «una especie de», «tal vez», «probablemente», «pienso que».
- Descargos de responsabilidad: «tal vez sea mala idea, pero».
- Coletillas: «interesante, ¿verdad?», «es buena idea, ¿no crees?».
- Partículas enfáticas: «de veras», «muy», «bastante».

Estos indicadores envían al público un mensaje claro: la persona que los pronuncia carece de confianza y autoridad. Carecer de confianza es malo, ¿no?

Si desglosamos la exposición de la idea de Don Lane, vemos dos indicadores de discurso sin fuerza: un descargo de responsabilidad y una coletilla. Su descargo de responsabilidad fue «Sé que esto va contra las reglas, pero» y su coletilla, «¿Qué

piensas?». Fragale demuestra que cuando los individuos tienen que trabajar en conjunto, como sucede en los equipos y las relaciones de servicios, el discurso sin fuerza resulta más influyente que el discurso con fuerza.

Para ilustrar uno de los estudios llevados a cabo por Fragale, imagínese que su avión acaba de estrellarse en pleno desierto. Ha sobrevivido junto con su compañero de trabajo, Jamie. Tiene que poner doce objetos, entre ellos una linterna y un mapa, en orden de prioridad e importancia para la supervivencia. Elabora la lista y la comparte con Jamie, que no está de acuerdo con la clasificación. Usted no muestra mucho entusiasmo por la linterna. Pero Jamie la considera crítica y decide emitir un mensaje con fuerza:

> La linterna tiene que estar clasificada más arriba. Es el único dispositivo de señalización fiable durante la noche; además, siempre podemos utilizar el reflector y la lente para encender fuego, una manera más de indicar nuestra posición por la noche. Ponla más arriba.

Jamie habla como un receptor, y seguramente lo es, puesto que los receptores tienden a dar órdenes de este tipo. ¿Está dispuesto a hacerle caso a Jamie?

Si es usted como la mayoría, la respuesta es no. Se supone que están colaborando y no querrá que le digan qué tiene que hacer, de modo que se resiste a la influencia de Jamie. Jamie ha perdido prestigio al intentar establecer su dominio. Pero ¿qué sucedería si Jamie realiza la misma sugerencia, hablando más tentativamente, y añadiendo algunas preguntas y matices?

> ¿Crees que la linterna debería estar clasificada más arriba? Podría ser un dispositivo de señalización bastante fiable durante la noche. Además, tal vez podríamos utilizar el reflector y la lente para encender fuego, lo que seguramente sería otra manera de indicar nuestra posición para pedir ayuda.

En el estudio de Fragale, los participantes eran mucho más receptivos a esta versión. El discurso sin fuerza indica que Jamie es un donante. Con su hablar tentativo, Jamie muestra su voluntad de diferir la decisión o, por lo menos, de tener en cuenta su opinión. Fragale descubre que aun cuando Jamie emite exactamente el mismo mensaje y exactamente en el mismo tono ambas veces, la incorporación de indicadores de discurso tentativo, como matices, coletillas y partículas enfáticas, aporta más respeto e influencia. Por eso el director creativo se mostró tan abierto a la idea de Don Lane: Lane indicó que no pretendía en absoluto amenazar la autoridad del director. El director creativo comprendió desde el primer momento que Lane solo deseaba compartir una buena idea y vio al instante que realmente la idea era buena.[18]

Con el tiempo, el discurso tentativo acabó aportándole beneficios a Lane. Incorporaba ideas con amabilidad y nunca pedía reconocimiento por ello. «Los creativos respondieron a este enfoque, lo que me dio credibilidad siempre que tenía una idea creativa que merecía la pena compartir», explica Lane. Mientras que muchos de sus compañeros tenían conflictos con los creativos, Lane desarrolló la reputación de ser el tipo raro de contabilidad con quien los creativos disfrutaban trabajando. En vez de verlo como un elemento externo con intenciones de pisarles los pies, lo consideraban un contribuyente útil. Solían pedir su incorporación a muchos proyectos, diciendo: «Nos ayuda. No es el típico empleado de contabilidad. Lo queremos involucrado y darle además más oportunidades». Sabiendo que era generoso y abierto, los equipos creativos estaban dispuestos a compartir ideas con él y agradecían su opinión, en vez de proteger su terreno encarecidamente.

La capacidad de Lane para contribuir en equipos creativos atrajo la atención de los altos directivos. En una fase excepcionalmente temprana de su carrera, Lane fue invitado a desempeñar un papel destacado en la campaña mundial de Volkswagen conocida como «Se buscan conductores». «Los donantes temen convertirse en seres invisibles —dice Lane—. Pero he visto prosperar a donantes porque a la gente le gusta trabajar con ellos y confía en ellos. Darme cuenta de esto me sirvió para poner el turbo en los inicios de mi carrera profesional.» Lane fue ascendido más rápidamente que muchos de sus compañeros y en la actualidad es vicepresidente ejecutivo y director ejecutivo de Arnold. En palabras de un vicepresidente creativo: «Don es un jugador de equipo completo. [...] Si se me presentase otra oportunidad de trabajar con Don, la cogería al vuelo».

Un análisis del discurso tentativo señala hacia otra razón por la que la tartamudez de Dave Walton podría haberle ayudado a conectar con el jurado en el juicio del caso de los secretos comerciales. Las dudas, los matices y las partículas enfáticas son rasgos incluidos en la tartamudez. Cuando el jurado ve que Dave Walton tartamudea, ya no le parece dominante ni imponente. Ya no tiene la sensación de que intenta convencerlo, y la resistencia disminuye en consecuencia. El jurado se vuelve algo más abierto a dejarse persuadir por Dave.

Cuando los donantes utilizan el discurso sin fuerza, nos demuestran que ponen sinceramente nuestros intereses por delante de todo. Pero hay un papel donde suele evitarse el discurso tentativo: el liderazgo. No hace mucho tiempo, un director de marketing llamado Barton Hill averiguó por qué. Dirigía una unidad de negocio en una empresa de servicios financieros y fue invitado a entrevistarse para acceder a un puesto de relevancia, donde dirigiría varias unidades de negocio. El entrevistador inició la entrevista con una pregunta de respuesta fácil: cuénteme sus éxitos. Hill empezó a hablar sobre los logros de su equipo, que eran impresionantes.

A pesar de que Hill era quien tenía más puntos para hacerse con el puesto, no lo

consiguió. El entrevistador le dijo que no había hablado como un líder. «Estuve toda la entrevista utilizando palabras como “nosotros” y “nuestro” —dice Hill—. No utilicé suficiente la primera persona, como “yo” y “mío”. Posteriormente descubrí que no había dado una impresión de líder. El entrevistador consideró que no había liderado el éxito de mi equipo y quería alguien capaz de hacerlo.» El entrevistador esperaba que Hill hablara de un modo más asertivo y la comunicación sin fuerza le costó el puesto.

Hablando a más velocidad, a un volumen más alto, con más asertividad y certidumbre, los receptores nos convencen de que saben de qué hablan. En un estudio encabezado por diversos psicólogos californianos, se demostró que los receptores estaban considerados por el grupo como más competentes, cuando en realidad lo eran menos. Los receptores, informan los autores del estudio, «consiguen influir porque se comportan de tal modo que parecen competentes, aun cuando en realidad carecen de competencia».

Barton Hill no utilizó el discurso con fuerza en su entrevista y por ello no consiguió transmitir una impresión de dominio. Pero con todo y con eso, fue la comunicación sin fuerza que le negó aquel ascenso lo que acabó proporcionándole el prestigio de hacer triunfar siempre a sus equipos. Mientras que la comunicación con fuerza puede resultar efectiva en una entrevista única para acceder a un puesto de trabajo, puede llevar a perder el respeto y la admiración de los demás cuando se trabaja en equipo o en servicios. Psicólogos de Ámsterdam han demostrado que pese a que los integrantes de los grupos perciben a los receptores como líderes muy efectivos, los receptores socaban el rendimiento del grupo. Hablar de manera dominante convence a los miembros del grupo de que los receptores son poderosos, pero reprime la posibilidad de compartir información, lo que impide que los miembros del grupo puedan comunicar buenas ideas. «A los equipos les gusta que su líder presente el producto como un esfuerzo de colaboración. Eso es lo que les inspira y les lleva a contribuir —reflexiona Hill—. La paradoja la aporta la gente que piensa que un líder inclusivo no es lo bastante fuerte para liderar un equipo, cuando en realidad ese líder es más fuerte porque engendra el apoyo del equipo. La gente se vincula a los donantes, es como el electromagnetismo.» Al final, Hill se marchó a otra empresa y tres de sus antiguos colaboradores lo abordaron para indagar si podían sumarse a su equipo. Este tipo de fidelidad le ha dado resultados beneficiosos a la larga: los equipos de Hill han alcanzado éxitos tremendos. En la actualidad es director y responsable mundial de marketing de Citi Transaction Services, una división con más de veinte mil personas.

Naturalmente, existe un momento y un lugar para que los líderes hagan uso del discurso con fuerza. En un estudio realizado en franquicias especializadas en pizzas, mis colegas Francesca Gino, Dave Hofmann y yo descubrimos que cuando en un establecimiento hay empleados sumisos, los superiores tenderán a hablar con fuerza.

Pero cuando la mayoría de empleados son proactivos y generan nuevas ideas para cocinar y entregar pizzas con más eficiencia, el discurso con fuerza tiene efectos contraproducentes. Cuando los empleados eran proactivos, los superiores que hablaban con fuerza regentaban establecimientos un catorce por ciento menos rentables que los de los superiores que hablaban de manera menos asertiva y más tentativamente. Al transmitir dominio, los superiores que hablaban con fuerza desanimaban la contribución de los empleados proactivos. Cuando utilizamos la comunicación con fuerza, los demás nos perciben como personas que «prefieren y persiguen logros a nivel individual —escribe Fragale—, a expensas de los logros del grupo». Hablando tentativamente, las personas que utilizan el discurso sin fuerza adquieren prestigio: muestran su receptividad a ideas proactivas que beneficiarán al grupo.

Para ver si este efecto se mantendría en un entorno más controlado, mis colegas y yo reunimos diversos grupos de individuos y les pedimos que doblaran camisetas. Pedimos a la mitad de los líderes de los equipos que hablaran con fuerza y a la otra mitad que lo hiciera de manera más tentativa. Una vez más, cuando los miembros del equipo eran seguidores pasivos, los que hablaban con fuerza seguían adelante. Pero cuando los miembros del equipo eran altamente proactivos, y tomaban la iniciativa para encontrar la manera de doblar las camisetas más rápidamente, el discurso sin fuerza era mucho más efectivo. Los equipos proactivos obtenían un resultado medio un veintidós por ciento más elevado con líderes que hablaran sin fuerza que con líderes que se expresaran con fuerza. Los miembros del equipo consideraban que los líderes con fuerza amenazaban sus ideas, mientras que los que hablaban sin fuerza eran más receptivos a sus sugerencias. Hablar tentativamente no ejercía dominio, pero sí proporcionaba mucho prestigio. Los miembros de los equipos eran más productivos cuando los líderes con discurso tentativo les demostraban que estaban abiertos a sugerencias.

Para un receptor, esta receptividad a los consejos podría parecer una debilidad. Escuchando las sugerencias de los demás, los donantes podrían acabar indebidamente influidos por sus compañeros. Pero ¿y si buscar consejo es en realidad una estrategia para influir en los demás? Cuando los donantes se sientan a la mesa de negociación, se benefician de los consejos de maneras inesperadas.

La negociación: buscar consejo a la sombra de una duda

En 2007, una empresa incluida en la lista Fortune 500, cerró una planta en el Medio Oeste de Estados Unidos. Una de las personas que perdió con ello su puesto de trabajo fue una vivaz investigadora científica llamada Annie. La empresa le ofreció a Annie un traslado a la Costa Este, lo que implicaba tener que dejar de lado sus estudios. Trabajando a tiempo completo, Annie se matriculó a un MBA en horario

nocturno. No podía permitirse dejar el trabajo y, si lo hacía, la empresa dejaría de pagarle los estudios. Pero si aceptaba el traslado, no podría seguir estudiando. Estaba en una encrucijada, con poco tiempo y escasas alternativas.

Dos semanas más tarde, sucedió una cosa extraordinaria: le ofrecieron la posibilidad de viajar con el jet privado de la empresa, que normalmente solo estaba disponible para los altos ejecutivos, con acceso ilimitado al mismo hasta que finalizara su MBA. Aceptó el traslado y pasó los nueve meses siguientes volando dos veces por semana con el jet privado de la empresa hasta finalizar el MBA. La empresa le pagó también el coche de alquiler que necesitaba semanalmente y el billete de avión cuando el jet no estaba disponible. ¿Cómo consiguió que la empresa hiciera una inversión de tanto calibre en ella?

Annie obtuvo todas esas prebendas sin siquiera negociar. Pero sí utilizando una forma de comunicación sin fuerza que los donantes conocen muy bien.

Cuando los receptores entablan una negociación, trabajan normalmente para establecerse en una posición dominante. De haber sido Annie receptora, habría preparado una lista con todos sus méritos y atraído contraofertas de empresas rivales que le sirvieran para reforzar su posición. Los equilibradores tienden a ver la negociación como una oportunidad de «hoy por ti, mañana por mí». De haber sido Annie equilibradora, habría abordado al directivo que le debía un favor y le habría pedido que se lo devolviese. Pero Annie es donante: ejerce de mentora con docenas de compañeros, trabaja como voluntaria para United Way y visita aulas de enseñanza primaria para despertar el interés de los alumnos por la ciencia. Cuando sus compañeros cometen un error, asume normalmente la responsabilidad y los protege de la culpabilidad, aunque su evaluación de rendimiento pueda verse resentida por ello. En una ocasión, se retiró de la lucha por un puesto cuando se enteró de que una amiga optaba por el mismo.

Como donante, Annie no se sentía cómoda regateando como una receptora o una equilibradora, de modo que se decantó por una estrategia completamente distinta. Se dirigió a la directora de recursos humanos y le pidió consejo. «De estar en mi pellejo, ¿qué harías tú?»

La directora de recursos humanos se erigió en la defensora de Annie. Se entrevistó con los directivos del departamento de Annie y empezó a ejercer presión en su nombre. A su vez, el jefe del departamento de Annie le preguntó qué podía hacer para conservarla. Annie le explicó que deseaba finalizar su MBA, pero que no podía permitirse los viajes en avión. La respuesta del jefe de su departamento fue ofrecerle un asiento en el jet de la empresa.

Novedosas investigaciones demuestran que pedir consejo es una estrategia sorprendentemente efectiva para ejercer influencia cuando carecemos de autoridad. En un experimento, la investigadora Katie Liljenquist hizo negociar a los participantes la posible venta de una propiedad comercial. Cuando los vendedores

se concentraban en el objetivo de obtener el precio más elevado posible, solo el ocho por ciento conseguía llegar a un acuerdo. Cuando los vendedores pedían consejo a los compradores acerca de cómo alcanzar sus objetivos, el cuarenta y dos por ciento conseguía llegar a un acuerdo. Pedir consejo fomentaba tanto una mayor cooperación como compartir más información, y convertía una negociación potencialmente contenciosa en un asunto en el que todos salían ganando. Los estudios demuestran que en el sector de la producción, los servicios financieros, los seguros y el farmacéutico, pedir consejo se cuenta entre las formas más efectivas de influir en compañeros, superiores y subordinados. Pedir consejo tiende a ser mucho más persuasivo que presionar a los subordinados y congraciarse con los superiores, las tácticas preferidas por los receptores. Pedir consejo resulta también más influyente que la estrategia de intercambiar favores que suelen emplear los equilibradores.

Esto se aplica incluso en los escaños superiores de las grandes compañías. Recientemente, los profesores de estrategia Ithai Stern y James Westphal estudiaron la conducta de ejecutivos de trescientas cincuenta grandes empresas de producción y servicios de Estados Unidos, con la esperanza de descubrir cómo lograban los ejecutivos llegar a ocupar un sillón en la junta directiva. Los ejecutivos suspiran por disfrutar de un sillón en la junta directiva, puesto que ello suele traducirse en sueldos de seis cifras, enviar claras señales de estatus y enriquecer las redes de contactos, lo que proporciona el acceso a la élite corporativa.

Los receptores dan por sentado que el mejor camino para acceder a un sillón en la junta directiva es la adulación. Lisonjean a los directivos con cumplidos o siguen la pista de sus amigos para elogiarlos de forma indirecta. Pero Stern y Westphal descubrieron que la lisonja solo funciona si va emparejada con la búsqueda de consejos. En vez de limitarse a cumplimentar a un directivo, los ejecutivos que lograban un puesto en la junta directiva pedían consejo, además de prodigarse en adulaciones. Cuando elogiaban las habilidades de un directivo, los ejecutivos que pedían consejo le preguntaban también cómo había llegado a dominar dichas habilidades. Cuando ensalzaban la labor de un directivo en una determinada tarea, esos ejecutivos pedían también recomendaciones sobre cómo replicar sus éxitos. Cuando los ejecutivos pedían consejo a los directivos de esta manera, los directivos presentaban probabilidades mucho mayores de recomendarlos para la junta y, como resultado de ello, los ejecutivos acababan consiguiendo el codiciado sillón.

Pedir consejo es una forma de comunicación sin fuerza que combina la expresión de la vulnerabilidad, con la formulación de preguntas y el discurso tentativo. Cuando pedimos consejo, planteamos una pregunta que transmite incertidumbre y nos hace vulnerables. En vez de proyectar con confianza que poseemos respuestas para todo, reconocemos que los demás podrían tener conocimientos superiores a los nuestros. Como resultado de ello, los receptores y

los equilibradores tienden a alejarse de pedir consejo. Desde el punto de vista del receptor, pedir consejo significa reconocer no estar en posesión de todas las respuestas. Los receptores temen que pedir consejo los haga quedar como personas débiles, dependientes o incompetentes. Se equivocan: las investigaciones demuestran que las personas que piden regularmente consejo y ayuda a compañeros con conocimientos están mejor vistas por sus supervisores que aquellas que nunca piden consejo y ayuda.

A los donantes no les molesta parecer vulnerables, pues no les preocupa tanto proteger su ego y proyectar certidumbre. Cuando los donantes piden consejo, es porque les interesa de verdad aprender de los demás. Los equilibradores se reprimen de pedir consejo por otro motivo: podrían deber alguna cosa a cambio.

Según Liljenquist, pedir consejo presenta cuatro beneficios: aprender, adquirir perspectiva, compromiso y adulación. Cuando Annie pidió consejo, descubrió algo que no sabía: que el jet privado de la empresa tenía plazas libres y que viajaba regularmente entre sus dos puntos geográficos de interés. De haber ejercido presión con más ahínco en vez de pedir consejo, es posible que nunca hubiera obtenido esta información. De hecho, Annie había mantenido varias conversaciones antes y nadie le había mencionado la existencia del jet.

Lo que nos lleva al segundo beneficio de pedir consejo: animar a los demás a que adopten nuestro punto de vista. En las conversaciones anteriores de Annie, en las que no pidió consejo, el jefe de departamento se concentró en la idea de transferirla, ahorrando de este modo a la empresa el máximo dinero posible. Pero la petición de consejo cambió el rumbo de la conversación. Cuando pedimos consejo, con el fin de que nos den una recomendación, la persona que nos aconsejará se ve obligada a considerar el problema o dilema desde nuestro punto de vista. No fue hasta que Annie pidió consejo que el jefe de su departamento acabó planteándose el problema desde su perspectiva, momento en el cual se le ocurrió la solución de utilizar el jet privado de la empresa.

En cuanto el jefe de su departamento le propuso la solución, entró en escena el tercer beneficio que aporta pedir consejo: el compromiso. El jefe del departamento tuvo un papel clave en la solución del jet privado. Siendo idea suya, y habiendo invertido tiempo y energía en intentar ayudar a Annie, se sintió motivado a seguir ayudándola. Acabó pagando el coche de alquiler que utilizaba Annie en el Medio Oeste y accediendo a pagar los billetes de vuelo regular cuando el jet de la empresa no estuviera disponible.

No cabe duda que Annie obtuvo estos privilegios gracias a una combinación de trabajo duro, talento y generosidad. Pero un inteligente estudio arroja más luz sobre los motivos por los que el jefe del departamento se sintió tan motivado para ofrecer a Annie más cosas, además del jet privado de la empresa. Hace ya medio siglo, los psicólogos Jon Jecker y David Landy pagaron por solucionar un problema de

geometría a los participantes en su estudio. En el grupo de control, los participantes se quedaban el dinero y pasaban por la secretaría del departamento para cumplimentar un cuestionario final. Pero los investigadores pidieron ayuda al resto de los participantes cuando se disponían a marchar. «Estaba preguntándome si podrías hacerme un favor. El dinero que subvenciona este experimento se ha agotado y estoy intentando terminarlo con mis ahorros. Como favor personal, ¿te importaría devolverme el dinero que has ganado?».

Prácticamente todos los participantes devolvieron el dinero. Cuando se les preguntó si los investigadores habían sido de su agrado, los que habían hecho el favor dijeron que les habían gustado considerablemente *más* que los que no lo habían hecho. ¿Por qué?

Cuando damos nuestro tiempo, energía, conocimientos o recursos para ayudar a los demás, nos esforzamos en mantener la creencia de que esas personas valen la pena y merecen nuestra ayuda. Pedir consejo es una manera sutil de invitar a alguien a comprometerse con nosotros. Después de que el jefe del departamento de Annie dedicará tiempo a ofrecerle sus consejos, invirtió más en ella. Ayudarla a generar una solución reforzó el compromiso que tenía con Annie: tenía que ser merecedora del tiempo que le había dedicado. De no haber sido importante para él, ¿por qué se habría molestado en ayudarla? Tal y como Benjamin Franklin escribió en su autobiografía, «Quien ha tenido contigo una gentileza estará más dispuesto a tener otra que aquel a quien tú has ayudado».

Cuando pedimos consejo a otra persona, le proporcionamos prestigio y le demostramos que admiramos y respetamos sus puntos de vista y su experiencia. Si tenemos en cuenta que la mayoría de la población es equilibradora, la gente tenderá a responder favorablemente y a sentirse motivada a apoyarnos a cambio. Cuando Annie abordó a la directora de recursos humanos para pedirle consejo, la directora se brindó y le echó una mano. Según el biógrafo Walter Isaacson, Benjamin Franklin consideraba que pedir consejo era una forma de adulación. Franklin «tenía una regla fundamental para hacer amigos —escribe Isaacson—, «apelar a su orgullo y su vanidad pidiéndoles constantemente opinión y consejo, lo que hará que te admiren por tu buen juicio y tu sabiduría».

Independientemente de los estilos de reciprocidad, a todos nos gusta que nos pidan consejo. Dar consejo hace que los receptores se sientan importantes y que los donantes se sientan útiles. A los equilibradores les gusta dar consejos por un motivo distinto: es una forma de bajo coste de acumular méritos que posteriormente podrán intercambiar. Como resultado de ello, cuando pedimos consejo, todo el mundo suele respondernos positivamente.

Y aquí es donde está el truco: pedir consejo sólo funciona si es un gesto sincero. En su investigación sobre el tema, Liljenquist descubre que el éxito

«depende de que la persona objetivo lo perciba como un gesto sincero y auténtico». Cuando animó directamente a los participantes a pedir consejo como estrategia de influencia, fracasó rotundamente. Las personas a quienes los participantes pedían consejo reconocieron que estaban fingiendo, adivinaron que estaban congraciándose con ellos pensando en posteriores consecuencias. «El individuo sospechoso de gestionar impresiones con fines estratégicos presenta más probabilidades de ser considerado una persona egoísta, fría, manipuladora y poco fiable», escribe Liljenquist. Pedir consejo solo resultaba efectivo cuando se realizaba de manera espontánea. Teniendo en cuenta que los donantes se prestan a pedir consejo más que los receptores y los equilibradores, es probable que gran parte de los participantes en su estudio que pidieron consejo espontáneamente fueran donantes. Estaban realmente interesados en el punto de vista y las recomendaciones de los demás, y fueron puntuados como mejores oyentes.

En mi opinión, todo esto aplica de un modo general a la comunicación sin fuerza: les funciona a los donantes porque tienen la sincera intención de actuar pensando en los intereses de los demás. Cuando realizan una presentación, los donantes dejan claro que si expresan su vulnerabilidad no lo hacen solo para ganar prestigio, sino también para conectar sinceramente con su público. Cuando venden, los donantes formulan preguntas de tal modo que transmiten su deseo de ayudar al cliente, no de aprovecharse de él. Cuando persuaden y negocian, los donantes hablan tentativamente y piden consejo porque valoran sinceramente las ideas y los puntos de vista de los demás.

La comunicación sin fuerza es el idioma natural de muchos donantes y uno de los grandes motores de su éxito. Expresar vulnerabilidad, formular preguntas, hablar de manera tentativa y pedir consejo puede abrir puertas a ejercer influencia, pero nuestra forma de dirigir esta influencia reverberará en nuestra vida profesional y en aspectos que ya hemos discutido, como la creación de redes de contactos y la colaboración con nuestros compañeros. Como veremos más adelante, no todos los donantes se sirven de la comunicación sin fuerza, pero los que lo hacen suelen descubrir que resulta útil en situaciones en las que se hace imprescindible crear un entorno de entendimiento mutuo y confianza. No es algo que pueda fingirse fácilmente, pero si se finge el tiempo suficiente, puede acabar volviéndose más real de lo que se imaginaba. Tal y como Dave Walton descubrió, la comunicación sin fuerza puede ser mucho más fuerte y efectiva de lo que se dice.

Capítulo 6

El arte de mantener la motivación

Por qué algunos donantes se queman y otros despiertan pasiones

> Los altruistas inteligentes, aunque menos altruistas que los altruistas no inteligentes, siempre serán más aptos que los altruistas no inteligentes y los individuos egoístas.
>
> HERBERT SIMON, premio Nobel de Economía.

Hasta este momento, me he concentrado en cómo ascienden los donantes la escalera del éxito sirviéndose de su exclusiva manera de crear redes de contactos, colaborar, comunicar, influir y ayudar a los demás a alcanzar su pleno potencial. Pero tal y como vimos en el primer capítulo, los donantes presentan también más probabilidades que nadie de acabar en el peldaño más bajo de la escalera del éxito. El éxito consiste en algo más que capitalizar los puntos fuertes de la donación; exige también evitar sus escollos. Si un individuo se pasa la vida dando, acabará realizando sacrificios para sus colaboradores y los integrantes de su red de contactos, a expensas de sus energías. Si se desvive en elogios y se excede en la comunicación sin fuerza, corre el riesgo de acabar convirtiéndose en un incauto y un felpudo que todos pisan, sin trabajar jamás en pro de sus intereses. La consecuencia de todo ello: los donantes acaban quemándose y siendo improductivos.

Teniendo en cuenta que las estrategias que catapultan a los donantes hacia la cima son distintas de las que los hunden en lo más bajo, resulta crítico comprender qué diferencia a los donantes de éxito de los donantes fracasados. A lo largo de los tres capítulos siguientes examinaré por qué hay donantes que acaban quemándose mientras otros se encienden llenándose de energía, cómo evitan los donantes ser explotados por los receptores y qué pueden hacer individuos, grupos y organizaciones para proteger a los donantes y propagar su éxito.

Recientemente, los psicólogos canadienses Jeremy Frimer y Larry Walker lideraron una ambiciosa iniciativa para averiguar qué motiva a los donantes de más éxito. Los participantes en el estudio eran ganadores del Caring Canadian Award, el mayor honor que en ese país pueden recibir los donantes, un galardón que reconoce a aquellos que han dedicado muchos años de su vida a ayudar a su comunidad o al progreso de una causa humanitaria. Para crear esta diferencia, muchos ganadores de este premio han realizado durante décadas esfuerzos sostenidos de donación.

Para revelar qué fue lo que les impulsó, los participantes cumplimentaron un

cuestionario donde se les pedía que enumeraran diez objetivos que acabaran de completar la frase «Normalmente intento...». A continuación, Walker llevó a cabo entrevistas en profundidad con veinticinco ganadores del Caring Canadian y con un grupo de comparación integrado por veinticinco personas equiparables a los galardonados en términos de sexo, edad, etnia y estudios, pero sin el mismo nivel sostenido de donación o el mismo tiempo de donación. Walker pasó cien horas entrevistando a esas cincuenta personas para conocer detalles de su vida, entrevistas en las que trató de los períodos más críticos y relevantes de su infancia, adolescencia y edad adulta. Después, evaluadores independientes estudiaron las listas de objetivos, escucharon las cintas de las entrevistas y puntuaron el grado con que los participantes expresaban dos motivaciones clave: el interés por sí mismos y el interés por los demás. El interés por sí mismos se relacionaba con conseguir poder y logros personales, mientras que el interés por los demás se centraba en ser generoso y útil. ¿En qué conjunto de motivaciones obtuvieron los ganadores del Caring Canadian una puntuación más alta que la obtenida por el grupo de comparación?

La respuesta intuitiva es en el interés por los demás, y es la correcta. Al relatar la historia de su vida, los ganadores del Caring Canadian mencionaron dar y ayudar con tres veces más frecuencia que el grupo de comparación. Cuando anotaron sus objetivos, los ganadores del Caring Canadian mencionaron el doble de objetivos relacionados con el interés por los demás que los integrantes del grupo de comparación. Los ganadores del Caring Canadian destacaron objetivos como «ser un modelo a imitar positivo para los jóvenes» y «abogar para que la mujer salga de la categoría de sueldos bajos». Los participantes del grupo de comparación mencionaban objetivos más del estilo «reducir mi hándicap de golf a un solo dígito», «resultar atractivo a los demás» y «cazar el venado más grande y pescar el pez de más peso».

Pero la sorpresa viene ahora: los ganadores del Caring Canadian fueron también los que obtuvieron las puntuaciones más altas en cuanto al interés por su propia persona. En la historia de su vida, los donantes de gran éxito mencionaron la lucha por el poder y por los logros prácticamente el doble de veces que los integrantes del grupo de comparación. En sus objetivos, los ganadores del Caring Canadian presentaban cerca de un veinte por ciento más de objetivos relacionados con obtener influencia, ganar reconocimiento y conseguir la excelencia a nivel individual. Los donantes de éxito no estaban solo más orientados hacia los demás que los integrantes del grupo de comparación, sino que además mostraban también mayor interés por su propia persona. Resulta, pues, que los donantes de éxito son tan ambiciosos como los receptores y los equilibradores.

Estos resultados tienen implicaciones fascinantes que nos ayudan a entender por qué hay donantes que triunfan mientras otros fracasan. Hasta este momento, hemos

estudiado los estilos de reciprocidad como un continuo que va desde recibir hasta dar: ¿qué le preocupa más, sus propios intereses o los intereses de los demás? Ahora quiero complicar la situación examinando la interacción entre interés por uno mismo e interés por los demás. Los receptores obtienen puntuaciones altas en interés por sí mismos y bajas en interés por los demás: su objetivo es maximizar su éxito sin preocuparse en exceso por los demás. Por otro lado, los donantes siempre obtienen puntuaciones altas en interés por los demás, y varían en lo que al interés por sí mismos se refiere. Existen dos tipos de donantes, y su tasa de éxito es dramáticamente distinta.

Los donantes *altruistas* son personas con un elevado interés por los demás y un bajo interés por sí mismos. Donan tiempo y energía sin tener en cuenta sus propias necesidades y pagan un precio por ello. La donación altruista es una forma de altruismo patológico, que la investigadora Barbara Oakley define como «una fijación malsana en los demás en detrimento de las propias necesidades», de tal modo que en el proceso de intentar ayudar a los demás, los donantes acaban haciéndose daño a sí mismos. En un estudio, los estudiantes universitarios que obtenían puntuaciones elevadas en donación altruista obtenían calificaciones más bajas a medida que transcurría el semestre. Estos donantes altruistas reconocían «perderse clases y no estudiar por estar ocupándose de los problemas de los amigos».

La mayoría asume que el interés por uno mismo y el interés por los demás son los polos opuestos de un continuo. Pero en los estudios que he realizado para averiguar qué impulsa a la gente en el trabajo, he visto consistentemente que el interés por uno mismo y el interés por los demás son motivaciones completamente independientes: es posible tenerlas al mismo tiempo. Tal y como Bill Gates defendió en el Foro Económico Mundial, «la naturaleza humana tiene dos grandes fuerzas: el interés por uno mismo y la preocupación por los demás» y el individuo alcanzar mayores éxitos cuando está impulsado por un «motor híbrido» de ambos factores. Si los receptores son egoístas y los donantes fracasados son altruistas, los donantes de éxito son «otristas»*: les preocupa beneficiar a los demás, pero tienen también objetivos ambiciosos para satisfacer sus intereses personales.

	Preocupación por los intereses de los demás		
Preocupación por el propio interés		BAJA	ALTA
	BAJA	Apatía	*Altruismo*: Donantes que se sacrifican a sí mismos
	ALTA	*Egoísmo*: Receptores	*Otrismo*: Donantes de éxito

La donación altruista, en ausencia de instintos de supervivencia, puede muy fácilmente volverse abrumadora. Ser «otrista» significa estar dispuesto a dar más de lo que recibes pero teniendo siempre la vista puesta en los propios intereses, utilizándolos a modo de guía para elegir cuándo, dónde, cómo y a quién donamos. En vez de ver el interés por uno mismo y el interés por los demás como dos elementos que compiten entre ellos, los ganadores del Caring Canadian encontraron la manera de integrarlos de tal modo que pudieron alcanzar el éxito obrando bien con los demás. Como verá, cuando la preocupación por los demás se empareja con una dosis sana de preocupación por uno mismo, los donantes presentan una tendencia menor a quemarse y consumirse... y están mejor posicionados para florecer.

«En el oeste de Filadelfia nací y me crie, y en la pista de básquet pasaba la vida [...] Me metí en un lío y mamá se asustó...»

Cuando Will Smith escribió esta famosa letra para la canción que protagoniza la banda sonora de *El príncipe de Bel Air*, la serie de tanto éxito que lanzó su carrera, acababa de terminar sus estudios en la Overbrook High School de Filadelfia. Overbrook tiene una fachada majestuosa, su edificio de cinco plantas parece un castillo posado en lo alto de una colina. Durante el tiempo que pasó en ese castillo, Smith fue tratado como la realeza, lo que le llevó a ganarse el apodo de «príncipe» por parte de los profesores, admirados por su habilidad para salir elegantemente airoso de los problemas. Años más tarde, cuando puso en marcha una productora, le puso como nombre Overbrook Entertainment. Smith no es el único personaje conocido que estudió en Overbrook, entre cuyos antiguos alumnos destacan el astronauta Guion Bluford Jr., el primer afroamericano en misión espacial, y Jon Drummond, ganador de una medalla de oro olímpica en carreras de velocidad. Overbrook es uno de los únicos seis institutos de Estados Unidos con más de diez alumnos que han acabado jugando en la National Basketball Association, uno de los cuales fue el legendario Wilt Chamberlain.

Pero para la mayoría de estudiantes, Overbrook no fue ni mucho menos un

cuento de hadas.

En una esquina de la Cincuenta y nueve con Lancaster, en la zona oeste de Filadelfia, Overbrook está a pocas manzanas de una de las diez esquinas de venta de drogas más importantes del país. Basta con dar un paseo por delante del instituto para ver que los conductores de los coches suben la ventanilla y ponen el seguro de las puertas al pasar por los alrededores. En 2006, Overbrook fue uno de los veintiocho institutos de Estados Unidos identificado como «persistentemente peligroso» según las estadísticas criminales. En 2011, había unos mil doscientos alumnos matriculados y casi quinientos de ellos fueron detenidos en algún momento del curso escolar, arrestos que acumularon unos cincuenta asaltos y veinte acusaciones por posesión de armas y drogas. Las perspectivas educativas de los alumnos son asimismo funestas. En los SAT, los exámenes de aptitud para acceder a estudios superiores, la media de Overbrook oscila en torno a los trescientos puntos por debajo de la media nacional, con más de tres cuartas partes de su alumnado situado en el veinticinco por ciento de notas mínimas del país. Prácticamente la mitad de los alumnos que inicia estudios en Overbrook no llega a terminarlos: el porcentaje de alumnos que alcanzan la graduación es solo del cincuenta y cuatro por ciento.

Con la esperanza de dar un giro a tan trágica situación, llegaron a Overbrook un grupo de jóvenes educadores, llenos de pasión y talento, procedentes de Teach For America (TFA), la reputada organización sin ánimo de lucro que destina graduados universitarios a realizar estancias de dos años en los colegios más desfavorecidos del país con el fin de combatir la desigualdad en términos educativos. TFA está llena a rebosar de donantes: las investigaciones nos muestran que la inmensa mayoría de maestros se suman a la organización con el fin de marcar una diferencia en la vida de los estudiantes. Muchos de ellos tienen unos orígenes privilegiados y están decididos a ayudar a jóvenes con menos fortuna que ellos. Tal y como lo expresó un maestro anónimo:

> Supe toda mi vida que quería hacer algo donde pudiera ayudar [...] Los problemas de justicia social me llenaban de rabia interior y el hecho de que tantos estudiantes hayan fracasado tan enconadamente debido al sistema de enseñanza de este país resulta exasperante y vigorizante. Deseo que todos los niños tengan posibilidad de elegir [...] la educación puede convertirse en un ecualizador [...] es un problema de justicia, y formar parte de TFA fue para mí una manera de colaborar en su solución.

A lo largo de los últimos veinte años, han trabajado para TFA más de veinte mil maestros que han dado pasos tremendos hacia la meta de la equidad educativa. Pero la vida protegida en los barrios residenciales y las hermandades estudiantiles

hacen que la mayoría de esos maestros estén poco preparados para las pruebas y las tribulaciones de las escuelas de las zonas más conflictivas.

En los pasillos de Overbrook, las gigantescas dificultades del instituto cayeron con fuerza sobre las espaldas de una neófita del TFA, de veinticuatro años de edad, llamada Conrey Callahan. De piel blanca y pelo rubio, Conrey destacaba en los pasillos como un pulpo en un garaje: el noventa y siete por ciento de los estudiantes de Overbrook son afroamericanos. Conrey —una amante de los perros que vive en compañía de *Louie*, un perro callejero que rescató en su día— se crio en un acomodado barrio residencial de Maryland y estudió en un instituto que se cuenta entre los mejores del país. Calificarla de bola de energía sería infravalorarla: corre medias maratones, capitaneó los equipos de fútbol y de lacrosse del instituto y compitió durante seis años en salto de cuerda, llegando a estar incluida en el equipo junior nacional de la especialidad. A pesar de que su capacidad intelectual llevó al profesorado de Vanderbilt a animarla a estudiar Historia, Conrey puso sus miras en cuestiones más prácticas. «Quería crear la diferencia, mejorar la formación y las oportunidades de los niños de comunidades desfavorecidas.»

Pero el sueño idealista de Conrey de ser la inspiración de la siguiente generación de estudiantes se vio rápidamente aplastado por la dura realidad de tener que llegar al instituto a las siete menos cuarto de la mañana, permanecer despierta hasta la una de la madrugada para acabar de corregir y preparar sus clases de español, y por las jornadas marcadas por tener que interrumpir peleas, batallar contra el crimen e intentar seguir la pista de los alumnos gamberros que solo se presentaban a clase dos días en todo el curso. Una de las alumnas más prometedoras de Conrey vivía en una casa de acogida y dejó los estudios después de dar a luz un niño con problemas de crecimiento.

Conrey se quejaba constantemente a una de sus mejores amigas, una banquera especializada en inversiones que trabajaba cien horas por semana y no alcanzaba a comprender por qué dar clases en Overbrook era tan estresante. En un acto de desesperación, Conrey invitó a su amiga a visitar el instituto. La amiga entendió el caso por fin. «No podía creer el tremendo agotamiento que sintió al finalizar la jornada» —recuerda Conrey. Conrey tocó fondo: «Fue horroroso. Estaba quemada, sobrepasada y dispuesta a tirar la toalla. No quería volver a poner los pies en aquel instituto. Estaba a disgusto con el instituto, sus alumnos y conmigo misma».

Conrey exhibía los síntomas clásicos de una persona quemada y no era la única. Christina Maslach, psicóloga de Berkeley y pionera en la investigación del desgaste en el trabajo, informa que de entre todos los sectores profesionales, la enseñanza es la que presenta los porcentajes mayores de agotamiento emocional. Un maestro de TFA admira la organización pero dice que está «centrada en el trabajo duro y la dedicación casi en exceso [...] acabas pensando que a menos que consagres hasta la última hora de actividad de tu vida a la enseñanza, estás perjudicando a tus

alumnos». De todos los maestros de TFA, más de la mitad abandona la organización cuando finalizan sus dos años de contrato y más del ochenta por ciento lo ha dejado pasados tres años. Cerca de un tercio de los antiguos integrantes de TFA abandona por completo la enseñanza.

Los donantes tienden a poner los intereses de los demás por delante de los propios y por ello suelen ayudar a otros a expensas de su bienestar personal, lo que les coloca en situación de riesgo de desgaste. Cuatro décadas de amplias investigaciones han servido para demostrar que cuando una persona se quema, su rendimiento laboral acaba viéndose afectado. Los empleados agotados tienen que esforzarse al máximo por concentrar su atención y carecen de la energía necesaria para trabajar duro, más tiempo y con más inteligencia, lo que hace que la calidad y la cantidad de su trabajo caigan en picado. Sufren además mala salud física y emocional. Las evidencias revelan que los empleados quemados presentan un elevado riesgo de sufrir depresión, fatiga física, problemas de insomnio, déficit inmunitario, alcoholismo e incluso enfermedades cardiovasculares.

Cuando Conrey tocó fondo en la Overbrook High School lo hizo con la sensación de estar dando demasiado. Llegaba muy temprano al trabajo, se acostaba muy tarde, trabajaba los fines de semana y, con todo y con eso, no conseguía levantar cabeza. En esta situación, parecería que la forma natural de recuperarse y cargar de nuevo las pilas consistiría en reducir sus donaciones. Pero Conrey no hizo eso, sino todo lo contrario: dar *más*.

Sin abandonar su abrumadora labor en la enseñanza, Conrey empezó a trabajar de forma voluntaria como mentora de los maestros de TFA. Como especialista en contenidos, cada quince días ayudaba a diez maestros distintos a confeccionar exámenes y diseñar planes de estudios. Luego, en su limitado tiempo libre, puso en marcha un programa de tutoría. Junto con dos amigos, creó una subsidiaria en Filadelfia de Minds Matter, una organización sin ánimo de lucro de ámbito estatal que ayuda a estudiantes de renta baja y alta capacidad a prepararse para acceder a la universidad. Conrey pasaba las noches y los fines de semana presentando documentación para poder incorporarse a la organización, buscando abogados y gestores que trabajasen sin cobrar y preparando todo lo necesario para recibir la aprobación de la entidad a nivel nacional. Finalmente, después de un año, pudo empezar a reclutar estudiantes y mentores y a elaborar planes para celebrar sesiones semanales. A partir de aquel momento, Conrey incorporó a su agenda cinco horas semanales de tutoría con alumnos de instituto.

En total, Conrey dedicaba más de diez horas adicionales a la semana a dar. Lo cual se traducía en menos tiempo para poder relajarse o recuperarse y aún más responsabilidad hacia los demás. Y con todo y con eso, en cuanto empezó a donar más, la sensación de desgaste de Conrey empezó a disminuir. De pronto, empezó a

acudir a Overbrook cargada de energía y encontró la fuerza necesaria para ejercer labores de coordinación de estudios de los alumnos más dotados y crear desde cero un programa de Español 3. A diferencia de muchos de sus compañeros, no tiró la toalla. De los cinco maestros de TFA que empezaron en Overbrook con ella, Conrey es la única que sigue dando clases allí después de cuatro años. De la docena de maestros que llegaron en su mismo período de tres años, Conrey y otro chico fueron los únicos que siguieron. Se convirtió en uno de los pocos maestros de TFA que ha seguido impartiendo clases después de cuatro años, además de haber sido nominada para un premio de enseñanza a nivel nacional. ¿Cómo es posible que dar más la revitalizase en vez de agotarla por completo?

El impacto del vacío: donantes sin causa

Hace ya diez años, Howard Heevner, el dinámico director de un servicio telefónico de atención al cliente de una universidad, me invitó a ayudarle a pensar la manera de mantener la motivación de sus empleados. El trabajo de sus empleados consistía en llamar por teléfono a antiguos alumnos de la universidad para pedirles una donación de dinero. Se les instaba a pedir tres veces el dinero para la donación antes de colgar, y aun así el porcentaje de rechazo superaba el noventa por ciento. Tal y como explicó un empleado con experiencia: «Las llamadas eran extremadamente difíciles. Gran parte de los clientes potenciales me cortaban después de las dos primeras frases y me decían que la donación no les interesaba».

Me imaginé que los receptores caerían como moscas y dejarían correr el trabajo: no tendrían, a buen seguro, el compromiso de los donantes. De modo que durante mi formación evalué si los jóvenes que realizaban las llamadas eran donantes, equilibradores o receptores. Durante su primer mes en el puesto, los receptores conseguían una media de más de treinta donaciones semanales. Contrariamente a mis expectativas, los donantes eran mucho menos productivos: les costaba mantener la motivación, realizaban menos llamadas y conseguían menos de diez donaciones semanales. Me quedé perplejo: ¿por qué los empleados que querían marcar la diferencia eran los que la estaban marcando menos?

Obtuve la respuesta un día, cuando en el transcurso de una visita al centro telefónico me fijé en la nota que uno de los chicos había pegado en su mesa:

TRABAJAR BIEN AQUÍ

Es como mojarte los pantalones

Cuando vistes un traje oscuro

PERCIBES UNA SENSACIÓN CALIENTE

PERO NADIE MÁS SE DA CUENTA

Según mis datos, el empleado que con tanto orgullo exhibía aquella nota era un donante clarísimo. ¿Por qué un donante se sentía tan poco valorado? Empecé a reflexionar sobre la nota y comprendí que, al fin y al cabo, mis supuestos iniciales eran correctos: en función de la estructura motivacional del puesto, los donantes deberían dejar atrás a los receptores. El problema era que los donantes no contaban con las recompensas que más gratificantes les resultan.

Los receptores estaban motivados por el hecho de estar trabajando en una de las labores mejor remuneradas del campus. Pero los donantes no disponían de las recompensas que más les motivan. Mientras que a los receptores les interesa obtener un beneficio personal de su puesto de trabajo, a los donantes les importa trabajar en cosas que beneficien a los demás. Las donaciones recaudadas en el servicio iban destinadas en su mayoría a becas, pero los empleados no lo sabían; no tenían ni idea de quién recibía aquel dinero y cómo llegaba a afectar la vida de esas personas.

En la siguiente sesión de formación, invité a los nuevos empleados a leer cartas de estudiantes becados con dinero obtenido a partir del trabajo del centro telefónico. Un becario llamado Will escribió:

> Cuando tuve que tomar la decisión, descubrí que la enseñanza lejos de mi Estado era muy cara. Pero llevo esta universidad en la sangre. Mis abuelos se conocieron aquí. Mi padre y sus cuatro hermanos estudiaron aquí. Incluso debo la existencia de mi hermano pequeño a esta institución: fue concebido la noche que ganamos el torneo de baloncesto de la NCAA. Llevo toda la vida soñando con estudiar aquí. Cuando recibí la beca me puse eufórico y llegué a la universidad dispuesto a aprovechar todas las oportunidades que me brindaba. La beca ha mejorado mi vida en muchos sentidos...

Después de leer las cartas, los donantes alcanzaron en rendimiento a los receptores en solo una semana. Los receptores mostraron también cierta mejoría, pero los donantes respondieron con mucha más fuerza, triplicando casi las llamadas y las donaciones semanales. Ahora comprendían emocionalmente mejor el impacto

de su trabajo: cuanto más dinero recaudaran, más podrían ayudar con becas a estudiantes como Will. Con solo cinco minutos de lectura explicativa sobre cómo su trabajo servía para ayudar a los demás, los donantes se sintieron motivados para alcanzar niveles de productividad similares a los de los receptores.

Pero los donantes seguían sin ver la totalidad del impacto de su trabajo. ¿Y si conocían personalmente al agraciado con la beca en vez de leerles la carta? Cuando los empleados interactuaron en persona con el receptor de la beca, se llenaron más si cabe de energía. El empleado medio duplicó las llamadas por hora y los minutos semanales que pasaba al teléfono. Trabajando más duro, los empleados conseguían ponerse en contacto con más exalumnos, lo que hizo que el número de exalumnos que realizaba donaciones aumentara un 144 por ciento semanal. Lo más chocante es que los ingresos se quintuplicaron: antes de conocer al becario, los empleados obtenían un importe medio por donación de 412 dólares, cantidad que ascendió a más de dos mil dólares poco después. Uno de los empleados pasó de medias de cinco llamadas y cien dólares por turno de trabajo, a diecinueve llamadas y 2.615 dólares por turno. Varios grupos de control, integrados por empleados que no habían conocido al receptor de la beca, no presentaron cambios en número de llamadas, tiempo al teléfono, número de donaciones o ingresos por recaudación. En términos generales, esos simples cinco minutos de interacción con un becario motivaron a veintitrés empleados a recaudar en una sola semana 38.451 dólares adicionales para la universidad.[19] Y aunque tanto receptores como donantes y equilibradores se mostraron motivados después de conocer al receptor de la beca, el aumento en esfuerzo e ingresos fue especialmente pronunciado entre los receptores.

Ese cambio total subraya un principio notable del desgaste del donante: tiene menos que ver con la cantidad de donación que realiza y más con la cantidad de información sobre el impacto de dicha donación. Los investigadores han llegado a conclusiones similares en el sector sanitario, donde el desgaste suele describirse como la fatiga de compasión, «el estrés, la tensión y el agotamiento que conlleva cuidar de los demás». Originalmente, los expertos creían que la fatiga de compasión estaba provocada por la expresión excesiva de compasión. Pero investigaciones recientes han desafiado esta temprana conclusión. Tal y como resumen las investigadoras Olga Klimechi y Tanie Singer: «Más que cualquier otro factor, incluyendo [...] el tiempo pasado ofreciendo servicios de cuidado, es el sufrimiento percibido lo que desencadena los síntomas depresivos en el cuidador». Los donantes no se queman dedicando un exceso de tiempo y energía a la donación. Se queman cuando trabajan con personas necesitadas y son incapaces de ayudarlas de manera efectiva.

Los maestros son vulnerables al desgaste del donante debido a la experiencia temporal única que define la enseñanza. Aun cuando los maestros interactúan a diario con sus alumnos, su impacto puede tardar años en dar sus frutos. Por aquel

entonces, los estudiantes habrán seguido adelante con su vida y los maestros se habrán quedado atrás, preguntándose si su trabajo habrá servido para alguna cosa. Sin una afirmación clara de los beneficios de su donación, mantener el nivel de esfuerzo se vuelve cada vez más agotador y más duro. Estos desafíos dominan un entorno como Overbrook, donde los maestros se ven obligados a combatir innumerables distracciones y desventajas para estimular la atención —por no decir la asistencia— de los alumnos. Cuando Conrey Callahan se encontraba emocionalmente agotada, no era porque diera demasiado, sino porque no percibía que lo que daba marcase una diferencia. «¿Tienen algún tipo de impacto mis clases? La respuesta es muy incierta —me explicó Conrey—. A menudo tengo la sensación de no estar haciendo nada efectivo, de que estoy perdiendo el tiempo sin marcar diferencia alguna.»

Cuando Conrey puso en marcha la delegación de Minds Matter en Filadelfia, tal vez estuviera atiborrando su agenda, pero el efecto neto que tuvo aquello fue llenar el impacto del vacío que le provocaba su trabajo como maestra en Overbrook. «Con mi programa como mentora no hay dudas: sé que tengo un impacto más directo», dice. Ejerciendo de mentora de alumnos con pocos recursos y rendimiento elevado, pudo marcar más la diferencia que en las aulas de Overbrook, donde cada alumno suponía un desafío concreto. Cuando ejercía de mentora de alumnos con rendimiento elevado, veía rápidamente resultados positivos que validaban su esfuerzo. Gracias a ello fue testigo del florecimiento de uno de sus alumnos, David, que pasó de ser un chico solitario, tímido y reservado a convertirse en un joven extrovertido con un grupo de buenos amigos. Igual que les sucedió a los empleados del servicio telefónico después de conocer al becario que habían ayudado con su trabajo, el impacto del programa que puso en marcha Conrey tuvo un efecto vigorizante para ella.

Y el efecto no se limitó al programa que puso en marcha para ejercer de mentora. Sino que gracias a aquel impulso de energía, Conrey renovó sus esperanzas de poder crear algún tipo de impacto con su trabajo en Overbrook. La observación de los progresos de sus pupilos le inculcó la confianza necesaria para ayudar a los alumnos que más problemas tenían en sus clases. «Sé que lo que he empezado está marcando una clara diferencia para estos niños. En tres meses he visto un gran cambio que me ha llevado a darme cuenta de lo estupendos que pueden llegar a ser.» Cuanto más tiempo pasaba ejerciendo de mentora con niños en Mind Matter, más entusiasmada llegaba al aula de Overbrook, impulsada por la sensación renovada de tener un objetivo.

En una investigación que he llevado a cabo junto con dos colegas, he descubierto que la percepción del impacto actúa a modo de amortiguador del estrés, lo que permite al trabajador evitar el desgaste y mantener su motivación y su

rendimiento. En una investigación, un estudiante y yo descubrimos que los profesores de instituto que percibían su trabajo como una profesión estresante y exigente dijeron sufrir un desgaste significativamente superior al de los demás profesores. Pero examinando con detalle los resultados, descubrimos que ese estrés sólo estaba vinculado a un desgaste mayor en el caso de profesores que no tenían la sensación de estar marcando una diferencia. La sensación de impacto duradero protegía contra el estrés e impedía el agotamiento.

En el aula, a veces tienen que pasar años para que la lección impartida por un maestro cause efecto sobre los alumnos. Y pasado ese tiempo, la mayoría de los maestros han perdido el contacto con sus discípulos. Pero al menos durante un tiempo, mientras interactúan personalmente con sus alumnos, los maestros tienen oportunidad de ver el impacto a corto plazo. La mayoría de las profesiones no ofrecen ningún tipo de contacto con las personas que se benefician de nuestro trabajo. En la sanidad, por ejemplo, muchos profesionales de la medicina realizan diagnósticos críticos sin siquiera conocer a los pacientes reales que están al otro lado de los resultados de las pruebas. En Israel, se llevó a cabo un estudio con un grupo de radiólogos que evaluó casi un centenar de tomografías computarizadas (TAC) de distintos pacientes. Transcurridos tres meses, los radiólogos habían olvidado los TAC originales y volvieron a evaluarlos. Algunos de los radiólogos habían mejorado, mostrando un cincuenta y tres por ciento de mejora en la detección de anormalidades no relacionadas con el motivo principal por el que se había realizado la prueba. Pero hubo radiólogos que empeoraron: su precisión disminuyó en un veintiocho por ciento, con los mismos TAC y con solo tres meses de diferencia. ¿Por qué algunos radiólogos habían mejorado mientras otros habían empeorado?

Los pacientes habían sido fotografiados antes de someterse a la prueba. La mitad de los radiólogos realizaron los primeros TAC sin disponer de la fotografía del paciente. Cuando tres meses después realizaron la segunda evaluación del TAC, vieron la fotografía. Esos fueron los radiólogos que mejoraron en un cincuenta y tres por ciento. La otra mitad de los radiólogos vio la fotografía en la primera evaluación del TAC y la segunda evaluación la realizaron tres meses después sin ver la fotografía. Esos fueron los radiólogos cuyo resultado se deterioró en un veintiocho por ciento.

Adjuntar una sola fotografía del paciente a su TAC aumentó la precisión del diagnóstico en un cuarenta y seis por ciento. Y en torno al ochenta por ciento de los diagnósticos clave se produjeron *sólo cuando los radiólogos vieron la fotografía del paciente*. En ausencia de fotografía, los radiólogos pasaban por alto importantes detalles, aun habiéndolos apreciado tres meses antes. Cuando los radiólogos veían la fotografía del paciente, sentían más empatía. Al fomentar la empatía, las fotografías motivaron a los radiólogos para realizar el diagnóstico con más cuidado. Cuando los

TAC incluían la fotografía, el informe era un veintinueve por ciento más extenso. Al ver la fotografía del paciente, los radiólogos sentían una conexión más fuerte con el impacto humano de su trabajo. La fotografía del paciente «hace único cada TAC», afirmó uno de los radiólogos.

En un estudio reciente, la investigadora Nicola Bellé descubrió una pauta similar en un estudio realizado con noventa enfermeras y enfermeros italianos que fueron invitados a preparar kits de quirófano. Después de ser asignados aleatoriamente para conocer a los cirujanos que utilizarían los kits, los enfermeros fueron mucho más productivos y precisos. Este efecto resultó especialmente pronunciado entre aquellos enfermeros que habían mostrado una fuerte tendencia de donante en una encuesta previa. Resulta interesante que después de una semana de conocer a los cirujanos que utilizaron los kits de quirófano, todos los enfermeros se mostraron más inclinados hacia la actitud de donante. Además de disminuir el desgaste de los donantes, un contacto personal con las consecuencias de nuestro trabajo sirve para inclinar todos los estilos de reciprocidad hacia la forma de actuar del donante. Cuando comprendemos que nuestro trabajo marca una diferencia, nos llenamos de energía y contribuimos más.

Basándose en esta idea de que ver el impacto de nuestro trabajo puede reducir el desgaste de los donantes y motivar a otros a donar, algunas empresas han diseñado iniciativas con el objetivo de poner en contacto a sus empleados con el impacto de sus productos y servicios. En Wells Fargo, un vicepresidente llamado Ben Soccorsy creó vídeos de clientes hablando sobre cómo los préstamos a bajo interés que concedía la compañía les ayudaban a reducir y eliminar deudas indeseadas. «En muchos casos, los clientes tenían la sensación de haberse quitado un peso enorme de encima; tenían un plan para liquidar su deuda —explica Soccorsy. Y añade: Cuando los empleados de las sucursales bancarias vieron los vídeos—, fue como si le hubiéramos dado a un interruptor. Los empleados comprendieron el impacto que podía llegar a tener su trabajo, que un préstamo nuestro podía suponer una diferencia en la vida de los clientes. Fue un elemento motivador realmente atractivo.» En Medtronic, los empleados de toda la empresa —desde ingenieros a vendedores— visitan hospitales para ver los beneficios que aportan a los pacientes las tecnologías médicas que comercializan. «Cuando están agotados —me explicó Bill George, antiguo director general de Medtronic—, es muy importante que salgan y vean cómo funciona. Ven el impacto que generan en los pacientes, lo que les recuerda que están aquí para que la gente recupere su vida plena y su salud.» Medtronic celebra además una fiesta anual para toda la empresa, más de treinta mil empleados, en la que se invita a seis pacientes que comparten su historia y relatan cómo los productos de la empresa les han cambiado la vida. Cuando ven por primera vez lo que puede llegar a hacer su trabajo, muchos empleados rompen a llorar.

Tener un impacto mayor es una de las razones por las que, por poco intuitivo que parezca, donar más evita que los donantes acaben quemándose. Pero la historia no termina aquí. Existe una segunda razón por la que las donaciones adicionales de Conrey la llenaron de energía, una razón que tiene que ver con dónde y a quién donó su tiempo y su persona. Hace ya casi un siglo, la psicóloga Anitra Karsten invitó a un grupo de voluntarios a trabajar en tareas repetitivas mientras fueran de su agrado, instándoles a que dejaran de realizarlas cuando se cansaran de ellas. Durante períodos prolongados de tiempo, los participantes en el estudio se dedicaron afanosamente a tareas como dibujar y leer poemas en voz alta, hasta que ya no pudieron más. La tarea de uno de los participantes consistía en escribir «ababab» una y otra vez. Tal y como explica la psicóloga de Harvard, Ellen Langer: «Continuó hasta quedarse física y mentalmente agotado. Tenía la mano dormida y parecía incapaz de escribir absolutamente nada más. En aquel momento, la investigadora le pidió que firmara con su nombre y anotara su dirección para otro fin. El hombre lo hizo sin ningún problema».

Y el mismo fenómeno curioso se produjo con otros participantes. Una mujer declaró estar tan agotada que no podía ni levantar el brazo para escribir nada más. Pero cuando levantó el brazo para peinarse, lo hizo sin ninguna dificultad o malestar aparente. Y los participantes que leyeron poemas hasta quedarse afónicos, no tuvieron ningún problema para quejarse de la tarea que se les había impuesto y, cuando lo hicieron, no hablaron con afonía. Según Langer, nadie fingía, pero «el cambio de contexto aportó energías renovadas».

Cuando Conrey se presentó voluntaria para trabajar como mentora de los maestros de TFA, generó un cambio de contexto que hizo que aquella donación le resultase completamente nueva. «Trabajar con adultos, hacer algo semejante a enseñar, eso no me quema. Me da energía», explica Conrey. Dar más puede resultar agotador cuando la donación se realiza en el terreno de siempre. Pero en vez de seguir donando más de la misma manera, una y otra vez, Conrey expandió su contribución a un grupo distinto de gente. Lo mismo sucedió cuando decidió empezar a ejercer como mentora de alumnos de instituto a través de Minds Matter: tenía un nuevo escenario y un nuevo grupo de chicos que poder ayudar. En vez de darles clases de español, estaba preparándolos para acceder a la universidad. Al cambiar su donación a un terreno novedoso, consiguió recargar las pilas.

Elecciones otristras: concentrar, repartir y la regla de las cien horas del voluntariado

Al principio del capítulo hemos hablado de la conducta otrista, y tanto en el ejemplo de Conrey como en de los telefonistas que tenían que recaudar fondos, ha empezado a vislumbrarse la distinción entre donantes altruistas y donantes otristas. En estos contextos, las decisiones acerca de cómo, dónde y cuánto donar han creado una clara

diferencia en cuanto a quemarse o encenderse llenándose de energía. Podría parecer que al donar más, Conrey estaba siendo altruista. Pero lo que hizo en realidad fue generar una oportunidad de donar que resultara además personalmente gratificante, puesto que le sirvió para extraer energía del impacto visible de sus contribuciones. Ser más altruista, en su caso, se habría traducido en donar más si cabe en su instituto, donde la ayuda era muy necesaria, pero donde se sentía limitada en su capacidad para marcar allí la diferencia. Conrey, en cambio, pensó más en su bienestar y encontró la manera de mejorarlo donando de una manera que le resultara novedosa.

Esa eleccion tiene consecuencias reales para los donantes. En numerosos estudios, Vicki Helgeson, psicóloga de la Carnegie Mellon, ha descubierto que cuando un individuo dona continuamente sin preocuparse por su bienestar, pone en riesgo su salud física y mental.[20] Pero cuando donan de un modo más otrista, preocupándose tanto por sí mismos como por los demas, dejan de pagarlo con la salud. En un estudio, los individuos que mantuvieron el equilibrio entre beneficiarse a sí mismos y a los demas, alcanzaron incluso incrementos importantes de felicidad y satisfacion en el transcurso de un período de seis meses.[21]

Para comprender mejor a los donantes *otristas* y egoístas, merece la pena estudiar con más detalle las decisiones que toman sobre cuándo y cuánto donar. Resulta que la actitud de donante de Conrey la ayudó a no quemarse no sólo debido a la variedad, sino también debido a cómo lo planificó todo.

Imagínese que esta semana piensa realizar cinco buenas obras. Puede hacer cosas como ayudar a un amigo con un proyecto, escribir una nota de agradecimiento a un antiguo profesor, donar sangre y visitar a un familiar anciano. Puede organizar sus donaciones de dos maneras: concentrando o repartiendo. Si es usted concentrador, reunirá los cinco actos de donacion en un solo día de la semana. Si es usted repartidor, distribuirá sus donaciones en cinco días distintos, para donar un poquito cada día. ¿Qué piensa que le haría más feliz, concentrar o repartir?

En el siguiente estudio, liderado por la psicóloga Sonja Lyubomirsky, los participantes realizaron cinco buenas obras semanales durante seis semanas. Los participantes se dividieron al azar en dos grupos: uno de ellos concentró sus donaciones en un solo día a la semana y el otro repartió las donaciones entre cinco días semanales. Finalizadas las seis semanas, y a pesar de haber realizado la misma cantidad de buenas obras, solo uno de los grupos dijo sentirse mucho más feliz.

Los concentradores mejoraron su felicidad, los repartidores no. La felicidad aumentaba cuando los participantes realizaban las cinco buenas obras en un solo día y no haciendo una sola cada día. Lyubomirsky y sus colegas especularon con la posibilidad de que «distribuirlas en el transcurso de una semana podría haber reducido su prominencia o su fuerza, o hacerlas menos distinguibles de la conducta bondadosa habitual de los participantes».

Como los participantes que se mostraron más felices, Conrey era

concentradora. En Minds Matter, Conrey concentró su voluntariado en un solo día semanal, donando solo los sábados sus cinco horas de trabajo como mentora de estudiantes de instituto. Concentrar su donación en bloques semanales, le permitió experimentar el impacto con mayor intensidad y sentir que sus esfuerzos eran «algo más que una gota en un cubo de agua».

La donación concentrada es una estrategia *otrista*. En lugar de realizar sus labores como mentora al acabar sus clases en el instituto, cuando ya estaba agotada, Conrey reservó la tarea para los fines de semana, cuando había recargado energías y se acomodaba mejor a su agenda. Por el contrario, los donantes altruistas tienden a repartir sus actos en distintos días y ayudan a los demás cuando estos lo necesitan. Donar de esta manera puede distraer la atención, ser agotador y acabar robando a los donantes altruistas la concentración y la energía necesarias para llevar a cabo su propio trabajo.

Un mes de septiembre, diecisiete ingenieros de software de una empresa incluida en el Fortune 500, recibieron el encargo de desarrollar un código para un novedoso y destacado producto. Se trataba de una impresora láser en color que se vendería un diez por ciento más barata que los productos ya existentes en el mercado. De tener éxito, la empresa se convertiría en uno de los dominadores del mercado y lanzaría una familia entera de productos como continuación de su estrategia de impresoras. La división estaba perdiendo mucho dinero, y si la impresora no estaba lista a tiempo, acabaría cerrando. Para finalizar el proyecto, los ingenieros estaban trabajando noches y fines de semana, pero seguían retrasados. Todo estaba en su contra: en toda la historia de la división, solo se había conseguido cumplir los plazos en el lanzamiento de un producto. Estaban «estresados» y «agotados», escribe el profesor de Harvard Leslie Perlow, con «tiempo insuficiente para satisfacer todas las demandas que les habían impuesto».

Los ingenieros habían caído en una pauta de donación altruista: se ayudaban constantemente los unos a los otros para solventar los problemas que iban surgiendo. Un ingeniero declaró que «la mayor frustración de mi trabajo es tener que ayudar siempre a los demás y no poder sacar adelante mi trabajo»; otros se lamentaba de que «el problema de mi estilo de trabajo es que la receptividad genera más necesidad de receptividad, y estoy tan ocupado respondiendo a distintas demandas que no logro sacar adelante mi trabajo». En una jornada laboral normal, un ingeniero llamado Andy trabajaba de ocho de la mañana a ocho y cuarto de la noche. No era hasta después de las cinco de la tarde que Andy encontraba un espacio de tiempo superior a veinte minutos que poder dedicar a su tarea principal. Con la esperanza de sacar tiempo para adelantar su trabajo, los ingenieros como Andy empezaron a llegar al trabajo antes por las mañanas y a quedarse hasta muy tarde por las noches. Pero fue una solución efímera: cuantos más ingenieros se quedaban hasta las tantas, más se

prolongaban las interrupciones a todas horas. Los ingenieros estaban donando más tiempo sin conseguir avanzar más por ello, y era agotador.

Perlow tuvo una idea para convertir aquellos donantes altruistas en donantes otristas. Propuso que en lugar de repartir sus donaciones, las concentraran. Trabajó con los ingenieros para crear ventanas de tiempo para el propio trabajo y ventanas de tiempo para la interaccion. Después de experimentar con diversos horarios, Perlow decidió establecer tres días a la semana dedicados al propio trabajo, empezando por la mañana y hasta el mediodía. Durante ese tiempo, los ingenieros trabajarían solos y sus compañeros sabrían que no podían interrumpirlos. El resto del tiempo, podrían pedirse ayuda y aconsejarse.

Cuando Perlow encuestó a los ingenieros sobre el tiempo de trabajo exclusivo para ellos, dos tercios informaron haber logrado una productividad por encima de la media. Cuando Perlow se retiró y dejó que los ingenieros gestionasen su tiempo exclusivo durante todo un mes, un cuarenta y siete por ciento conservó la productividad por encima de la media. Al concentrar su tiempo de ayuda a los demás, los ingenieros pudieron mantener la energía y el tiempo necesarios para completar su trabajo y realizaron una transición que les llevó de la donacion altruista a la donación otrista. Según un ingeniero, el tiempo exclusivo para sí mismo le permitió «realizar durante el día algunas actividades que normalmente habría postergado a última hora de la tarde». Después de tres meses, los ingenieros consiguieron lanzar a tiempo la impresora láser, una hazaña que se cumplía por segunda vez en la historia de la división. El vicepresidente de la división achacó el éxito a los límites que el tiempo exclusivo había impuesto a las labores de donacion de los ingenieros: «No creo que hubiéramos podido cumplir el plazo sin este proyecto».

La necesidad urgente de finalizar el proyecto a tiempo hizo que los ingenieros tuvieran una justificación importante para transformar sus donaciones y hacerlas más otristas. Pero en muchas situaciones, los límites a imponer al tiempo de donación son mucho más turbios. Sean Hagerty es director de gestión de inversiones en Vanguard, una empresa de servicios financieros especializada en fondos mutuos. Sean es un consagrado mentor con una pasión por la formación que le viene de lejos y ha adquirido la costumbre de donar voluntariamente su tiempo una semana al año y destinarlo a dar clases a empleados en las aulas de Vanguard. Cuando la responsable de formación de Vanguard contabilizó las horas de dedicación de Sean, cayó en la cuenta de que Sean pasaba muchísimas horas en el aula. Empezó a preocuparle la posibilidad de que acabara quemándose y Sean reconoció que realmente corría ese riesgo: «Es un compromiso bastante importante, teniendo en cuenta que trabajo a tiempo completo». Pero en vez de recortar horas, Sean pidió hacer más: «Para mí es una de las cosas más valiosas que hago». Cuantas más horas dedicaba a impartir clases como voluntario, más lleno de energía se sentía, hasta que se acercó a las dos

semanas de clases y dedicó cien horas de voluntariado anual a iniciativas educativas.

Cien es un número mágico en lo que a la donación se refiere. En un estudio llevado a cabo con más de dos mil adultos australianos de más de sesenta años, los individuos que realizaban labores de voluntariado entre cien y ochocientas horas al año estaban más felices y más satisfechos con su vida que aquellos cuyas labores de voluntariado estaban por debajo de cien horas o por encima de ochocientas horas anuales. En otro estudio, adultos norteamericanos que en 1998 realizaron un mínimo de cien horas de voluntariado, presentaban más probabilidades de seguir con vida en 2000. La realización de labores de voluntariado durante más de cien horas no presentaba beneficios adicionales. Se trata de la *regla de las 100 horas* del voluntariado. Por lo visto, este es el rango en que la donación es más vigorizante y menos agotadora.

Cien horas anuales significa solo dos horas por semana. Las investigaciones demuestran que si un individuo empieza a realizar labores de voluntariado dos horas por semana, su felicidad, su satisfacción y su autoestima habrán aumentado un año después. Dos horas por semana en un terreno novedoso es ese punto dulce donde el individuo marca una diferencia importante entre estar abrumado o sacrificar otras prioridades. Es también el rango en que el voluntariado presenta más probabilidades de ofrecer un equilibrio saludable, aportando beneficios tanto al voluntario como a los receptores.[22] En un estudio de ámbito nacional, varios miles de canadienses informaron sobre su cantidad anual de horas de voluntariado y si dicho voluntariado les aportaba nuevos conocimientos y habilidades a nivel técnico, social u organizativo. Con unas pocas horas semanales, los voluntarios adquirían conocimientos y habilidades de manera consistente. Con cinco horas semanales, el voluntariado presentaba rendimientos decrecientes: a cada hora adicional de dedicación, los participantes aprendían menos. Superadas las once horas semanales, el tiempo de voluntariado adicional dejaba de sumar conocimientos y habilidades.

Cuando Conrey empezó a realizar labores de voluntariado ejerciendo de mentora en TFA, aportaba setenta y cinco horas anuales. Cuando puso en marcha Minds Matter, el programa de mentores sin ánimo de lucro para alumnos de instituto, superó por poco el umbral de las cien horas. Tal vez no sea casualidad que recuperara la energía llegado ese punto. Pero lo importante no fue solo el tiempo de dedicación: las donaciones de Conrey tienen otra forma de concentración que también está presente en las donaciones de Sean Hagerty, algo que revela un contraste clave entre la donación altruista y la donación otrista.

A medida que dedicó más tiempo a impartir sus enseñanzas en el aula de Vanguard, Sean Hagerty empezó a desear más oportunidades de donación. «Quiero que cuando abandone este lugar sea mejor que cuando llegué gracias a mis pequeñas

aportaciones», afirma, y de este modo se preguntó cómo crear un impacto en el mundo. Cuando se puso a reflexionar sobre distintas modalidades de donación, se percató de la pauta que regía su tiempo libre. «Cada vez leía más cosas relacionadas con la enseñanza. Descubrí que tenía una pasión natural por ello.» Sean decidio entonces poner en marcha dos nuevos programas en este sentido. El primer programa se llama «El aula de Economía» y es de ámbito nacional: Sean y sus compañeros enseñan los conceptos básicos de la gestión del dinero en parvularios de todo Estados Unidos. El segundo programa, «Equipo Vanguard», es local: Sean se ha asociado con una escuela pública experimental de Filadelfia para gestionar un programa de mentores de cuatro años de duración, por el cual los empleados trabajan como voluntarios por las tardes, los fines de semana y durante las pausas de la hora de la comida. A pesar del importante compromiso de tiempo, ambos programas tienen para Sean «un impacto tremendamente positivo en mis energías. Es el argumento de venta que utilizo para vendérselo a los superiores, que se muestran preocupados por las horas que el voluntariado pueda robar a la jornada laboral. Es lo que sucede, a veces, pero mi punto de vista es que el voluntariado genera empleados mucho más comprometidos, incluyéndome a mí entre ellos. Me encanta que el trabajo esté proporcionándome una salida para mis intereses filantrópicos».

Si Sean fuese un donante puramente altruista, habría repartido su energía entre distintas causas por un sentido del deber y la obligación, independientemente del nivel de interés o entusiasmo que sintiera por ellas. Pero Sean adopta un enfoque otrista y se decanta por concentrar sus donaciones en el terreno de la educación, una causa que le apasiona. «Donando a la comunidad de esta manera obtengo una cantidad enorme de satisfacción personal», afirma Sean.

Los psicólogos Netta Weinstein y Richard Ryan han demostrado que donar tiene un efecto vigorizante solo cuando se trata de una eleccion placentera y con sentido, y no se toma como un deber y una obligacion. En el estudio que llevaron a cabo, los participantes informaron de sus donaciones a diario durante dos semanas, indicando si habían ayudado a alguien o hecho algo por una buena causa. Los días que realizaban una donación, explicaban por qué lo habían hecho. Algunos días, los participantes donaban porque les satisfacía y le encontraban sentido a hacerlo: lo consideraban importante, les preocupaba la otra persona y disfrutaban haciéndolo. Otros días, lo hacían por deber y obligación: pensaban que tenían que hacerlo y que se sentirían malas personas de no hacerlo. Y cada día informaban del nivel de energía que percibían.

Weinstein y Ryan controlaron los cambios de energía de un día a otro. Donar no afectaba la energía: los participantes no eran destacadamente más felices los días que ayudaban a los demás que los días que no lo hacían. Pero las razones de la donación tenían muchísima importancia: los días en que los participantes ayudaban a los demás por propio deseo y porque le veían el sentido a la acción, experimentaban

incrementos de energía significativos.[23] Donar por estas razones proporcionaba una sensación mayor de autonomía, supremacía y conexión con los demás, y aumentaba su energía. Cuando estudié un grupo de bomberos y telefonistas especializados en recaudar fondos para causas, descubrí la misma pauta: trabajaban mucho más duro y más tiempo cuando donaban su energía y su tiempo porque les gustaba y le encontraban un sentido a sus acciones, más que por deber y obligación.

Para Conrey, esta es la principal diferencia entre dar clases en Overbrook y trabajar como voluntaria para Minds Matter y TFA. En el aula de Overbrook, donar es una obligación. Su trabajo le exige interrumpir peleas y mantener el orden, tareas que —pese a ser importantes—, no se ajustan a la pasión que la atrajo hacia la enseñanza. En su trabajo como voluntaria, donar es una elección que le satisface: le encanta ayudar a alumnos de renta baja y alto rendimiento y ejercer como mentora de los maestros de TFA con menos experiencia que ella. Es otra forma de donación otrista: Conrey se concentra en beneficiar alumnos y maestros, pero haciéndolo de tal manera que conecte con sus valores y aliente su entusiasmo. La energía que obtiene la transmite posteriormente en el aula y le ayuda a mantener la motivación.

Pero en Overbrook, Conrey no podía evitar la obligación de donar a sus alumnos de maneras que no le resultaban excitantes o vigorizantes. ¿Qué hizo Conrey para mantener su energía a pesar del sentido del deber?

Durante una semana especialmente estresante, Conrey tuvo que esforzarse muchísimo para imponerse sobre sus alumnos. «Estaba abatida y los niños estaban insoportables.» Abordó a una maestra llamada Sarah para pedirle ayuda. Sarah le recomendó una actividad que era un éxito seguro en su clase: los niños tenían que dibujar monstruos imaginarios que andaran sueltos por Filadelfia. Dibujaban un monstruo, redactaban una historia sobre él y creaban un cartel de «Se busca» para que todo el mundo estuviera en guardia. Era la inspiración que Conrey necesitaba. «Aquella charla de diez minutos me ayudó a entusiasmarme ante la perspectiva. Me divertí con los niños y me impliqué más con el contenido que estaba impartiendo.»

A pesar de que la decision de Conrey de pedir ayuda a otra maestra pudiera no parecer excepcional, las investigaciones demuestran que es bastante rara entre donantes altruistas. Los donantes altruistas «se sienten incómodos si reciben ayuda», escriben Helgeson y su colega Heidi Fritz. Los donantes altruistas están metidos en el papel de auxiliador y se muestran reacios a ser una carga o una molestia para los demás. Helgeson y Fritz descubrieron que los donantes altruistas reciben mucha menos ayuda que los donantes *otristas*, lo que les resulta física y psicológicamente costoso. Como expertos en desgaste, Christina Maslach y sus colegas llegan a la conclusión de que «en la actualidad existe un consistente y potente cuerpo de evidencias que indican que la carencia de apoyo social está asociada con el desgaste».

Por otro lado, los donantes otristas reconocen la importancia de proteger su bienestar. Cuando están al borde de empezar a quemarse, los donantes otristas buscan ayuda, lo que les permite juntar los consejos, la ayuda y los recursos necesarios para conservar su motivación y su energía. Tres décadas de investigación demuestran que recibir el apoyo de los compañeros de trabajo es un antídoto robusto contra el desgaste. «Tener una red de apoyo de maestros es enorme», afirma Conrey.

Pero Overbrook carecía de una red de apoyo de maestros de carácter formal. ¿Dónde encontró Conrey su red de apoyo? La construyó en Overbrook ayudando a los demás.

Durante muchos años, los expertos creyeron que la respuesta al estrés se basaba en una elección: *luchar o huir*. Teniendo en cuenta que el desgaste se traduce en la ausencia de la energía necesaria para luchar, es natural que nos decantemos por huir, por salir adelante evitando la causa de nuestro estrés. Los expertos en desgaste, Jonathon Halbesleben y Matthew Bowler, estudiaron un grupo de bomberos profesionales durante un período de dos años. Cuando los bomberos empezaban a sufrir desgaste, su tasa de rendimiento caía. El desgaste les llevaba a preocuparse menos por los logros y el estatus. En consecuencia, invertían menos esfuerzo en su trabajo y su efectividad sufría por ello.

Pero sorprendentemente, en este estudio, el desgaste no disminuía el esfuerzo global. En aquel lugar los bomberos *aumentaban* su esfuerzo cuando estaban quemados: ayudando a los demás. Cuando algún bombero experimentaba signos de desgaste, presentaban altas probabilidades de hacer todo lo posible para ayudar a los compañeros con gran carga de trabajo, compartir conocimientos con los supervisores, dar consejos a los más nuevos e incluso escuchar los problemas de los compañeros. ¿Por qué razón el desgaste aumentaba sus donaciones?

Shelley Taylor, psicóloga de UCLA, ha descubierto una respuesta al estrés distinta a luchar o huir. La denomina *tiende la mano y entabla amistad*. «Uno de los aspectos más sorprendentes de la respuesta humana al estrés es la tendencia a la afiliación, es decir, a unirse en grupos para proporcionar y recibir conjuntamente protección en momentos de amenaza.» La investigación neurocientífica de Taylor revela que cuando nos sentimos estresados, la respuesta natural del cerebro consiste en liberar sustancias químicas que nos empujan a establecer vínculos. Y eso es lo que hacían los bomberos: cuando empezaban a sentirse quemados, invertían las limitadas energías que les quedaban en ayudar a sus compañeros. De un modo intuitivo, reconocían que dar serviría para reforzar sus relaciones y generar apoyo (al menos para equilibradores y donantes). Pese a que la mayoría de donantes son conscientes de esta oportunidad, parece que sólo los donantes otristas se aprovechan realmente de ella.

Conrey Callahan construyó una red de apoyo tendiendo la mano y entablando

amistad cuando estaba bajo una situación de estrés. En la cúspide de su agotamiento, empezó a ejercer de mentora de otros maestros de TFA, así como de maestros más jóvenes de su escuela. Una de las maestras con las que Conrey trabajó como mentora fue Sarah. Como parte de su labor, uno de los ejercicios que Conrey le había enseñado a Sarah fue la actividad de dibujar monstruos. Conrey lo había olvidado por completo y cuando le pidió ayuda a Sarah, esta se la recordó. El consejo en sí mismo le resulto útil, pero sirvió además para reforzarle a Conrey la sensación de que sus enseñanzas generaban un impacto: había proporcionado a Sarah una actividad que fue un éxito tremendo con sus propios alumnos.

Los donantes otristas construyen redes de apoyo a las que pueden acceder en busca de ayuda cuando lo necesitan. Esto, junto con la energía que les proporciona la concentración de sus donaciones, hace que los donantes otristas sean menos vulnerables al desgaste que los donantes altruistas. ¿Pero cómo se comparan en este aspecto los donantes otristas con receptores y equilibradores?

El mito del desgaste del donante

Hace años, psicólogos holandeses estudiaron centenares de profesionales del sector sanitario. Examinaron el tiempo y energía que los profesionales del sector sanitario dedicaban a sus pacientes y les pidieron que informaran sobre el nivel de desgaste que tenían. Un año después, los psicólogos examinaron de nuevo el nivel de donación y desgaste. Cuanto más donaban los profesionales del sector sanitario, más quemados o desgastados estaban al año siguiente. Los que donaban de forma altruista eran los que presentaban tasas de desgaste más elevadas: contribuían mucho más de lo que recibían, y eso les quemaba. Los que actuaban como equilibradores y receptores estaban mucho menos quemados.

Pero curiosamente, en otro estudio, los psicólogos holandeses encontraron evidencias de que determinados profesionales del sector sanitario parecían inmunes al desgaste. No se quemaban ni siquiera donando grandes cantidades de tiempo y energía. Aquellos profesionales sanitarios tan resilientes eran donantes otristas: informaban de que disfrutaban ayudando a los demás y se desvivían a menudo por ello, pero no les daba miedo buscar ayuda cuando la necesitaban. Los donantes *otristas* tenían tasas de desgaste destacadamente inferiores a las de equilibradores y receptores, que carecían de la vitalidad necesaria para seguir contribuyendo. El estudio apuntaba hacia una posibilidad inesperada: pese a que equilibradores y receptores parecen menos vulnerables al desgaste que los donantes altruistas, la mayor resiliencia la presentan los donantes otristas.

Parte de que así sea queda esclarecido en el fascinante trabajo de las psicólogas de la Northwestern University, Elizabeth Seeley y Wendi Gardner, que pidieron a los participantes que realizaran una tarea difícil que debilitaba su fuerza

de voluntad. Imagínese, por ejemplo, que tiene mucha hambre y está mirando un tentador plato lleno de galletas con pepitas de chocolate y se le pide que resista la tentación de comerlas. Después de utilizar su fuerza de voluntad en situaciones como esta, se pidió a los participantes que apretaran una manija todo el tiempo que les fuera posible. El participante promedio la apretó durante veinticinco segundos. Pero hubo un grupo de participantes que pudieron apretarla un cuarenta por ciento más, durante treinta y cinco segundos.

Los participantes con una resistencia excepcionalmente elevada obtuvieron una puntuación alta en un cuestionario que evaluaba la «inclinación hacia los demás». Los participantes con inclinación hacia los demás operaban como donantes. Obviando consistentemente sus impulsos egoístas para ayudar a los demás, habían logrado fortalecer su musculatura psicológica, hasta el punto que utilizar la fuerza de voluntad para realizar tareas dolorosas ya no les resultaba agotador. Sustentando esta idea, otros estudios han demostrado que los donantes acumulan ventaja en lo referente a controlar pensamientos, emociones y conductas. Con el tiempo, donar podría fortalecer la fuerza de voluntad del mismo modo que levantar pesas fortalece la musculatura. Naturalmente, de todos es sabido que cuando los músculos se utilizan en exceso se cansan y a veces, incluso se desgarran: es lo que les sucede a los donantes altruistas.

En Utah, un hombre de setenta y cinco años de edad comprende la resiliencia de los donantes otristas. Se llama Jon Huntsman Sénior y la diminuta fotografía del informe anual de su empresa aparecía en el capítulo 2, en yuxtaposición con la fotografía a toda página de Kenneth Lay (tal vez lo reconozca también como el padre del antiguo gobernador de Utah y candidato presidencial republicano en 2012, Jon Huntsman Júnior). En 1990, Huntsman padre estaba negociando una adquisición con Charles Miller Smith, presidente y director general de una empresa del sector químico. La esposa de Smith falleció mientras se realizaban las negociaciones. Huntsman se compadeció de Smith y decidió no presionarlo más: «Decidí que los detalles del último veinte por ciento del trato se quedarían tal y como estaban ya propuestos. Probablemente podría haber arañado otros doscientos millones de dólares más, pero habría sido a expensas del estado emocional de Charles. El acuerdo, tal y como estaba entonces, ya me pareció bien».

¿Piensa realmente que el estado emocional de un director general valía para Huntsman doscientos millones de dólares? Lo crea o no, no era la primera vez que Huntsman dejaba pasar de largo una fortuna en el transcurso de una negociación. Justo cuatro años antes, en 1986, llegó a un acuerdo verbal con un director general llamado Emerson Kampen. Huntsman vendería a Kampen el cuarenta por ciento de una división de su empresa por cincuenta y cuatro millones de dólares. Debido a retrasos legales, el contrato no estuvo redactado hasta seis meses después. Cuando llegó el momento, los beneficios de Huntsman se habían disparado: ese cuarenta por

ciento de la división estaba valorado entonces en doscientos cincuenta millones de dólares. Kampen realizó la oferta típica de un equilibrador ofreciéndose a dividir la diferencia, proponiendo pagar ciento cincuenta y dos millones en vez de los cincuenta y cuatro originales. Huntsman estaba en posición de pedir casi el triple del acuerdo original. Pero dijo que no. Los cincuenta y cuatro millones de dólares ya le estaban bien. Kampen se mostró incrédulo: «No es justo para usted».

Huntsman creía en hacer honor al compromiso alcanzado con Kampen. Aunque los abogados no hubieran redactado el borrador del acuerdo de compra inicial, había estrechado la mano seis meses antes para cerrar un acuerdo verbal. Firmó por los cincuenta y cuatro millones de dólares, eludiendo percibir noventa y ocho millones de dólares adicionales. ¿Qué tipo de hombre de negocios habría tomado decisiones tan irracionales como estas?

En 1970, Huntsman puso en marcha una empresa química que sigue reinando actualmente entre las más grandes. Ha sido nombrado Emprendedor del año y universidades de todo el mundo le han concedido más de una docena de doctorados honorarios. Es multimillonario, una de las mil personas más ricas del mundo según la revista *Forbes*.

Tal y como demuestra su forma de hacer negocios, Huntsman es también un donante, y no solo en el entorno empresarial. Desde 1985, ha estado implicado en importantes actividades filantrópicas. Es una de las diecinueve personas de todo el mundo que ha donado un mínimo de mil millones de dólares. Huntsman ha conseguido importantes premios humanitarios por donar más de trescientos cincuenta millones de dólares para la fundación del destacado Huntsman Cancer Center y ha realizado cuantiosas donaciones para ayudar a las víctimas del terremoto de Armenia, apoyar la educación, combatir la violencia doméstica y proteger a la gente sin hogar. Naturalmente, muchos ricos donan cantidades importantes de dinero, pero Huntsman demuestra una intensidad fuera de lo común que lo diferencia de los demás. En 2001, el sector químico se estancó y perdió una parte considerable de su fortuna. Otros en su lugar habrían cortado sus donaciones hasta recuperarse. Pero Huntsman tomó una decisión poco convencional. Solicitó un préstamo personal de varios millones de dólares para asegurar sus compromisos filantrópicos durante los tres años siguientes.

Huntsman parece un clásico ejemplo de alguien que se ha hecho rico y luego decide devolver. Pero existe otra forma de ver el éxito de Huntsman y que sería imposible de creer de no estar respaldada por la experiencia de Huntsman y por la ciencia. Tal vez no fuera hacerse rico lo que lo convirtió en un donante. ¿Y si combináramos causa y efecto?

Huntsman considera que *lo que le hizo rico* fue ser donante. En su compromiso de donación, escribe Huntsman: «Tengo muy claro, desde mis primeros recuerdos de

la infancia, que mi razón de ser es ayudar a los demás. El deseo de donar fue el ímpetu que me llevó a estudiar una carrera de negocios para poder utilizar esa formación para fundar lo que acabaría siendo una empresa de embalajes de éxito y utilizar luego esa experiencia para hacer crecer nuestra corporación de empresas del sector químico». Ya en 1962, Huntsman le dijo a su esposa que «quería poner en marcha su propio negocio para marcar la diferencia» para los enfermos de cáncer. Huntsman tiene tan profundamente arraigada la curación del cáncer que incluso la ha establecido como prioridad por encima de su ideología política. Pese a haber trabajado en la Casa Blanca de Nixon y apoyado mucho tiempo al partido republicano, Huntsman ha favorecido a candidatos demócratas que han demostrado un compromiso más fuerte con la curación del cáncer.

No cabe duda de que Huntsman es un hombre de negocios cualificado. Pero es muy posible que el hecho de *donar dinero* haya contribuido a su fortuna. En *Winners Never Cheat*, escribe: «Monetariamente, los momentos más satisfactorios de mi vida no han sido los que pueda haber provocado la emoción de cerrar un contrato fabuloso o de cosechar los beneficios del mismo. Han sido cuando he podido ayudar a los necesitados. [...] Nadie podrá negar que soy un yonqui de los negocios, pero soy asimismo adicto a donar. Cuanto más donas, mejor te sientes; y cuanto mejor se siente uno con ello, más fácil se te hace donar».

Es una extensión de la idea de que los donantes otristas desarrollan músculos de fuerza de voluntad, lo que les facilita donar más, ¿pero es realmente posible que Huntsman ganara dinero donándolo? Extraordinariamente, existen pruebas que sustentan esta posibilidad. El economista Arthur Brooks quiso demostrar la relación entre ingresos y donaciones benéficas. Sirviéndose de datos de 2000 de casi treinta mil norteamericanos, controló todos los factores imaginables que pudieran influir ingresos y donaciones. Tuvo en cuenta el nivel de estudios, edad, raza, implicación religiosa, tendencias políticas y estado civil. Tomó nota asimismo del número de veces que esas personas realizaban actividades de voluntariado. Como era de esperar, ingresos más elevados se relacionaban con donaciones más elevadas. Por cada dólar adicional de ingresos, las donaciones benéficas aumentaban 0,14 dólares.[24]

Pero sucedió algo mucho más interesante. Por cada dólar adicional donado a obras benéficas, los ingresos aumentaban 3,75 dólares. Donar hacía más rica a la gente. Imagínese, por ejemplo, que tanto usted como yo ganamos 60.000 dólares anuales. Yo dono 1.600 dólares a obras benéficas, mientras que usted dona 2.500. A pesar de que usted dona novecientos dólares más que yo, según las evidencias, estaría usted en camino de ganar 3.375 dólares más que yo el año que viene. Por sorprendente que parezca, los que donan más acaban ganando más.

Jon Huntsman Sénior podría demostrar algo. Las investigaciones demuestran que donar puede fomentar la felicidad y el sentido de la vida, motivando a quien

dona a trabajar más duro y ganar más dinero, aunque las ganancias no se sitúen en la escala colosal de las de Huntsman. En un estudio llevado a cabo por los psicólogos Elizabeth Dunn, Lara Aknin y Michael Norton, los participantes puntuaban su nivel de felicidad por la mañana. Recibían luego un regalo caído del cielo: un sobre con veinte dólares. Tenían que gastarlo antes de las cinco de la tarde, momento en el cual volvían a puntuar su nivel de felicidad. ¿Serían más felices gastando ese dinero en ellos o en los demás?

La mayoría piensa que serían más felices gastando el dinero en sí mismos, pero es justo lo contrario. Si gastásemos el dinero en nosotros, nuestro nivel de felicidad no cambiaría. Pero si gastásemos el dinero en los demás, informaríamos de sentirnos bastante más felices. Es un caso de donación otrista: se trata de elegir a quién queremos ayudar y la acción nos beneficia mejorando nuestro estado de ánimo. Es lo que los economistas denominan efecto *«warm glow»** de la donación, y lo que los psicólogos llaman «el subidón del que ayuda». Recientes evidencias neurocientíficas demuestran que donar activa los centros de la recompensa y el significado del cerebro, que emite señales de placer y sentido cuando actuamos en beneficio de los demás.

Estos beneficios no se limitan a la donación de dinero, sino que aparecen también en la donación de tiempo. Un estudio llevado a cabo con más de dos mil ochocientos norteamericanos mayores de veinticuatro años demostró que la realización de actos de voluntariado predecía incrementos de felicidad, satisfacción vital y autoestima —y disminución de la depresión— un año después. Y entre adultos mayores de sesenta y cinco años, los que realizaban actos de voluntariado observaban un descenso de la depresión en un período de ocho años. Otros estudios demuestran que los adultos de edad avanzada que realizan actividades de voluntariado o de ayuda a los demás viven más tiempo. Y esto sigue siendo cierto incluso después de tener en cuenta su estado de salud y la cantidad de ayuda que obtienen de los demás. En un experimento, se pidió a personas adultas que dieran masajes a bebés o recibieran masajes. Después de la sesión de masaje, los que habían dado el masaje presentaban niveles inferiores de hormonas relacionadas con el estrés —como el cortisol y la epinefrina— que los que lo habían recibido. Por lo que se ve, donar ayuda a aportar significado a nuestra vida, nos distrae de los problemas y nos ayuda a sentirnos valorados por los demás. Tal y como concluyen los investigadores Roy Baumeister, Kathleen Vohs, Jennifer Aaker y Emily Garbinsky en una encuesta a norteamericanos a nivel nacional, «el sentido de la vida está más asociado a ser donante que receptor».

Existen grandes cantidades de evidencias que sustentan que buscar la felicidad motiva al individuo a trabajar más duro, más tiempo, más inteligentemente y con mayor efectividad. La felicidad nos lleva a experimentar el esfuerzo intenso y la

acumulación de horas como algo menos desagradable y más placentero, a establecernos objetivos más desafiantes y a considerar los problemas con mayor celeridad, más flexibilidad y mayor amplitud de miras. Un estudio demostró incluso que cuando los médicos se sentían más felices, realizaban diagnósticos más rápidos y precisos. En términos generales, y en promedio, la gente más feliz gana más dinero, tiene evaluaciones de rendimiento mejores, toma mejores decisiones, cierra mejores tratos y contribuye más en su empresa. La felicidad, por sí sola, es responsable de un diez por ciento de las variaciones que se dan en las evaluaciones de rendimiento de los empleados. Al fomentar su felicidad, es muy posible que donar motivara a Jon Huntsman Sénior a trabajar más duro y más inteligentemente y le ayudara a acumular su fortuna.

Huntsman no es el único hombre de negocios influyente que ha acabado viendo en la donación una fuente de energía. En 2003, el magnate de Virgin, Richard Branson, decidió poner en marcha un consejo que denominó «Los ancianos» para combatir los conflictos armados y fomentar la paz. Reunió en el mismo a Nelson Mandela, Jimmy Carter, Kofi Annan, Desmond Tutu y otros líderes con el fin de aliviar el sufrimiento en países como Sudán, Chipre y Kenia. En 2004, Branson puso en marcha Virgin Unite, una fundación sin ánimo de lucro que moviliza gente y recursos para combatir enfermedades mortales como el sida y la malaria, fomentar la paz y la justicia, impedir el cambio climático y apoyar emprendedores con microcréditos y con el desarrollo de empleo en el mundo en desarrollo. En 2006, prometió donar todos los beneficios que en una década obtuvieran la aerolínea Virgin y sus trenes para combatir el calentamiento global. En 2007, ofreció un premio de veinticinco millones de dólares para las innovaciones destinadas a combatir el cambio climático. ¿Fueron todos esos acontecimientos consecuencia de su llegada a la crisis de la edad madura?

De hecho, Branson donaba ya mucho antes de convertirse en un personaje rico y famoso. Con diecisiete años de edad, un año después de fundar la revista *Student* y cinco años antes de lanzar Virgin Records, Branson puso en marcha su primera organización benéfica. Era el Student Advisory Centre, una organización sin ánimo de lucro que ayudaba con un amplio abanico de servicios a jovenes en situacion de riesgo. Creó una lista con los problemas juveniles más destacados, desde embarazos no deseados a enfermedades venéreas, y convenció a diversos médicos para que ofrecieran sus servicios gratuitamente o con importantes descuentos. Pasó muchas noches al teléfono hasta las tres de la mañana consolando a gente que se planteaba el suicidio. Repasando las notas de los inicios de su carrera afirma que «me interesaba ganar dinero solo para garantizar el éxito continuado de *Student* y para fundar el Student Advisory Centre». En la actualidad, las donaciones siguen llenándolo de energía. «Lo que me empuja a levantarme por las mañanas es la idea de crear la diferencia —escribe Branson— para ayudar a salvaguardar nuestro futuro en el

planeta. ¿Me sirve esto para alcanzar el éxito? No lo sé; lo que sí sé es que me hace feliz.»

Estos efectos vigorizantes ayudan a explicar por qué los donantes otristas están fortalecidos contra el desgaste: la donación les sirve para generar unas reservas de felicidad y sentido de la vida a las que receptores y equilibradores les cuesta más acceder. Los donantes altruistas apuran dichas reservas hasta agotarlas y a menudo caen hasta lo más bajo de la escalera del éxito. Pero actuando de modo que la donación les proporcione energía en lugar de agotarlos, los donantes otristas tienen más probabilidades de llegar a la cima. En dos estudios realizados con empleados de una amplia variedad de profesiones y empresas, el psicólogo David Mayer y yo descubrimos que los empleados otristas realizaban contribuciones más continuadas que los donantes altruistas, los receptores y los equilibradores. Los empleados que se consideraban más preocupados por beneficiar a los demás y crear una imagen positiva de sí mismos estaban clasificados por los supervisores como los más útiles y con mayor iniciativa.

Irónicamente, y debido a que la preocupación por sus propios intereses les sirve para conservar la energía, los donantes otristas donan más que los donantes altruistas. Y eso fue lo que observó Herbert Simon, el fallecido premio Nobel de Economía, en la cita que abría el presente capítulo. Los donantes otristas podrían parecer menos altruistas que el resto de donantes, pero su resiliencia contra el desgaste les permite contribuir más.

Capítulo 7

El cambio del bobalicón

Cómo superar el efecto felpudo

Ninguna buena obra queda sin castigo.

Atribuido a CLARE BOOTHE LUCE, editora, dramaturga y congresista de Estados Unidos.

Lillian Bauer era una ejecutiva brillante y trabajadora en una consultoría de élite. Fue reclutada en Harvard, y después de dejar la firma para finalizar su MBA, la consultoría volvió a reclamarla. Estaba considerada una profesional con gran futuro e iba camino a convertirse en socia de la empresa mucho antes de lo habitual, hasta que empezó a correr la voz de que era excesivamente generosa. Su ascenso a socia se retrasó seis meses y recibió sugerencias muy directas de que tenía que aprender a decir que no más a menudo a clientes y compañeros. Después de un año, seguía sin ser socia.

Bauer sentía pasión por crear la diferencia. Consagró varios años a una organización sin ánimo de lucro que ayudaba a mujeres a poner en marcha y desarrollar su propio negocio. Introdujo en la organización un programa de microcréditos que abrió las puertas a poder tener su propia empresa a mujeres con rentas bajas. En un caso, una mujer necesitaba un crédito para abrir un salón de belleza y había sido rechazada ya por dos bancos. Bauer trabajó con ella para fortalecer su plan de negocio y sus estados de cuentas y ambos bancos acabaron concediéndole los créditos a intereses muy competitivos. Como consultora, Bauer dedicaba innumerables horas a ejercer como mentora de nuevos empleados, a dar consejos profesionales a sus compañeros e incluso a ayudar a sus colegas más jovenes a preparar sus solicitudes a las escuelas de negocios. «Deseo ayudar. Si una hora de mi tiempo sirve para ahorrar a alguien diez horas del suyo o para darle una oportunidad que de lo contrario no tendría, me resulta muy fácil hacer una renuncia y donar esa hora de mi tiempo.»

Bauer tenía un talento increíble y era resoluta, pero llevó sus donaciones hasta tal extremo que llegó a poner en compromiso su reputación y su productividad. «Nunca decía no a nada —explicó uno de sus compañeros en la firma consultora—. Era tan generosa y donaba hasta tal punto su tiempo, que cayó en la trampa de ser una incauta. Ese hecho retrasó sus posibilidades de convertirse en socia.» En una evaluación de rendimiento le dijeron a Bauer que tenía que ser más egoísta: carecía

de ese matiz de asertividad que se esperaba de un socio de la consultora. Pasaba demasiado tiempo desarrollando a los demás y estaba tan comprometida con ayudar a los clientes que acababa inclinándose para satisfacer sus exigencias. Se sabía que Bauer «no era contundente presionando a los clientes como debería serlo un socio y eso era un obstáculo, sobre todo en esos momentos clave en que los clientes necesitan escuchar un mensaje duro, o con clientes que han estado forzando el plan hacia la dirección equivocada». Para Bauer, ser donante se convirtió en un rasgo que la limitaba a nivel profesional.

En un estudio que refleja la experiencia de Bauer, los profesores de gestión Diane Bergeron, Abbie Shipp, Ben Rosen y Stacie Furst estudiaron más de tres mil seiscientos consultores de grandes empresas de servicios profesionales. Los investigadores codificaron la conducta de donante a partir de informes de las empresas que detallaban el tiempo que cada consultor dedicaba a ayudar a nuevos empleados, ejercer de mentores de consultores con menos experiencia y compartir conocimientos o experiencia con sus compañeros. Después de un año de controlar semanalmente estas conductas, los investigadores obtuvieron datos sobre los sueldos de los consultores, la velocidad de sus avances y sobre sus ascensos.

Los donantes dieron resultados peores en las tres métricas. Tenían aumentos de sueldo significativamente inferiores, avanzaban más despacio y tenían menos ascensos profesionales. Los donantes tenían una subida salarial media del nueve por ciento, en comparación con el diez y medio y el once y medio por ciento de receptores y equilibradores, respectivamente. Menos del sesenta y cinco por ciento de los donantes habían logrado ser ascendidos a puestos directivos, en comparación con el ochenta y tres por ciento y el ochenta y dos por ciento de receptores y equilibradores, respectivamente. Y los donantes que habían sido ascendidos habían tenido que esperar más tiempo a conseguirlo, con una media de veintiseis meses, en comparación con los menos de veinticuatro meses que habían tardado receptores y equilibradores. Un modelo que le resultaba familiar a Bauer: «Si fallo en algo, seguramente es en ser excesivamente generosa, en poner a los demás por delante de mí».

A centenares de kilómetros al este, en Nueva York, en la firma Deloitte Consulting, Jason Geller estaba también con perspectivas de convertirse en socio. Cuando empezó en el mundo de la consultoría, Deloitte estaba realizando la transición al correo electrónico y carecía de un proceso formalizado de gestión del conocimiento; es decir, no existía ningún sistema de almacenamiento y recuperación de la información que los consultores recopilaban sobre distintos sectores y clientes. Geller tomó la iniciativa de recopilar y compartir información. Cuando se enteraba de algún proyecto, pedía al equipo responsable que le pasara los resultados. Tenía un montón de artículos en la mesita de noche, que se dedicaba a leer en la cama, y archivaba todos los artículos que le parecían interesantes. Llevó además a cabo una

investigacion sobre el trabajo de los distintos competidores de Deloitte. «Era un poco bicho raro.»

El cerebro de Jason Geller se convirtió en el sistema de gestión de conocimiento de Deloitte, y también en su disco duro. Sus compañeros empezaron a llamarle J-Net, de Jason Network. Cuando tenían preguntas o necesitaban información, era el chico a quien acudir. Era más fácil preguntarle a él que ponerse a buscar y Jason siempre estaba dispuesto a compartir los conocimientos almacenados en su cerebro o en su creciente base de datos. Nadie le pidió que creara la J-Net; simplemente lo hizo porque le pareció adecuado hacerlo.

Desde su graduación en Cornell, Geller había pasado la totalidad de su carrera profesional en Deloitte, compaginándola además con un MBA en Columbia. Se sentía agradecido por el apoyo que sus mentores le habían brindado. Un equilibrador lo habría correspondido y buscado la manera de devolver el favor a sus mentores. Pero como donante, al igual que Lillian Bauer, Geller quería iniciar una cadena de favores. «Se convierte en la forma natural de hacer las cosas. Ves que los tipos con éxito son los que ayudan a los demás. Me acostumbré de forma natural a la práctica de ayudar a los demás. Vi que los demás habían creado esas oportunidades para mí y por eso ahora trabajo muy duro para poder crearlas yo para otra gente». Geller realizaba una oferta permanente a cada nuevo empleado que llegaba: le ayudaría y sería su mentor de todas las formas posibles.

El camino típico en Deloitte para llegar a ser socio se prolonga entre doce y quince años. Geller lo consiguió mucho antes, en nueve años. Con sólo treinta años de edad, se convirtió en uno de los socios más jóvenes de la historia de Deloitte. En la actualidad, Geller se ha especializado en consultoría de capital humano y lidera el negocio a nivel mundial, además de haber sido nombrado número uno en el mercado norteamericano. Pero pese a todo ello, un compañero continúa describiéndolo como un tipo «que frecuentemente se aleja del foco de atención para dejárselo a sus compañeros». Como líder mundial y norteamericano de la transformación del departamento de recursos humanos de Deloitte, Geller ha llevado la J-Net a un nuevo nivel y es un fuerte defensor de los procesos y las tecnologías formales de gestión global del conocimiento. Con una mezcla de admiración e incredulidad, un analista destaca que «pese a estar increíblemente ocupado, mantiene reuniones regulares con los analistas para poder ayudarlos en cualquier problema que pueden tener en ese momento». Geller se muestra reacio a atribuirse el mérito de sus logros, pero después de pincharlo un poco, reconoce que «ser generoso es lo que me ha hecho alcanzar el éxito aquí».

A pesar de que tanto Lillian Bauer como Jason Geller son donantes, tuvieron trayectorias muy distintas. ¿Por qué las donaciones ralentizaron la carrera de ella y aceleraron la de él?

La respuesta intuitiva tiene que ver con el género, pero ese no es precisamente el elemento diferenciador clave, al menos, en el sentido convencional. Lillian Bauer cayó víctima de las tres trampas principales que acosan a muchos donantes, hombres y mujeres, cuando se relacionan con los demás: ser demasiado confiado, demasiado empático y demasiado tímido. En este capítulo, me he impuesto como objetivo demostrarle cómo donantes de éxito como Jason Geller logran evitar estos riesgos, y cómo donantes como Lillian aprenden a superarlos actuando de un modo menos altruista y más otrista. Convertirse en un felpudo que pisoteen los demás es la peor de las pesadillas y argumentaré a favor de que una estrategia otrista permite a los donantes escapar de la trampa de ser excesivamente confiados, puesto que les ayuda a convertirse en altamente flexibles y adaptables dentro de su estilo de reciprocidad. Defenderé asimismo que un estilo otrista ayuda a los donantes a sortear las minas terrestres que suponen ser excesivamente empático y excesivamente timido, puesto que les permitirá readaptar algunas de las aptitudes que poseen por naturaleza.

Detectar la sinceridad: confiar en la mayoría de la gente la mayor parte del tiempo

En el primer capítulo, conocimos un asesor financiero australiano llamado Peter Audet cuyo estilo de donación le aportó beneficios cuando fue a visitar a un cliente que trabajaba en la metalurgia. Pero mucho antes de eso, antes de descubrir cómo ser más otrista que altruista, Peter se vio timado por varios receptores. Con veintidós años de edad, inició su carrera como asesor financiero en una empresa implacable. Su responsabilidad consistía en crear agresivamente una división de seguros para un negocio cuya principal clientela eran jubilados. Peter trabajaba incluso los fines de semana para generar beneficios anuales de seis cifras, pero recibía una minúscula fracción de los mismos, llevándose a casa un sueldo de cuatrocientos dólares semanales. Estuvo en aquella empresa casi tres años y lo recuerda como la época más penosa de su vida. «Mi jefe era avaricioso. Nunca reconocía tu trabajo, solo lo que podía obtener de ti.» En agradecimiento por los servicios prestados, uno de sus asegurados envió a Peter una preciosa cesta de Navidad. Su jefe, un hombre adinerado que utilizaba un Mercedes-Benz para ir a trabajar, vio la cesta y de inmediato se la llevó a su casa: «Soy el jefe y es mía».

Peter tenía la sensación de estar asfixiándose y decidió buscarse la vida como asesor financiero por cuenta propia. Solo en su primer año, cuadruplicó su salario. Pero cinco años más tarde, se vio manipulado por otro receptor. Tenía un colega muy agradable, Brad, a quien no le estaba funcionando muy bien el negocio. Brad tenía una propuesta de trabajo por cuenta ajena para empezar en una semana y le pidió un favor a Peter. ¿Estaría dispuesto a comprarle la cartera de clientes en dos días para de este modo poder empezar en el nuevo trabajo? Peter, un donante, confió en Brad y accedió en el acto. Compró la cartera de clientes de Brad y empezó a

forjar relaciones con ellos, ayudándoles a solventar sus problemas financieros.

Al cabo de unos meses, Peter empezó a perder parte de su clientela. Curiosamente, todos eran antiguos clientes de Brad. Resultó que Brad se había reincorporado al negocio de asesor financiero y había llamado a todos y cada uno de los clientes de la cartera que le había vendido a Peter para hacerles saber que estaba de vuelta y que estaría encantado de volver a trabajar con ellos. Brad le robó a Peter muchos clientes sin pagarle un centavo por ello. Peter perdió cerca de diez mil dólares con aquel negocio.

Es posible que de haber podido Peter identificar de entrada a Brad como receptor, tal vez no hubiera tomado la decisión que tomó. La confianza es una de las razones por las que los donantes son tan susceptibles al efecto felpudo: tienden a ver lo mejor en la gente y operan bajo el supuesto erróneo de que todo el mundo es de fiar. Un grupo de investigadores llevó a cabo un estudio en el que se analizó si los norteamericanos habían sido víctimas de crímenes como fraude, estafas y robos de identidad. Los donantes presentaban el doble de probabilidades que los receptores de ser víctimas de este tipo de crímenes, muchas veces como resultado directo de haber confiado en receptores. Un donante fue lo bastante generoso como para firmar como codeudor el préstamo que un amigo había solicitado para comprar un coche y en el transcurso de tres años, el amigo solicitó además tres tarjetas de crédito con su identidad, robándole más de dos mil dólares.

Para evitar ser estafado o explotado, es crítico distinguir a los donantes genuinos de los receptores y los falsificadores. Los donantes de éxito necesitan saber quién puede manipularles para, de este modo, protegerse. ¿Conocemos a un receptor solo con verlo? La mayoría se cree capaz de juzgar a donantes y receptores en un abrir y cerrar de ojos. Pero la verdad es que se equivocan muchas veces. Mejor abrir y cerrar los ojos de nuevo.

No pretendo decir con esto que vayamos por la vida hilando fino. Tal y como Malcolm Gladwell reveló en *Blink*, nuestras primeras impresiones son sorprendentemente precisas en su mayoría. Con una sola mirada podemos detectar un maestro apasionado, un vendedor extrovertido o una pareja casada que se desprecia. Pero nos cuesta mucho más adivinar quién es un donante auténtico.

En un estudio, unos economistas pidieron a un grupo de estudiantes de Harvard que predijeran la conducta donante y receptora de sus amigos más íntimos y de personas completamente desconocidas. Para ello, se repartió entre amigos y desconocidos cincuenta fichas valoradas entre diez y treinta centavos cada una y se les pidió que las dividieran entre ellos y los estudiantes de Harvard. Los estudiantes de Harvard predijeron igual de bien o mal lo que les darían sus amigos y lo que les darían los desconocidos. «Esperaban correctamente que sus amigos les dieran más fichas que los desconocidos —escriben los investigadores—, pero no esperaban más fichas de los amigos generosos en comparación con los amigos egoístas». Se trata de

un error crítico, puesto que los amigos donantes acabaron contribuyendo un poco más que los receptores.

Cuando intentamos concentrarnos en la señal de reciprocidad que emite una persona, es fácil que el ruido ambiental acabe distrayéndonos. Para identificar un donante, solemos confiar en las pistas que nos ofrece la personalidad, pero dichas pistas pueden ser engañosas. A lo largo de medio siglo de investigaciones, los psicólogos han descubierto un rasgo de personalidad fundamental que distingue al individuo en sus interacciones sociales. Es lo que se conoce como *afabilidad*, y es por eso que Peter Audet se dejó confundir con Brad. Igual que Brad, la gente afable parece de entrada cooperadora y educada; es gente que busca la armonía con los demás y que da la impresión de ser cariñosa, agradable y acogedora. La gente desagradable suele ser más competitiva, más crítica y más dura; es gente que se siente más cómoda con el conflicto y da la impresión de ser escéptica y desafiante.[25]

Tendemos a estereotipar a las personas agradables como donantes y a las desagradables como receptoras. Cuando un nuevo contacto nos parece afable, es natural llegar a la conclusión de que tiene buenas intenciones. Si transmite la impresión de ser fría o polémica, lo vemos como una señal que indica que no velará por nuestros intereses.[26] Pero cuando realizamos estas valoraciones, lo hacemos prestando un exceso de atención a la concha de la conducta del individuo, pasando por alto la perla —o la almeja— que pueda haber en el interior de dicha concha. Dar y recibir es una actitud basada en nuestros motivos y valores y es una elección que realizamos independientemente de si nuestra tendencia de personalidad es agradable o desagradable. Tal y como explica Danny Shader, el emprendedor en serie del primer capítulo que de entrada rechazó el posible contrato de David Hornik: «Ser agradable o desagradable no tiene nada que ver con ser una persona centrada en uno mismo o centrada en los demás. Son cosas independientes, no opuestas». Si combinamos las apariencias externas con las intenciones internas, los donantes agradables y los receptores desagradables no son más que dos de las cuatro combinaciones posibles.

A menudo pasamos por alto que existen donantes desagradables: gente con conducta brusca y dura, pero generosa con su tiempo, su experiencia y sus contactos. Como ejemplo de ello, Shader menciona al fallecido Mike Homer, director de marketing en Netscape. «Podía ser malhumorado como un demonio por fuera, pero por dentro era oro puro. A la hora de la verdad, siempre hacía lo correcto y era increíblemente fiel.» Greg Sands, díscipulo de Homer y director de una gestora de capital privado, coincide: «Nuestra preocupación fundamental es discernir si una persona es donante o receptora, pero puede verse desde otra perspectiva, y es si es agradable: ¿es una persona fundamentalmente cordial? Homer era huraño. Cuando se le ponía algo entre ceja y ceja, barría de su paso cualquier cosa que se interpusiera

en la consecución de ese objetivo. Pero tenía un gran corazón y quería ser útil. Se salía increíblemente de los límites en ambas cosas»; en ser donante y en ser desagradable. Otro antiguo empleado de Homer dijo de él que «parecía un receptor, porque tenía expectativas y exigencias increíblemente elevadas. Pero en el fondo, los demás le importaban mucho. Un día podía hacérmelo pasar realmente mal porque no estaba cumpliendo sus expectativas, y al día siguiente estaba ayudándome a discernir hacia dónde quería conducir mi carrera profesional, cuál sería el puesto donde mejor podría ubicarme en un futuro».

La otra combinación poco intuitiva de apariencias y motivos es la del receptor agradable, conocido también como farsante. Como Ken Lay en Enron, esta gente da la impresión de ser agradable y encantadora, pero su objetivo es a menudo recibir mucho más de lo que da. La habilidad para saber reconocer un farsante en un receptor agradable es lo que protege a los donantes de la explotación.

A pesar de que no siempre aprovechan sus aptitudes, los donantes poseen una ventaja instintiva para detectar la sinceridad. Las investigaciones sugieren que, en términos generales, los donantes evalúan a los demás con más precisión que los equilibradores y los receptores. Los donantes están más atentos a la conducta de los demás y captan mejor sus pensamientos y sus sentimientos, lo que les posibilita obtener más pistas, como la que podría aportar la costumbre de describir los éxitos utilizando pronombres en primera persona, como *yo* y *mío* en lugar de *nosotros* y *nuestro*. Los donantes tienen también ventaja en cuanto a detectar la sinceridad porque normalmente confían en los demás, lo que les genera oportunidades para ver el amplio abanico de conductas de las que somos capaces las personas. A veces, los receptores acaban quemando a los donantes. En otras situaciones, su generosidad es correspondida, incluso con creces. Con el tiempo, los donantes aprenden a ser sensibles a las diferencias individuales y a los distintos matices de gris que se expanden entre la caja blanca y la caja negra de lo agradable y lo desagradable.

Pero cuando los donantes no utilizan este conocimiento tan afinado que les lleva a captar las diferencias entre apariencias y motivos, acaban convirtiéndose en felpudos que pisotea todo el mundo. Su tendencia a donar primero y formular preguntas después suele producirse a expensas de la detección de la sinceridad. Lillian Bauer cogió la costumbre de tener la agenda abierta para cualquiera que le pidiera un poco de su tiempo, sin tener en cuenta quién se lo pedía. Si un cliente le solicitaba un análisis complementario, y aunque técnicamente no formara parte del proyecto, ella se lo preparaba porque siempre estaba dispuesta a satisfacer al cliente. Cuando un analista nuevo le pedía consejo, ella hacía inmediatamente un hueco en su agenda y sacrificaba su tiempo personal.

En Deloitte, Jason Geller adopta intuitivamente una estrategia muy parecida a la detección de sinceridad. Geller empieza ofreciendo ayuda a cualquier empleado nuevo, pero en las conversaciones iniciales que mantiene con ellos, presta atención a

quién parece ser receptor y quién donante. «No puedo dedicar proactivamente tiempo a todos y cada uno de los empleados, de modo que intento intuir quién es sincero y quién no. Los hay que abordan la conversación en términos de aprendizaje. Otros que llegan y dicen: "Quiero ser ascendido a consultor sénior. ¿Qué tengo que hacer para conseguirlo?".» Geller asume que estos empleados son receptores. «Se concentran en explicarme todo lo que hacen, en solo treinta minutos pretenden ponerme al corriente porque quieren que lo sepa. No formulan preguntas perspicaces, todo es muy superficial. No llegamos a la profundidad necesaria para que el intercambio les resulte verdaderamente útil.»

Con el tiempo, a medida que iba sacrificando sus intereses, Lillian Bauer empezó a reconocer a los que operaban como receptores: «piensan tanto en sí mismos que te cogen lo que pueden y siguen su camino, de modo que decidí ser más sistemática en mi manera de ayudar a los demás». Empezó a prestar más atención a quién le pedía cosas y a cómo la trataban y elaboró una lista con distintos motivos para decir no. Para seguir donando, aunque con más eficiencia, escribió unas guías con consejos destinadas a los directivos encargados de la contratación y a los socios, poniendo por escrito sus conocimientos con el fin de no acabar repitiéndoselos constantemente a los receptores. «Descubrí que era una forma más estratégica de ser donante», declara Bauer.[27]

En cuanto los donantes empiezan a utilizar sus habilidades de detección de la sinceridad para identificar a potenciales receptores, saben cuándo levantar la guardia. Pero a veces, esta conciencia aparece demasiado tarde, cuando el donante ha entregado ya su fidelidad a un receptor. Si los donantes caen en la trampa del intercambio cuando se preocupan por los intereses del receptor, ¿cómo pueden protegerse contra el efecto felpudo?

Un toma y daca generoso: el donante acomodaticio

Varios años después de que Brad le robara sus clientes y su dinero, Peter Audet estaba trabajando con un socio llamado Rich. Cuando se asociaron, Rich era un hombre tremendamente agradable, entusiasta y simpático. Pero un colega hace la siguiente reflexión: «Aunque Rich parecía un donante por su forma de actuar aparentemente colaboradora, era un receptor. Peter era un donante, y Rich le chupaba la sangre». Rich tenía un sueldo muy elevado, más de trescientos mil dólares anuales, y no contribuía excesivamente al éxito del negocio. Vivía en la Gold Coast australiana y pasaba la mañana en la playa, se pasaba por la oficina a eso de las diez y al mediodía iba a comer al pub. «Brad me había dado a entender cómo eran los receptores, y luego me di cuenta de que Rich era un gran receptor —se lamenta Peter—. Yo siempre trabajaba más y Rich estaba dejando el negocio sin dinero. Le daba igual el personal o el servicio que ofrecíamos al cliente; y estaba empezando a

contaminar la cultura de la empresa. Se aprovechaba de mí, beneficiándose de mi compromiso de fidelidad porque habíamos construido un negocio a partir de cero.»

Peter mantuvo su timidez hasta un lunes, cuando Rich anunció que acababa de comprarse una casa de varios millones de dólares en la Gold Coast. Necesitaba cien mil dólares y los cogió directamente de la cuenta de la empresa. Aquel mismo día se celebraba una reunión de la junta directiva, que Rich abandonó antes de que terminara para reunirse con sus amigos en el pub. Fue la gota que colmó el vaso. Peter comprendió que no podía seguir confiando en Rich y prometió a los miembros de la junta que pediría explicaciones y responsabilidades a Rich. Pero tenía que formular un plan, y se sentía culpable e incómodo por ello: «Rich era como mi hermano mayor». Un compañero de trabajo comentó: «Habría sido duro para cualquiera, pero creo que fue más duro para él porque Peter es un donante. Sabía lo que le esperaba a Rich y quería ahorrarle ese mal trago».

Peter era una víctima de la empatía, la poderosa emoción que experimentamos cuando nos imaginamos la angustia de los demás. La empatía es una fuerza dominante en las conductas donantes, pero es también motivo de vulnerabilidad. Cuando a Brad no le iban bien las cosas y aceptó trabajar por cuenta ajena, Peter sintió su dolor y le compró su cartera de clientes sin dudarlo un instante. Cuando pensó en cómo se sentiría Rich cuando le echaran, Peter sintió una lástima que le impedía pensar en tener que prescindir de él.

Peter estaba cayendo en la trampa de la empatía que deja en evidencia un estudio clásico sobre la negociación. En dicho estudio, los investigadores formaron parejas con los participantes y les pidieron que negociaran la compra de distintos productos, como un televisor. La mitad de las parejas estaban integradas por desconocidos, la otra mitad eran parejas que salían juntos. En cada pareja, uno actuaba como comprador y el otro como vendedor. ¿Qué parejas cree que obtuvieron un beneficio conjunto mayor, las parejas integradas por desconocidos o las parejas de novios?

Yo imaginé que las parejas de novios rendirían más, puesto que confían el uno en el otro, comparten más información y descubren oportunidades en beneficio mutuo.

Pero las parejas de novios lo hicieron bastante *peor* que las de desconocidos y obtuvieron beneficios conjuntos inferiores.

Antes de la negociación, los investigadores preguntaron a las parejas de novios sobre lo enamorados que estaban. Cuanto mayores eran los sentimientos amorosos, peor rindieron.

Las parejas de novios —y muy especialmente las más enamoradas— operaron como donantes altruistas. Su estrategia por defecto consistía en sentir empatía por las necesidades de su pareja y donar instantáneamente, sin pensar para nada en intereses personales. La preocupación por la pareja tenía el efecto de «cortocircuitar los

esfuerzos para descubrir soluciones integradoras a favor de resultados más accesibles aunque mutuamente menos satisfactorios —escribieron los investigadores — lo que llevó a abordar la resolución del problema con una estrategia de "guantes de seda"». Y el mismo modelo apareció cuando los investigadores estudiaron donantes altruistas en una mesa de negociación. Los participantes que se mostraban de acuerdo con afirmaciones del estilo «Siempre pongo las necesidades de los demás por encima de las mías», se angustiaban si tenían que poner tensión en la relacion, lo que les llevaba a acomodarse a sus contrapartidas y a ceder valor con ello.

Igual que sucedió con las parejas de novios enamorados, la empatía había convertido a Peter en un felpudo, hasta que descubrió una alternativa a la empatía que está también en línea con los puntos fuertes que le caracterizan naturalmente como donante. En vez de considerar los sentimientos de Rich, Peter se planteó en qué estaría pensando Rich. Y esto le llevó a una importante revelación: Rich parecía interesado en trabajar en un nuevo reto, lo que facilitaba a Peter la posibilidad de apelar a los intereses personales de Rich. «Es evidente que no te gusta el día a día del negocio —le dijo Peter a Rich—, ¿por qué no me dejas que sea yo quien me encargue de ello? Creo que ya soy lo bastante mayor como para llevar el peso del tema.» Rich accedió y expresó su deseo de trabajar en proyectos especiales dentro del terreno de la emprendeduría para generar nuevos beneficios para el negocio. Peter apoyó la decisión y empezó a dirigir las reuniones de la junta a partir de aquel momento.

Peter logró esta maniobra introduciéndose en la cabeza de Rich, no en su corazón. Los estudios dirigidos por Adam Galinsky, psicólogo de Columbia, demuestran que cuando sentimos empatía en la mesa de negociaciones, corremos el riesgo de donar en exceso, puesto que nos concentramos en las emociones y los sentimientos de nuestro antagonista. Pero si hablamos en perspectiva, teniendo en cuenta los pensamientos y los intereses de nuestro antagonista, es más probable que encontremos la manera de cerrar negocios que satisfagan a los demás sin sacrificar por ello nuestros intereses. Peter nunca habría descubierto la solución a la que llegó de haber seguido sintiendo empatía por Rich. Al cambiar el foco de los sentimientos de Rich a sus pensamientos, Peter consiguió ver el mundo con los ojos de un receptor y adaptó su estrategia en consecuencia.

A pesar de que consiguió poner a Rich en un papel en el que podía hacer menos daño, Peter no logró quitarse de encima el deseo de apoyar a Rich y ayudarle a alcanzar el éxito. Por otro lado, sabía que Rich tenía todavía mucho espacio de actuación donde poder seguir actuando como receptor. Peter decidió confiar, pero controlando: le concedió a Rich autonomía suficiente para trabajar en proyectos especiales, pero le hizo responsable de los resultados que obtuviese, obligándole a

informar sobre sus avances cada noventa días. «Le di la oportunidad de contabilizar de algún modo su contribucion y que nosotros pudiéramos hacer lo mismo.» Transcurridos seis meses, Rich no había hecho apenas nada. Peter llevó a cabo un análisis formal y redactó un informe. «Cuando se vio que la contribución de Rich era nula, tuvimos una prueba innegable. Se vio obligado a enfrentarse a la dura evidencia de su forma de ser receptora y de su completa ausencia de donaciones. Enfrentarse a la verdad le ayudó a seguir adelante y a liberarse de mí.» Rich eligió marcharse y vender su parte del negocio.

Peter había dejado de ser un felpudo, había derrotado a un receptor. Posteriormente supo que Richard había sido mucho más receptor de lo que todo el mundo se imaginaba: tenía una enorme línea de crédito con la empresa y también dinero del banco. Peter tuvo que emitir un cheque para saldar la deuda porque Rich no tenía dinero. Un año despues de que Peter se convirtiera en director, Rich había abandonado la empresa. Y quince meses después de la salida de Rich, la empresa de Peter había dado un vuelco a mejor y cosechaba beneficios de siete cifras, la moral del personal estaba disparada, la rotación de empleados había caído en picado y estaban estupendamente posicionados para convertirse en la empresa del año del grupo.

Cuando los donantes de éxito comprenden el valor que les aporta aprender a detectar la sinceridad y empiezan a considerar a los receptores agradables como potenciales farsantes, se protegen y adaptan su conducta en consecuencia. La experiencia de Peter nos ofrece pistas sobre cómo hacen los donantes para no quemarse: se convierten en equilibradores cuando se relacionan con donantes. Lo más inteligente es empezar como donante, puesto que las investigaciones demuestran que la confianza es difícil de construir y muy fácil de destruir. Pero en cuanto el donante detecta que alguien actúa claramente como receptor, tiene sentido alterar su estilo de reciprodidad y pasar a una estrategia equilibradora, tal y como hizo Peter exigiéndole a Rich que le correspondiera sumando también valor al negocio. «Ahora llevo ya en mi naturaleza no conceder mucho tiempo a los receptores y, por supuesto, no perder el tiempo con ellos», afirma Peter.

En un experimento, un grupo de psicólogos dio a los participantes la oportunidad de trabajar con socios que eran competitivos o cooperadores. Los receptores actuaron de manera competitiva independientemente de quien fuera su oponente. El resto se adaptó a su oponente: se mostraron cooperadores cuando trabajaron con socios cooperadores y cuando lo hicieron con un oponente competitivo, equipararon su conducta, respondiendo de un modo más competitivo. Es lo que los teóricos del juego denominan «toma y daca» y se trata de una estrategia puramente equilibradora: empieza cooperando y mantente cooperativo a menos que tu oponente se muestre competitivo. Cuando tu oponente se vuelva competitivo, equilibra tu conducta compitiendo también. Se trata de una forma tremendamente

efectiva de equilibrar que ha ganado numerosos torneos de teoría del juego. Pero los que practican el toma y daca padecen «una desventaja que puede resultar fatal —escribe el matemático y biólogo de Harvard Martin Nowak—, la de no saber perdonar lo suficiente como para digerir un contratiempo ocasional».

Nowak ha descubierto que puede ser más ventajoso alternar entre donar y equilibrar. En el *toma y daca generoso*, la regla es «nunca olvides una buena tirada, pero perdona de vez en cuando una mala». Empieza cooperando y sigue cooperando hasta que tu oponente compita. Cuando tu oponente compita, en vez de responder siempre competitivamente, el toma y daca generoso se traduce en competir dos terceras partes del tiempo, actuando de manera cooperativa para responder a una de cada tres deserciones. «El toma y daca generoso puede aniquilar fácilmente el toma y daca y defenderse contra ser explotado por los desertores», escribe Nowak. El toma y daca generoso consigue un equilibrio potente entre la donación gratificante y la recepción desalentadora, sin resultar excesivamente punitivo. Pero tiene un riesgo: el toma y daca generoso anima a la mayoría a actuar como donante, lo que abre las puertas a los receptores para «volver a ascender», compitiendo cuando el resto coopera. Pero en un mundo donde las relaciones y la reputación están tan visibles, los receptores lo tienen cada vez más complicado para aprovecharse de los donantes. Según Nowak: «La estrategia generosa domina desde hace mucho tiempo».

El toma y daca generoso es una estrategia otrista. Mientras los donantes altruistas cometen el error de confiar siempre en los demás, los donantes otristas parten con la confianza como supuesto por defecto, pero están dispuestos a adaptar su estilo de reciprocidad en intercambios con individuos que puedan parecerles receptores, bien sea por sus actos o por su reputación. Ser otrista significa que el donante tiene un ojo siempre puesto en el retrovisor de sus intereses personales y confía, pero verificando en todo momento. Cuando trata con receptores, adopta una estrategia de autoprotección y cambia a modo equilibrador. Pero una de cada tres veces, le resulta conveniente volver a modo donante para así garantizar a los supuestos receptores la oportunidad de redimirse. Es lo que hizo Peter Audet cuando le ofreció a Rich la oportunidad de ganarse el sustento. Los donantes otristas tienen la creencia optimista que Randy Pausch expresó en *La última lección*: «Espera lo suficiente y la gente acabará sorprendiéndote e impresionándote».

El valor del toma y daca generoso como estrategia otrista quedó demostrado por Abraham Lincoln en la historia de Sampson que se explicaba en el capítulo inicial. Después de que Lincoln cayera sobre su propia espada con el fin de que Lyman Trumbull pudiera derrotar a James Shields en la carrera para el escaño del Senado por Illinois, Trumbull fue blanco de las críticas por intentar sabotear la carrera de Lincoln. La esposa de Lincoln, Mary Todd, declaró que Trumbull había cometido una «traición egoísta» y cortó toda relación con la esposa de Trumbull, que

había sido una de sus mejores amigas (Mary fue dama de honor en la boda de Trumbull). Lincoln, sin embargo, se mostró más inclinado a perdonar. Expresó su fe en Trumbull: «Cualquier esfuerzo por interponer la enemistad entre tú y yo es nimio como el viento». Simultáneamente, y con intención de protegerse contra la deserción, Lincoln alertó a Trumbull para que no volviera a equivocarse: «Pese a que no tengo más sospechas contra ti que las que pudiera tener contra mi mejor amigo, mantengo una lucha constante contra sugerencias de este tipo». Trumbull le correspondió y ayudó a Lincoln en su siguiente apuesta para el Senado.

En 1859, el alcalde de Chicago, John Wentworth, acusó a Norman Judd de conspirar contra Lincoln para apoyar a Trumbull y ascender en su carrera política. Mientras que su esposa nunca perdonó a Judd, Lincoln le recordó a Judd que «votaste por Trumbull y en contra de mí», pero interpretó con generosidad la decisión de Judd: «Creo, y lo he dicho ya mil veces, que no fue ninguna injusticia hacia mí». Lincoln ayudó a Judd a mediar en el conflicto con Wentworth, pero luego le pidió ser correspondido: «Me haría cierto daño no conseguir la delegación de Illinois —escribió Lincoln—. ¿No podrías ayudarme un poco en este asunto, desde tu posición privilegiada?». Judd le devolvió el favor: a la semana siguiente publicó un destacado editorial en el *Chicago Tribune* apoyando a Lincoln, se aseguró de que la convención republicana de Chicago tuviera seguidores y de que los detractores de Lincoln estuvieran sentados al fondo, limitando su influencia. Pese a que la conducta por defecto de Lincoln era la de donante, siempre supo reconocer el valor de un estilo equilibrado ocasional y obtuvo beneficios del toma y daca generoso. La detallada atención de Lincoln a los puntos de vista de los demás le otorgó «el poder de predecir con misteriosa exactitud lo que probablemente harían sus oponentes», explicaba la hija de su secretario, y utilizaba esta predicción para «hacerles el jaque mate».

Desde que Jason Geller empezara a ejercer de mentor de los nuevos empleados de Deloitte, ha adoptado siempre su propia versión del toma y daca generoso. Cuando termina su primera reunión con un nuevo empleado, Geller le hace invariablemente una oferta: «Si la conversación te ha resultado útil, estaré encantado de repetirla con periodicidad mensual». Si el empleado accede, Geller reserva en su agenda un espacio mensual, sin fecha límite. Además de proporcionarle a Geller oportunidades de donación, estas reuniones mensuales le ofrecen el beneficio adicional de ayudarle a comprender quién puede ser un receptor. «Parte del valor de un diálogo continuado es que rápidamente adivinas quién finge, puesto que las buenas conversaciones y las relaciones son algo que va acumulándose —explica Geller—. Fingir cada seis meses es fácil, pero hacerlo con regularidad no. Esta es en cierto sentido la razón por la que reservo este tiempo en mi agenda. Forma parte del proceso de discernimiento que te lleva a conocer quién es sincero contigo y, además, generas el mayor impacto posible.» En cuanto Geller identifica un colega

como receptor, sigue donando, aunque con mucha cautela. «No es que les ayude menos, pero la ayuda empieza a ser distinta. Escucho y entablo conversación, pero ya no tenemos un diálogo, ya no ejerzo de mentor ni de formador. No es que conscientemente esté menos abierto a apoyarles, pero la naturaleza humana te lleva a invertir tu tiempo allí donde puedas obtener mayores beneficios... para los dos».

Inicialmente, Lillian Bauer no varió su inversión de tiempo y esfuerzos en función del estilo de reciprocidad de su interlocutor. Antes de empezar a detectar la sinceridad, era generosa con todo tipo de público. Pero eso cambió después de ayudar a una amiga de la familia que le pidió consejo para acceder a un puesto en una consultoría de primer orden. Bauer respondió con la generosidad de siempre: pasó más de cincuenta horas de sus noches y sus fines de semana formando a la candidata y recurrió a contactos en el seno de su propia firma y en varias consultorías de la competencia. La candidata acabó recibiendo ofertas de la consultoría de Bauer y de una competidora, y se decantó finalmente por la consultoría de Bauer. Pero entonces, a pesar de que Bauer y sus compañeros habían destinado mucho tiempo y energía a poder reclutarla, la candidata pidio un traslado al extranjero, violando con ello las normas de reclutamiento de la empresa. Bauer había sido víctima del engaño de una receptora agradable. «Las discusiones solo giraban en torno a lo que era mejor para ella y solo para ella. Su manera de hablar sobre la decisión dejaba claro que todo giraba en torno a ella; evidentemente, solo iba a ayudarse a sí misma». Después de verse explotada de aquella manera, Bauer aprendió a ser más cautelosa en su trato con los receptores. «A partir de aquel momento, la opinión que tenía de ella cambió por completo y dejé de estar dispuesta a ser siempre tan generosa.»

Gracias a una combinación de ejercicio de detección de la sinceridad y toma y daca generoso, Bauer evitó convertirse en un felpudo del que abusaban los receptores que le pedían consejos y conocimientos. Pero no había superado todavía el obstáculo de no ser incauta con los clientes, de desafiarlos y decir no a ciertas exigencias. «Seguía diciendo sí en exceso a los clientes, en vez de contenerlos». ¿Cómo pueden los donantes ser más asertivos?

La asertividad y la paradoja del abogado defensor

Los hombres y las mujeres estaban idénticamente cualificados, pero los hombres ganaban mucho más dinero. Linda Babcock, economista de la Carnegie Mellon University, observó consternada los datos. Pese a estar en el siglo XXI, los graduados en MBA que salían de su escuela tenían sueldos un 7,6 por ciento más altos que los percibidos por sus compañeras. Carnegie Mellon es una de las mejores instituciones técnicas del mundo y se jacta de haber albergado en sus aulas dieciocho premios Nobel, incluyendo siete en Economía. Cuando los estudiantes se matriculan para

cursar un MBA en Carnegie Mellon, saben que se enfrentarán a un importante desafío cuantitativo. La institución ofrece cursos de finanzas aplicadas, economía cuantitativa e ingeniería de software, y más del cuarenta por ciento de los estudiantes de MBA de Carnegie acaba trabajando en el mundo de las finanzas. En un entorno cuantitativamente intenso como ese, las cifras salariales sugerían que las mujeres seguían topándose con un techo de cristal. Babcock calculó que en una carrera profesional de treinta y cinco años, la diferencia implicaba que una mujer podía perder como media una cifra superior al millón de dólares.

Pero esa diferencia de género no era del todo debida a un techo de cristal. Hombres y mujeres recibían ofertas iniciales similares y la discrepancia surgía en el momento de firmar la oferta salarial final. Inspeccionando el caso con más detalle, Babcock descubrió una diferencia dramática entre hombres y mujeres en su voluntad de pedir más dinero. Más de la mitad de los hombres —un cincuenta y siete por ciento— intentaba negociar su salario inicial, en comparación con solo un siete por ciento de mujeres que lo hacía. Los hombres presentaban una probabilidad ocho veces superior de negociar que las mujeres. Los estudiantes que negociaban (hombres en su mayoría) mejoraban su salario inicial en una media de un 7,4 por ciento, porcentaje suficiente como para ser responsable de la diferencia de género.

La discrepancia en la voluntad de negociar no se limitaba al mundo cuantitativo de los MBA de Carnegie Mellon. En otro estudio, Babcock y sus colegas reclutaron participantes para jugar cuatro partidas de un juego de mesa llamado Boggle diciéndoles que les pagarían entre tres y diez dólares por ello. Cuando terminaron, la investigadora actuó como receptora, entregándoles los tres dólares mínimos estipulados y preguntándoles: «¿Está bien tres dólares?». Una vez más, ocho hombres por cada mujer participante pidieron más dinero. El siguiente estudio continuó en la misma dirección, pero esta vez la investigadora entregó a los participantes la cantidad mínima de tres dólares sin preguntarles si les parecía bien. Ninguna de las mujeres pidió más dinero, mientras que un trece por ciento de los hombres tomó la iniciativa de pedir más cantidad. Con otro grupo de participantes, los investigadores entregaron tres dólares y les dijeron: «La cantidad exacta a pagar es negociable». La mayoría de los hombres (un cincuenta y nueve por ciento) aprovechó la oportunidad y pidió más dinero, en comparación con sólo el diecisiete por ciento de mujeres que lo hizo. En términos generales, los hombres presentaban una probabilidad un 8,3 mayor de pedir más dinero. En todos los casos, las mujeres se comportaron como felpudos, permitiendo que los receptores las pisotearan. Las investigaciones demuestran que uno de los principales motivos por los que las mujeres tienden a negociar de un modo menos asertivo que los hombres es porque les preocupa violar las expectativas sociales de ser personas cariñosas y amables.[28]

Pero las mujeres no son las únicas que se vuelven incautas cuando se sientan a la mesa de negociación. El efecto felpudo es un maleficio que afecta a donantes de

ambos géneros. En varios experimentos, donantes hombres y mujeres se mostraron dispuestos a hacer grandes concesiones con el único fin de llegar a un acuerdo que hiciera feliz a su oponente, aun teniendo a su alcance mejores alternativas. Y en una serie de estudios liderados por el profesor de Notre Dame, Timothy Judge, casi cuatro mil norteamericanos cumplimentaron una encuesta para discernir si eran donantes y en la que indicaban el grado en que tendían a mostrarse útiles, cariñosos y confiados. En promedio, los donantes participantes percibían ingresos un catorce por ciento inferiores a los que participantes que presentaban tendencias menos donantes, lo que se traducía en una diferencia de ingresos anuales de siete mil dólares. Cuando los datos se dividieron por género, la desventaja salarial resultaba tres veces mayor para donantes varones que para donantes mujeres. Las donantes ingresaban un 5,47 por ciento menos que sus compañeras, lo que significaba una diferencia de 1.828 dólares. Los donantes ingresaban un 18,31 por ciento menos que sus compañeros, lo que se traducía en una diferencia de 9.772 dólares.

Como vimos anteriormente en este mismo capítulo, con la comunicación sin fuerza, los donantes tienden a mostrarse humildes y se sienten incómodos cuando tienen que imponerse directamente. Estudios llevados a cabo en entornos más controlados han demostrado que en situaciones donde uno gana y otro pierde, los donantes rehuyen defender sus intereses personales: cuando negocian su sueldo, presentan exigencias más modestas que equilibradores y receptores y acaban aceptando resultados menos favorables. Esta reticencia a ser asertivos afecta especialmente a donantes agradables, que pagan un precio que se nota en su cartera.[29]

En una empresa de servicios profesionales, un hombre al que llamaré Sameer Jaim era un donante que caía sin cesar víctima del efecto felpudo. Sameer, que estaba clasificado como el mejor en lo suyo y situado entre el diez por ciento de los mejores empleados de su empresa en el nordeste de Estados Unidos, dedicaba gran parte de su tiempo a ayudar a sus compañeros y a ejercer de mentor de empleados con poca experiencia. A pesar de su estelar rendimiento, veía que amigos que tenía en otras empresas ascendían más rápidamente que él y ganaban más dinero. En varias ocasiones, había visto a compañeros asertivos, que no por ello rendían mejor que él, negociar ascensos y subidas salariales y superarlo en la jerarquía corporativa. «No presioné lo suficiente para que me pasara a mí. No quería que los demás se sintiesen incómodos ni sobrepasar mis límites.»

Criado en India, Sameer era un incauto, lo que le convirtió en blanco de los chistes de su familia. Su padre era de origen humilde y pronto aprendió a ser un negociador inflexible que regateaba por todo, consiguiendo situar a su familia en la clase media. Sameer creció protegido, sin necesidad de tener que imponerse continuamente. Su forma de ser sumisa preocupaba a su esposa, que era una dura

negociadora. Cuando empezaron a salir, Sameer estuvo a punto de firmar el contrato de alquiler de un apartamento, pero su futura esposa intervino, negoció en su nombre y redujo en seiscientos dólares anuales el importe del alquiler. Sameer se quedó impresionado, aunque también incómodo. Desde entonces, siempre que realizan alguna compra, ha delegado la negociación en su esposa, consciente de que él se comportaría como un felpudo. «A ser sincero, me avergüenzo de esto desde hace mucho tiempo», reconoce.

Cuando abandonó la empresa de servicios profesionales, Sammer realizó un MBA y encontró trabajo en una empresa especializada en tecnología médica incluida en la lista Fortune 500, su empresa ideal. No estaba satisfecho del todo con los términos de la oferta pero, como era habitual en él, se mostró reacio a negociar. «Me sentía incómodo. Me gusta mi jefe y no quería violentarlo». Para debilitar más si cabe la posicion de Sameer, la economía acababa de entrar en crisis y sus compañeros firmaban sin siquiera negociar.

Pero esta vez hubo algo diferente. Un par de meses más tarde, Sameer había negociado aumentos en su paquete de compensación por una cuantía de más de setenta mil dólares. Había experimentado un cambio y había dejado de ser un bobalicón, transformando su habitual postura de felpudo en la de un negociador más asertivo y con éxito. «Mi esposa estaba asombrada y me felicitó por mi insistencia y efectividad como negociador —explica—. Para ella, verme como un buen negociador supone la validación definitiva». ¿Qué fue lo que llevó a Sameer a coger el toro por los cuernos?

La respuesta la encontramos en un ingenioso experimento llevado a cabo por Linda Babcock y sus colegas. Los participantes fueron ciento setenta y seis altos ejecutivos de empresas del sector público y privado, con títulos que iban desde director general y director de operaciones a presidente y fundador. Todos los ejecutivos tenían la misma información de entrada: un empleado de una empresa de software iba a ser ascendido y estaban negociando el paquete de compensación para el nuevo puesto. Los ejecutivos varones que representaban el papel del empleado acabaron cerrando un paquete valorado en ciento cuarenta y seis mil dólares, un tres por ciento por encima de la media conseguida por las ejecutivas mujeres, que se situó en ciento cuarenta y un mil dólares. Pero con una sola frase, Babcock y sus colegas ayudaron a las mujeres a aumentar su media a ciento sesenta y siete mil dólares, superando en un catorce por ciento a los hombres.

Bastó con decirles que representaban un papel distinto. En vez de imaginarse que representaban al empleado, se pidió a las ejecutivas que se imaginaran en el papel de mentora del empleado. Las mujeres se convertían de este modo en un agente que defendía los intereses de otra persona. Resulta interesante que no establecieran objetivos más elevados, pero sí que estuvieran dispuestas a presionar más para alcanzar sus objetivos, lo que las llevó a conseguir mejores resultados. En un estudio

similar, los investigadores Emily Amanatullah y Michael Morris pidieron a hombres y mujeres que negociaran los términos de una atractiva oferta de trabajo. La mitad de los participantes recibió instrucciones de imaginarse que habían recibido directamente la oferta y tenían que negociarla en consecuencia. La otra mitad recibió instrucciones de imaginarse que habían recomendado un amigo para el puesto y eran responsables de negociar en nombre de ese amigo. Una vez más, todos los participantes se establecieron objetivos similares, independientemente de si eran hombres o mujeres o de si negociaban en su nombre o en el de un amigo.

Pero su comportamiento durante la negociación variaba de forma sorprendente. Independientemente de que negociaran en su nombre o en el de su amigo, los hombres pedían un sueldo inicial medio de cuarenta y nueve mil dólares. Las mujeres seguían otro camino. Cuando negociaban para ellas, pedían un sueldo inicial medio de sólo cuarenta y dos mil dólares, un 16,7 por ciento inferior al que solicitaban los hombres.

Esta discrepancia se esfumaba cuando las mujeres negociaban en nombre de un amigo. Como abogadas defensoras, las mujeres rendían igual que los hombres y solicitaban un sueldo inicial medio de cuarenta y nueve mil dólares. En otro estudio, Amanatullah y Morris obtuvieron los mismos resultados con ejecutivos expertos: los ejecutivos proponían el mismo sueldo inicial estuvieran negociando para ellos o negociando para un amigo, mientras que las ejecutivas proponían sueldos mucho mejores cuando negociaban en nombre de un amigo que cuando lo hacían por ellas. Y los profesores de Vanderbilt, Bruce Barry y Ray Friedman, descubrieron que en negociaciones a corto plazo donde se trata de un solo asunto, los donantes rinden peor que los receptores, puesto que están dispuestos a donar partes del pastel más grandes que sus oponentes. Pero esta desventaja desaparece por completo cuando los donantes se establecen objetivos elevados y se aferran a ellos, algo que a los donantes les resulta más fácil cuando negocian en nombre de otro.

Defender a los demás fue la clave del cambio de Sameer. Cuando eludió la negociación con su antigua empresa, lo hizo porque solo pensaba en sus intereses personales. Pero cuando negoció con la empresa de productos tecnológicos médicos de la lista Fortune 500, adoptó una mentalidad diferente: estaba representando los intereses de su familia. Por mucho que siguiera siendo un felpudo en todo lo concerniente a sí mismo, ser donante implicaba no querer defraudar a nadie. «Lo utilicé como un arma psicológica contra mí mismo, para motivarme —explica Sameer—. La solución consistió en considerarme un agente, el abogado defensor de mi familia. Como donante que soy, me sentía culpable por presionar en exceso, pero en el momento en que empecé a pensar “Estoy haciéndole daño a mi familia, que depende de mí”, dejé de sentirme culpable en ese sentido.»

Considerándose un agente representante de su familia, Sameer hizo acopio de la

determinación necesaria para poder solicitar un salario inicial más elevado y una beca de estudios. Fue una estrategia otrista. Por un lado, hizo lo que todos los donantes hacen por su propia naturaleza: defender los intereses de los demás. Por el otro, defendió intencionadamente a su familia, cuyos intereses estaban muy relacionados con los suyos. Pero no presionó hasta el punto de convertirse en receptor: buscó el equilibrio entre satisfacer los intereses de su familia y los de su empresa. «Mi sistema de valores implica que nunca haré nada que considere erróneo o injusto —explica Sameer—. Nunca intentaré arrancarle los ojos a nadie, pero sí presionaré hasta allí donde considere correcto y justo.»

Cuando Sameer empezó a negociar con su nuevo jefe, le pidió un aumento de salario y un reembolso de la matrícula de su MBA. Era lo que otras empresas ofrecían, pero su jefe le comunicó desalentadoras noticias del departamento de recursos humanos: no podía satisfacer ninguna de las dos peticiones. Llegado ese punto, Sameer sintió la necesidad de retractarse. Quería actuar como donante con su jefe y le preocupaba que ganar más dinero pudiera perjudicar el rendimiento de su jefe o poner su presupuesto en un compromiso. Pero Sameer tenía un préstamo de estudios importante pendiente de devolver y, por encima de todo, se sentía responsable de su familia. Reiteró su solicitud, convenciendo a su jefe para que ejerciera presión en recursos humanos y le aumentaran el sueldo y el bono por contratación. Acabó consiguiendo un aumento salarial de cinco mil dólares y un aumento de cinco mil dólares más en su bono por contratación. En aquel momento, su bono por contratación por valor de diez mil dólares había expirado. Sameer lo solicitó también, y también lo consiguió. Su jefe le aseguró que era lo mejor que podía hacer.

Sameer había ganado ya veinte mil dólares adicionales solo en su primer año, eso sin mencionar los dividendos que le aportaría la subida de su sueldo base, pero no había terminado aún. Seguía sin tener autorizada la beca por el importe de la matrícula y estaba decidido a encontrar otra forma de sustentar a la familia. Durante su último semestre de estudios tenía mucho tiempo libre, de modo que negoció un acuerdo de consultoría para trabajar para la empresa a tiempo parcial. La empresa accedió a pagarle ciento treinta y cinco dólares la hora, lo que se traduciría en un neto de cincuenta mil dólares más para Sameer en cuestión de pocos meses. Fue entonces cuando firmó el contrato, después de haber aumentado su paquete de compensación en más de setenta mil dólares. «Si fui capaz de seguir presionando fue, en gran parte, porque me convertí en un agente —afirma Sameer—. Si no presiono ahora, ¿qué pasará cuando me enfrente a un ascenso? Volveré a ser ese tipo con tres niños al que le dan por todas partes. Considerarme un agente me motivó para seguir adelante. Me dio más *cojones*.*»

Pese a que considerarse el abogado defensor de su familia le ayudó a alcanzar el éxito, Sameer seguía preocupado por cómo afectaría eso a su reputación en el

seno de la empresa y a la relación con su jefe. Concluida la negociación, su jefe compartió con él un sorprendente sentimiento: admiraba la asertividad de Sameer. «Era en parte el motivo por el que mi jefe quería mis servicios —explica Sameer—. Respetaba que no fueran a mangonearme». Los donantes, en especial los agradables, sobreestiman a menudo el grado hasta el cual la asertividad puede molestar a la gente. Pero Sameer no se ganó el respeto solo por su capacidad negociadora, sino que su jefe se quedó además impresionado por cómo había negociado. Cuando el departamento de recursos humanos rechazó de entrada la solicitud de Sameer, este explicó sus circunstancias familiares. «Ahora no solo me preocupa pagar el alquiler, sino que tengo además una familia que mantener y préstamos que devolver. ¿Podría conseguir que todo esto me resultara más apetitoso?» Al exigir en nombre de su familia, y no en el suyo propio, Sameer mantuvo su imagen de donante. Demostró que estaba dispuesto a defender a los demás y eso emitió una señal positiva que garantizaba lo duro que trabajaría cuando llegara el momento de representar los intereses de la empresa.

Es lo que Babcock y sus colegas denominan *relato relacional*, el relato que explica el por qué de una petición subrayando la preocupación por los intereses de los demás, no sólo por los personales. Cuando las mujeres solicitan un aumento de sueldo, corren el riesgo de violar las expectativas de que deben ser «orientadas hacia los demás y cariñosas, de carácter donante y no receptor», escribe Babcock junto con Hannah Riley Bowles. Mientras que las mujeres podrían estar exclusivamente preocupadas porque la asertividad viole las normas de género, los donantes de ambos sexos se preocupan por la posibilidad de violar sus preferencias de reciprocidad. Si presionan en exceso, se sienten receptores, no donantes. Pero cuando los donantes defienden los intereses de otros, la presión pasa a estar en línea con sus valores de proteger y fomentar los intereses de los demás: los donantes lo atribuyen entonces a su amor por los otros. Y los relatos relacionales sirven a los donantes para algo más que para considerarse abogados defensores; les sirven tambien para presentarse como abogados defensores, una manera potente de mantener su imagen de donante, tanto a nivel personal como social.

Este razonamiento resultó relevante para Lillian Bauer cuando decidió que sus clientes dejaran de tomarla por un felpudo. «Quiero ser generosa y generar una relación de confianza con mis clientes, pero eso no significa que puedan pisotearme», explica Bauer. Para declinar las exigencias de los clientes que caían fuera de su ámbito de actuación, se sirvió de una combinación de defensa y relato relacional. Empezando con la defensa, Bauer decidió considerarse como una agente de los consultores de su equipo. «Los donantes tenemos un lado protector. Cuando negocio con un cliente, siento mucha responsabilidad por mi equipo y eso me ayuda a estar más dispuesta a decir basta.» Luego adquirió la costumbre de dar a conocer a

sus clientes esta responsabilidad. «Cuando un cliente acude a mí con una petición poco razonable, le explico que sería abusar de mi equipo o matarlo a trabajar como un loco. El cliente sabe que siempre me inclinaré a hacer lo que considere correcto para mi equipo, de modo que cuando me muestro reacia, logro un impacto mucho mayor: tengo buenos motivos para actuar como lo hago.»

Abran paso al incauto

Los avances de Lillian me tocaron la fibra sensible. En mi primer año en la universidad, acepté un trabajo que consistía en vender espacio publicitario para las guías de viaje Let's Go. Escritas y producidas enteramente por estudiantes de Harvard, las guías Lets' Go estaban consideradas la Biblia del viajero con poco presupuesto, rivalizando con Lonely Planet, Frommer's y Rick Steves' como el mejor recurso para viajar al extranjero en plan barato. En mi primer día de trabajo, mi jefa me entregó un listado de clientes y me dijo: «Esta gente gasta unos trescientos mil dólares anuales en la publicidad que aparece en los libros Let's Go. Llámalos y convéncelos para que vuelvan a publicar anuncios». Dio media vuelta y se marchó.

Cuando comprendí que no iban a ofrecerme ningún tipo de formación, caí presa del pánico. No conocía el producto ni tenía experiencia y, además, no había salido en mi vida de Estados Unidos. Tenía solo dieciocho años y ni la menor idea de cómo venderle algo a un vicepresidente de una empresa importante.[30]

Reuní el coraje suficiente para llamar por teléfono a uno de los que llevaba más tiempo anunciándose en Let's Go, un hombre llamado Steven que dirigía una agencia de viajes. En el momento en que empezó a hablar, me quedó claro que estaba furioso. «Al principio me alegró ver que mi agencia salía mencionada en los libros, aparte de mi anuncio —me espetó—, hasta que vi que la información de contacto no estaba actualizada. De modo que para que vuestros lectores puedan localizarme, me he visto obligado a pagar cientos de dólares para mantener antiguas direcciones postales y de correo electrónico.» Le expliqué amablemente que publicidad y edición eran dos departamentos distintos, que yo podía garantizarle la exactitud de sus anuncios pero que no podía influir en el contenido de los libros. A Steven todo eso le daba igual; exigió un descuento en publicidad para compensar el error de edición y me amenazó con no renovar el anuncio si yo no cumplía. Poniéndome en su lugar, le concedí un descuento del diez por ciento. Con ello estaba violando la política de Let's Go que constaba en mi contrato, que prohibía cualquier tipo de descuento que no apareciese en el kit de comunicación, y eso no fue más que un anticipo de los muchos errores que siguieron.

Después de ponerme en contacto con varias docenas de clientes, había dado tres descuentos más y firmado muy pocos contratos, una vergüenza para mí cuando supe que Let's Go tenía una tasa de renovación de clientes del noventa y cinco por

ciento. Además de no aportar beneficio alguno, cuando un cliente me pedía un reembolso por el anuncio publicado el año anterior, yo cedía, convirtiéndome en el primer empleado que regalaba dinero que ya estaba contabilizado. Sintiendo empatía por los clientes e intentando satisfacer sus necesidades de cualquier manera posible, estaba ayudándolos a mis expensas, eso sin mencionar las de la empresa. Me di cuenta de que era un desastre y decidí que tenía que marcharme.

No era la primera vez que me comportaba como un donante rematado. Con catorce años de edad, decidí convertirme en saltador de trampolín. Estaba decidido a dominar el arte de hacer piruetas en el aire, dar saltos mortales, efectuar giros e introducirme finalmente en el agua con elegancia y sin salpicar. Pero apenas sabía saltar, ni hacer piruetas ni giros, me aterraba probar nuevos saltos y mis compañeros se reían de mi falta de flexibilidad llamándome Frankenstein. Un día, mi entrenador llegó con un metrónomo al entrenamiento con la esperanza de mejorar el cronometraje de mis saltos. Después de varias horas de intentarlo, me declaró incapaz de captar el sentido del ritmo.

Pasé los cuatro años siguientes entrenando seis horas diarias. Al final fui por dos veces finalista estatal, me califiqué en dos ocasiones para el equipo olímpico junior y fui saltador universitario a nivel nacional. Habría acabado compitiendo en la NCAA por el equipo de Harvard. Pero por el camino acabé sacrificando mi éxito. Unos meses antes de la competición más importante de mi vida, me presté voluntario para entrenar a dos de mis rivales. Les enseñé nuevos saltos, critiqué sus evoluciones y les revelé el secreto de la entrada perfecta, demostrándoles cómo desaparecer bajo el agua al final del salto.

Me devolvieron el favor derrotándome en los campeonatos estatales, por escasísimos puntos.

En Let's Go volví a beneficiar a los demás a mis expensas. Pese a estar ayudando a los clientes a ahorrar dinero, era un incauto, puesto que con mi actitud hacía perder beneficios a la empresa y perjudicaba mis comisiones. Pero a la semana siguiente, conocí casualmente a una nueva secretaria de Let's Go cuyo puesto había sido creado gracias a los ingresos por publicidad generados por mi predecesor. Gracias a aquel trabajo, podía pagarse los estudios. Fue la inspiración que necesitaba: comprendí que mis compañeros dependían de mí. Era estudiante y no tenía aún esposa e hijos, pero empecé a considerarme un agente que representaba a aquellos compañeros de estudios que buscaban un trabajo para poder sufragar el coste de la matrícula y adquirir experiencia laboral. Tal vez fuera un felpudo cuando ejercía presión pensando solo en mis intereses personales, pero en cuanto empecé a representar los intereses de los estudiantes, me sentí dispuesto a luchar por protegerlos.

Antes de mantener una acalorada discusión con un despiadado hostelero francés que exigía un descuento, recordé que los ingresos que obtuviera podrían servir para

crear puestos de trabajo y eso me dio fuerza para ponerme firme. Incorporé además un relato relacional: si le concedía el descuento, lo justo sería ofrecérselo también a los demás clientes, y mi responsabilidad era ser consistente. Acabó pagándome el precio sin descuento.

Pasados cuatro meses había establecido cifras récord en la empresa, aportando unos ingresos de más de seiscientos mil dólares, lo que duplicaba casi los números de mi predecesor, y obteniendo más de doscientos treinta mil dólares con llamadas a puerta fría a clientes potenciales. Vendí el paquete publicitario más grande de la historia de la empresa y el presidente anunció en un banquete que yo era «uno de los mejores trabajadores publicitarios que había pasado por la empresa». Con diecinueve años de edad, fui ascendido a director de ventas publicitarias, lo que me hizo responsable de un presupuesto por encima del millón de dólares y de contratar, formar y motivar a mi personal.

La burbuja de internet estalló justo después de mi promoción. Más de una docena de clientes cerró el negocio antes incluso de que se pusiera en marcha nuestra temporada publicitaria, y seis de nuestros diez clientes más importantes me informaron de que su presupuesto para publicidad había sufrido un fuerte recorte y no podrían renovar. Let's Go acabó perdiendo veintidós clientes fieles y un cuarenta y tres por ciento del presupuesto total del año anterior. El peor golpe lo recibimos cuando nos llamó nuestro principal cliente. Era Michael, el vicepresidente de la agencia de viajes para estudiantes que el año anterior había adquirido el paquete publicitario récord. «Siento mucho tener que decirte esto, puesto que nos encanta vuestro producto y aprecio mucho esta relación —Michael respiró hondo—. Pero debido a los recortes presupuestarios y la caída del mercado en nuestro sector, no estoy seguro de que podamos permitirnos hacer publicidad este año. Para plantearnos alguna cosa, necesitaríamos que nos ofrecierais un descuento muy importante.»

Conociendo los numerosos puestos de trabajo que dependían de los ingresos que nos proporcionaba la empresa de Michael, me convertí en abogado defensor y contraataqué. Le dije a Michael que, teniendo en cuenta que sus competidores estaban retirando la publicidad, era una oportunidad estupenda para establecer distancia con ellos, ¿y qué mejor momento para invertir que en tiempos de recesión? Dijo que lo hablaría con su jefe y me diría alguna cosa. Me llamó a la semana siguiente con malas noticias: tenía autorización para realizar publicidad en nuestros libros solo si conseguía el mismo paquete que el año pasado, y con un descuento del setenta por ciento. Eso recortaría sus gastos de ciento veinte mil dólares a algo menos de cuarenta mil.

Mientras intentaba comprender qué porcentaje de descuento podíamos permitirnos, fui a un entrenamiento de saltos. Sentado junto a la piscina, caí en la

cuenta de que entre los saltos de trampolín y Let's Go había una destacada diferencia. Los deportes indivuales eran concursos donde uno gana y los demás pierden, en los que ayudar a los competidores a alcanzar la victoria significa aumentar las probabilidades de derrota. En los negocios, sin embargo, era posible encontrar una solución en la que todos salieran ganando; los intereses de mi cliente no tenían por qué ir en contra de los míos. Cuando empecé a considerar los intereses de Michael, me di cuenta de que tal vez valoraría la posibilidad de regalar algún producto en su establecimiento. Mis compañeros de trabajo me explicaron que nuestro contrato publicitario otorgaba a Let's Go derechos para vender o vender bajo licencia cualquier contenido que no superara las veinte páginas, de modo que le ofrecí patrocinar un nuevo producto: folletos de veinte páginas de Let's Go para regalar a sus clientes. Los clientes estarían encantados con los consejos gratuitos que ofrecían los folletos y permanecerían más tiempo en el establecimiento o tendrían más probabilidades de volver. Como que, si se daba el caso, los fondos serían de su presupuesto de distribución y no de su presupuesto de publicidad, era una posibilidad que podía plantearse. Pensando más en profundidad en los intereses de Michael, imaginé que los folletos le resultarían más valiosos si pudiera patrocinarlos de manera exclusiva, sin que apareciese en ellos publicidad de otras empresas. Acordamos un contrato de patrocinio exclusivo beneficioso para ambas partes y Michael acabó gastando más de ciento cuarenta mil dólares, superando con ello mi récord anterior y convirtiéndose en el paquete publicitario más importante de la historia de la empresa.

Mientras que ponerme en el papel de abogado defensor y utilizar los relatos relacionales me permitieron ser más asertivo en negociaciones en las que uno tenía que acabar ganando y el otro perdiendo, fue aprender a ver las cosas en perspectiva lo que me ayudó realmente a ampliar el pastel y alcanzar el éxito en negociaciones en las que todos podían salir ganando. De hecho, y a pesar de la quiebra de las «punto com», esta estrategia sirvió para que más de la mitad de nuestros clientes de renovación incrementaran sus paquetes publicitarios. Nuestro equipo ingresó más de quinientos cincuenta mil dólares, haciendo con ello posible aumentar el tamaño de la plantilla y poner en marcha nuevas iniciativas de marketing. Después de meses persiguiendo a clientes que no pagaban, me convertí en el único director de la historia reciente de la empresa capaz de tener a cero las cuentas por cobrar, sin dejar detrás de mí ninguna deuda. Fui elegido para formar parte de la junta directiva y obtuve el premio de directivo del año por mi liderazgo, mi compromiso y mi perspicacia empresarial. Sigo llevando dentro las lecciones que aprendí en Let's Stock. Y fue posteriormente cuando decidí dedicar el resto de mi carrera profesional a enseñar a otros donantes lo que había descubierto una vez superado el efecto felpudo.

Desde hace varios años, los investigadores saben que los negociadores de más

éxito suelen operar en modo otrista. En un análisis extensivo liderado por la psicóloga holandesa Carsten De Dreu y realizado a partir de veintiocho estudios, se descubrió que los mejores negociadores no eran ni los receptores ni los donantes altruistas. Los receptores se centraban en reivindicar el valor: veían las negociaciones como competiciones donde uno gana y los demás pierden y no confiaban en sus oponentes, razón por la cual regateaban agresivamente y pasaban por alto oportunidades en las que se podría generar valor a partir de un entendimiento de los intereses de los oponentes. Los donantes altruistas hacían demasiadas concesiones, beneficiando a sus oponentes a expensas de sus intereses personales. Los negociadores más efectivos eran otristas: informaban de tener muy en cuenta sus intereses personales *y* de tener muy en cuenta los intereses de sus oponentes. Buscando oportunidades para beneficiarse tanto a sí mismos como a los demás, los donantes otristas son capaces de pensar de manera compleja e identificar soluciones en las que todos salgan ganando y que tanto receptores como donantes altruistas pasan por alto. En vez de limitarse a donar valor, como hacen los donantes altruistas, los donantes otristas generan valor antes que nada. Y cuando empiezan a repartir la tajada del pastel, el pastel es lo bastante grande como para que todo el mundo tenga para comer, incluso ellos: dan más y reciben más.

El concepto de expandir el pastel captura un momento decisivo en la carrera de Lillian Bauer. A pesar de haber aprendido a contener a los clientes y a establecer límites en el tiempo que dedicaba a ejercer de mentora y ayudar a receptores, no estaba dispuesta a dejar de ayudar a donantes y equilibradores. Cuando compañeros con poca experiencia que no daban la impresión de ser receptores necesitaban ayuda, seguía donando de manera altruista, sacrificando cantidades asombrosas de su tiempo a pesar de su apretada agenda y de las exigencias de su trabajo.

Jason Geller adoptó una estrategia más otrista: descubrió la manera de aumentar las donaciones que podía realizar sin incrementar con ello el tiempo que les dedicaba. Geller animó a otros a compartir con él la carga de trabajo, creando oportunidades para que se convirtieran también en donantes y evitando de este modo sobrecargarse de trabajo. Como alto directivo, siempre que analistas con poca experiencia le pedían ayuda, Geller les sugería comer juntos e invitaba a un par de directivos de bajo nivel a sumarse a la cita. Esto abría las puertas a que los directivos pudieran acceder a él y pudieran además ejercer de mentores de los analistas con escasa experiencia. «Es una manera estupenda de crear apoyo para chicos con menos experiencia que ellos», declara. En vez de realizar personalmente todas las donaciones, consiguió conectar a los analistas con poca experiencia con diversos mentores, que les proporcionaron una base más amplia de conocimientos y consejos.

Después de que le dijeran que era excesivamente generosa, Bauer adoptó una

estrategia similar a la de Geller. Empezó a ejercer como mentora en sesiones de grupo en lugar de reuniones individuales:

> Me pregunté: «¿Soy realmente la única persona capaz de ayudar en este caso concreto?». Intenté no pensar en mí como único recurso y empecé a conectar a personas para que se ayudaran entre ellas. Actualmente me muestro explícita con mis tutelados. Les digo: «Hubo gente que hizo esto por mí y vosotros debéis hacerlo para otra gente. Se espera que cuando recibáis de los demás una ayuda generosa como esta, acabéis devolviéndola».

Al decidir no cargar ella sola con todo el peso, Bauer expandió el pastel y ello le permitió que, por un lado, sus donaciones tuvieran un impacto más amplio y por el otro, su tiempo personal quedara más protegido. «Si en tu empresa tienes la combinación habitual de donantes, receptores y equilibradores —explica Bauer—, puedes hacer mucho para magnificar la tendencia donante, eliminar las tendencias receptoras más agresivas e inclinar a los equilibradores hacia la donación. Y de ello obtienes mucha energía y satisfaccion. A su manera, resulta adictivo.»

En lugar de asumir que están abocados a convertirse en felpudos, los donantes de éxito reconocen que las decisiones que van tomando a diario son las que conforman los resultados que acaben consiguiendo en situaciones competitivas y antagónicas. El peligro está menos en la donación y más en la rigidez de aferrarse a un único estilo de reciprocidad en todo tipo de interacciones y relaciones. Tal y como lo expresa el psicólogo Brian Little, aun cuando el estilo donante sea el que nos viene dado por el carácter, nuestra capacidad para prosperar dependerá de aprender a sentirnos cómodos con una estrategia equilibradora que se convertirá en nuestra segunda alternativa natural. Pese a que muchos donantes de éxito empiezan por defecto confiando en las intenciones de los demás, tratan también de examinar su entorno para detectar la presencia de posibles receptores, siempre están dispuestos a cambiar y pasar de percibir las emociones de un receptor a analizar los pensamientos de un receptor, y son además lo bastante flexibles como para pasar de la donación incondicional a una estrategía más calculada de toma y daca generoso. Y cuando sienten tentaciones de claudicar, los donantes de éxito están dispuestos a extraer reservas de asertividad del compromiso que mantienen con las personas que les importan.

En el caso de Lillian Bauer, estos cambios de estrategia catalizaron un cambio que dejó atrás a la bobalicona que era. Cuando Bauer aprendió a aprovechar los puntos fuertes de su carácer para defender a los demás e interpretar los motivos que guiaban a los otros, adaptó su comportamiento para invertir solo en aquellos en quien más podía influir y animarlos a donar como ella. El efecto acumulativo de su cambio fue una transformación que la llevó de ser un felpudo a convertirse en una

donante de éxito. Y a pesar de que su generosidad ralentizó de entrada su carrera profesional, acabó convirtiéndose en socia de su empresa antes de lo habitual. Lillian Bauer fue uno de los primeros miembros de su promoción que llegó a socia de su firma.

Capítulo 8

El cambio del tacaño

Por qué un equipo de fútbol, una huella dactilar y un nombre pueden inclinarnos en el otro sentido

> Por más egoísta que quiera suponerse al hombre, existen evidentemente algunos principios en su naturaleza que lo llevan a interesarse en la suerte de los otros, de tal modo que su felicidad se le hace necesaria, aunque de ella nada obtenga excepto el placer de presenciarla.
>
> ADAM SMITH, padre de la economía

En 1993, un hombre llamado Craig Newark dejó IBM después de diecisiete años para incorporarse a un puesto de especialista en seguridad informática en la central de Charles Schwab en San Francisco. Soltero y en la Bay Area, empezó a buscar maneras de animar un poco su vida social. A principios de 1995 empezó a enviar mensajes de correo electrónico a sus amistades en los que compartía información sobre eventos artísticos locales y actos relacionados con la tecnología. Corrió la voz y los amigos ampliaron el ámbito de los mensajes extendiéndolos a ofertas de trabajo, alquiler de apartamentos y venta de todo tipo de productos. En junio, la lista de distribución había crecido hasta incluir doscientas cuarenta personas. Era demasiado extensa para enviar mensajes directos de correo electrónico, de modo que Craig la incorporó a un servidor de listados. En 1996 nació una página web que recibió el nombre de Craiglist. A finales de 2011, había páginas Craiglist en más de setecientas partes del mundo. Cerca de cincuenta millones de personas visitan mensualmente Craiglist solo en Estados Unidos, lo que la convierte en una de las diez páginas web más populares del país, y en una de las cuarenta más visitadas del mundo.

Craiglist floreció porque atrajo nuestros instintos equilibradores más básicos. Facilita transacciones en las que vendedores y compradores pueden acordar un precio justo, intercambiando bienes y servicios por lo que en realidad valen. Fundamentalmente, Craiglist gira en torno a negociar el valor justo en intercambios directos entre individuos, creando el equilibrio entre dar y recibir preferido por el equilibrador. «No somos altruistas —escribe Newmark—. En cierto sentido, somos como un mercadillo.»

¿Podría un sistema así funcionar si estuviera completamente basado en donar,

en vez de en el intercambio equilibrado?

En 2003, un nativo de Ohio llamado Deron Beal decidió averiguarlo. Al igual que Craig Newmark, Beal era nuevo en una ciudad de la que carecía por completo de información y decidió poner en marcha una lista de correo electrónico integrada por sus amigos. Siguiendo la iniciativa de Craiglist, la intención de Beal era crear comunidades de intercambio virtuales a nivel local a las que pudiera acceder cualquiera y conectar de este modo a gente que deseara un producto con gente que quisiera prescindir de él. Pero alejándose radicalmente del intercambio típico que se produce en Craiglist, Beal estableció una regla básica excepcional: no estaba permitido ni el comercio ni el dinero. La red se llamaba Freecycle y todo lo que había en ella tenía que regalarse.

La idea de Freecycle se gestó cuando Beal puso en marcha en Tucson, Arizona, un programa de reciclaje para empresas en el seno de una organización sin ánimo de lucro llamada Rise. Las empresas locales empezaron a donar a Beal objetos usados en buen estado pero no reciclables, como ordenadores y mesas de trabajo. Con la esperanza de donar esos objetos a gente necesitada, Beal pasó horas al teléfono ofreciéndolos a diversas organizaciones benéficas, pero hizo pocos avances. Por otro lado, él también tenía una cama que quería regalar, pero las tiendas de segunda mano no la aceptaban. Se imaginó que con una comunidad online que emparejara a donantes con receptores de un modo más eficiente podría solucionar ambos problemas.

Beal envió un mensaje de correo electrónico a cuarenta amigos anunciándoles la creación de Freecycle, invitándoles a sumarse a la iniciativa y a correr la voz. A Beal le pilló completamente desprevenido que algunos de los primeros miembros de Freecycle empezaran a publicar en la página objetos que querían regalar. Una mujer regalaba un bote de tinte de pelo empezado que caducaba en pocas horas por estar abierto. «Tiene que utilizarse muy pronto —escribió—, de manera que si alguien tiene prisa por ser más morena, esta noche es su noche.» Un hombre de Texas publicó el anuncio de un objeto más deseable —un conjunto de aparejos de pesca—, aunque con una coletilla. Solo lo regalaría a alguien a quien le hubieran robado su equipo de pesca. «Hace treinta y cuatro años, siendo un niño, robé una cesta de pesca. Me resulta imposible localizar a la persona víctima de aquel robo para restituirselo, de modo que intento hacer una buena obra.» Con gente buscando el típico subterfugio del equilibrador y otros intentando quitarse basura de encima, la verdad es que Freecycle parecía una causa perdida.

Pero Beal creía que «la basura de unos es el tesoro de otros». Y había quien regalaba a través de Freecycle tesoros que podía haber vendido perfectamente en Craiglist. Una persona donó una cámara en excelentes condiciones valorada en doscientos dólares; otros regalaban ordenadores en perfecto estado, televisores de pantalla plana, cochecitos de bebé, pianos, aspiradoras y aparatos de gimnasia.

Cuando Freecycle se puso en marcha en 2003, estaba integrado por treinta miembros. En cuestión de un año, Freecycle había crecido a un ritmo asombroso: tenía más de cien mil miembros y estaba implantado en trescientas sesenta ciudades repartidas por todo el mundo. En marzo de 2005, Freecycle había multiplicado por diez sus miembros, alcanzando el millón.

Recientemente, los científicos sociales Robb Willer, Frank Flynn y Sonya Zak decidieron estudiar qué es lo que lleva a la gente a participar en sistemas de intercambio. Su intención era llegar al fondo de un vigoroso debate que llevaba tiempo desplegándose entre científicos sociales, muchos de los cuales creían que los intercambios directos que tienen lugar en Craiglist eran la manera óptima de intercambiar recursos. Al permitir la negociación del valor, un sistema como Craiglist explota el hecho de que la mayoría de la gente es equilibradora. Pero algunos expertos anticiparon el rápido crecimiento de sistemas como Freecycle, donde los miembros dan a una persona y reciben de otra, sin intercambiar nunca valor con la misma persona. Estos investigadores estaban convencidos de que, a pesar de que un sistema de reciprocidad generalizada como este se basa en que la gente es donante y en que puede ser explotada por receptores, podría ser tan productivo como el equilibrio directo en lo referente a facilitar el intercambio de bienes y servicios.

La explicación intuitiva es que los dos sistemas atraen distintos tipos de personas. Tal vez los equilibradores se sintieron atraídos hacia Craiglist, mientras que los donantes acudieron en manada a Freecycle.[31] Tal y como Dean Beal me dijo: «Si solo hubiera receptores, Freecycle no existiría». Pero el equipo de Willer descubrió que la historia no se limita a esto.

A pesar de que Freecycle creció en parte atrayendo a usuarios ya inclinados con fuerza hacia tendencias donantes, consiguió algo mucho más impresionante. De algún modo, Freecycle consiguió animar a equilibradores y receptores a actuar como donantes. Para comprender cómo funciona Freecycle, el equipo de Willer estudió muestras aleatorias de miembros tanto de Craiglist como de Freecycle. Recogieron encuestas de más de mil miembros de las dos organizaciones de intercambio procedentes de docenas de lugares de todo Estados Unidos y evaluaron sus estilos de reciprocidad pidiéndoles que respondieran a una serie de preguntas sobre si en general preferían maximizar sus beneficios o contribuir a los de los demás. Los donantes habían donado una media de veintiún productos a Freecycle. Los receptores podrían no haber donado nada, pero habían donado una media de más de nueve productos a Freecycle.

Lo interesante del caso es que, en realidad, muchos usuarios se apuntan a Freecycle para recibir, no para donar. «La gente oye hablar de Freecycle como una forma de conseguir cosas gratuitamente. El usuario medio pensaría “Puedo conseguir

algo a cambio de nada" —dice Beal—. Pero entonces se produce un cambio de paradigma. Tuvimos una oleada enorme de nuevos padres necesitados de ayuda en tiempos difíciles. Consiguieron cochecitos, sillitas para el coche, cunas y tronas. Luego, en vez de vender esos objetos en Craiglist, decidieron regalarlos.»

¿Qué es lo que empuja a la gente a unirse a un grupo con la intención de recibir y luego acaba donando?

La respuesta a esta pregunta abre otra estrategia que pueden emplear los donantes para evitar el último peldaño de la escalera del éxito. En las relaciones a nivel individual, el donante sensato se protegerá tratando de detectar la sinceridad y actuando como equilibrador en sus intercambios con receptores. Pero en un entorno grupal, los donantes tienen otra manera de asegurarse no ser explotados: conseguir que todos los integrantes del grupo actúen como donantes. Jason Geller y Lillian Bauer presagiaron esta estrategia cuando ejercieron de mentores de grupos de compañeros con menos experiencia. Antes, Adam Rifkin, el donante de Silicon Valley que fue nombrado por *Fortune* como la persona con la mejor red de contactos del mundo, hizo lo mismo en su red. Invitó a los que se beneficiaban de sus donaciones a ayudar a los demás integrantes de su red de contactos y a partir de ahí la donación se convirtió en la norma. Tal y como observé en el primer capítulo, rara vez se da el caso de que un individuo tenga un único estilo de reciprocidad que aplique de manera uniforme en todos los aspectos de su vida. Si un grupo desarrolla la donación como norma, los miembros del mismo respetarán esa norma y donarán, aun teniendo más tendencia a actuar como receptores o equilibradores en otros entornos. Esto reduce el riesgo de la donación: cuando todo el mundo contribuye, el pastel es más grande y los donantes ya no se ven obligados a contribuir mucho más de lo que reciben.

¿Y qué sucede con los grupos capaces de inclinar a sus miembros hacia la dirección del donante? Al final del capítulo, le presentaré una potente actividad que las principales empresas y escuelas de negocios del mundo han empezado a utilizar para motivar la donación entre receptores y equilibradores. Pero antes, desvelando el por qué del éxito de Freecycle en cuanto a motivar a equilibradores y receptores a donar, comprendermos mejor qué pueden hacer individuos y organizaciones para fomentar niveles más elevados de donación. El punto de partida es preguntar por qué la gente dona.

El debate del altruismo

Durante casi cuarenta años, dos de los psicólogos más distinguidos a nivel mundial han mantenido fuertes discrepancias en cuanto a si la decisión de donar es puramente altruista o si siempre es en el fondo egoísta. Más que un debate filosófico, cada uno de ellos ha presentado batalla empuñando un arma mortal: el experimento

psicológico.

El defensor del altruismo puro es C. Daniel Batson, que cree que cuando sentimos empatía hacia una persona necesitada realizamos donaciones sinceramente altruistas. Cuanto mayor es la necesidad y más fuerte el vínculo que nos une a la persona necesitada, más empatía sentimos. Cuando sentimos empatía hacia una persona, concentramos nuestra energía y nuestra atención en ayudarla, no porque nos sirva para sentirnos bien sino porque nuestro sentimiento es sincero. Batson cree que a pesar de que unos sienten la empatía con más intensidad y más frecuencia que otros, todos los seres humanos somos capaces de sentir empatía, incluso los receptores más desagradables. Tal y como Adam Smith dijo unos siglos atrás: «La emoción que sentimos por las miserias de los demás [...] no está ni mucho menos limitada a los virtuosos y los humanitarios, aunque tal vez ellos la experimenten con una sensibilidad más exquisita. Ni el mayor rufián, ni el más atroz violador de las leyes de la sociedad se libra de ella».

El abogado del diablo es Robert Cialdini, que argumenta que el altruismo puro no existe. Cree que el ser humano se muestra a menudo generoso, donante y cariñoso. Pero no cree que su origen sea completamente altruista. Su teoría defiende que cuando los demás sienten dolor, también sentimos dolor nosotros, y eso es lo que nos motiva a ayudar. El primer desafío de Cialdini a las reivindicaciones de Batson fue defender que cuando la empatía nos empuja a ayudar, no es porque nuestro objetivo final sea beneficiar a la persona que ayudamos. Propuso que cuando alguien está necesitado, nos provoca angustia, tristeza o culpabilidad. Para reducir estos sentimientos negativos, ayudamos. Cialdini acumuló un conjunto impresionante de estudios que sugerían que cuando sentimos angustia, tristeza o culpabilidad hacia una persona necesitada, la ayudamos.

La refutación de Batson: es cierto que a veces ayudamos para reducir sentimientos negativos, pero este no es el único motivo. Y los sentimientos negativos no siempre nos llevan a ayudar. Cuando sentimos angustia, tristeza o culpabilidad, nuestro objetivo final es reducir estos sentimientos negativos. En algunos casos, elegimos la estrategia de ayudar a los demás. Pero en muchos otros casos, podemos reducir nuestros sentimientos negativos de otras maneras, como distrayéndonos o dando la espalda por completo a la situación. Batson conceptualizó una forma inteligente de distinguir si la empatía nos lleva a ayudar porque queremos reducir el malestar de otra persona o el nuestro. Si el objetivo es reducir nuestro malestar, deberíamos elegir la línea de actuación que mejor nos haga sentir. Si el objetivo es reducir el malestar de los demás, deberíamos ayudar aun cuando nos resultara costoso y existieran otras líneas de actuación que nos harían sentirnos mejor.

En un experimento, Batson y sus colegas ofrecieron a los participantes la siguiente elección: ver como una mujer recibía descargas eléctricas o abandonar el experimento para evitar el malestar que pudiera provocarles. No es de sorprender

que el setenta y cinco por ciento de los participantes decidiera dejarlo. Pero cuando los participantes sentían empatía hacia la mujer, solo marcharon el catorce por ciento; el restante ochenta y seis por ciento se quedó y se ofreció a recibir las descargas en lugar de la mujer. Y de los participantes que se quedaron a ayudar, los que sentían más empatía estaban dispuestos a soportar el cuádruple de descargas que los que sentían menos empatía. Batson y sus colegas demostraron este modelo de actuación en más de media docena de experimentos. Aun cuando es posible reducir los sentimientos negativos dando la espalda a la situación, si el individuo siente empatía, se quedará a ayudar, aunque ello le suponga un coste a nivel de tiempo y dolor. Basándose en estas evidencias, Batson llegó a la conclusión de que reducir los malos sentimientos no es el único motivo que explica por qué la gente ayuda, y el análisis detallado de ochenta y cinco estudios respaldó su teoría.

Pero Cialdini, uno de los mayores pensadores sociales de nuestro tiempo, no se dio por vencido. Reconoció que la empatía puede impulsar la ayuda. Es evidente que los sentimientos de cariño y compasión nos motivan a actuar en beneficio de los demás aun pagando por ello un coste a nivel personal. Pero no estaba convencido de que esto reflejara altruismo puro. Argumentó que cuando sentimos empatía hacia una víctima necesitada, nos vinculamos tan emocionalmente a ella que experimentamos un sentimiento de unidad con la víctima. Nos fusionamos con la víctima en nuestro sentido del yo. Nos vemos reflejados en ella. Y por eso ayudamos: porque en realidad estamos ayudándonos a nosotros. Citando de nuevo a Adam Smith: «La imaginación nos lleva a ponernos en su situación, nos concebimos sufriendo los mismos tormentos, es como si nos introdujéramos en su cuerpo, y en cierto sentido nos convertimos en la misma persona, y a partir de ahí nos hacemos una idea de sus sensaciones, e incluso llegamos a percibirlas».

Cialdini y sus colegas llevaron a cabo numerosos experimentos que apoyaban esta idea. La empatía provoca un sentido de unidad, o de superposición entre el otro y el yo, que provoca más ayuda. El equipo de Batson contraatacó con otra refutación: eso es altruismo. Si sentimos empatía hacia los demás hasta el punto de fusionar identidades, significa que los demás nos importan tanto como nos importa nuestra propia persona. Cuando dejamos de poner nuestros intereses por encima de los de los demás, ayudar se transforma en un acto puramente altruista.

Tablas.

Ambos equipos se muestran de acuerdo en que la empatía nos conduce a ayudar. Ambos equipos se muestran de acuerdo en que el sentido de unidad es una de las razones clave de que así sea. Pero difieren fundamentalmente en si esa unidad es egoísta o altruista. En mi opinión, existe un terreno intermedio, precisamente el que Deron Beal descubrió anteriormente. Cuando puso en marcha Freecycle, quería evitar que los productos usados fueran a parar al vertedero y donarlos a gente que

los quisiera. Pero tenía también ciertos intereses personales en juego. Debido al programa de reciclaje que había iniciado, tenía un almacén lleno de objetos que ni podía utilizar ni podía reciclar, y su jefe quería vaciar el almacén. Además, Beal esperaba poder quitarse de encima aquel viejo colchón. No tenía ningún amigo que lo necesitara y era demasiado grande para tirarlo. Para deshacerse de él, tendría que pedir prestada una furgoneta para llevar el colchón al vertedero, donde encima le harían pagar por destruirlo. Beal comprendió que le resultaría más fácil y más barato regalarlo a alguien a través de Freecycle.

Es por eso que tantos receptores y equilibradores empezaron a donar en Freecycle. Es una forma eficiente de quitarse de encima cosas que no quieren y que probablemente no podrían vender a través de Craiglist. Pero pronto, y eso lo sabe Beal por propia experiencia, los que inicialmente donaban cosas por motivos egoístas empiezan a preocuparse por la gente a la que están ayudando. Cuando el receptor del colchón quedó con Beal para ir a recogerlo, Beal se emocionó. «Pensaba que me quitaba un trasto de encima regalando aquel colchón, que yo era el que se beneficiaba del tema —explica—. Pero cuando aquella persona se presentó en mi casa y me dio las gracias, me sentí bien. Fue un acto egoísta solo en parte: comprendí que estaba ayudando a alguien de un modo que me hacía sentir feliz. Me sentí tan condenadamente bien con aquello que empecé a regalar otros objetos».

Después de una década de investigación, he llegado a la conclusión de que la experiencia de Beal es la norma y no la excepción. La unidad es otrista. La mayoría de las veces que donamos, lo hacemos basándonos en un cóctel de diversos motivos que benefician tanto a los demás como a nosotros. Receptores y equilibradores presentan más probabilidades de donar cuando intuyen que su acción beneficia los intereses de los demás y también los suyos. Tal y como el primatólogo Frans de Waal escribe en *La edad de la empatía*: «La división entre egoísmo y altruismo podría ser una pista falsa. ¿Por qué intentar arrancar el yo del otro y el otro del yo, si la fusión de los dos es el secreto de nuestra naturaleza cooperativa?».

Piense en Wikipedia, la enciclopedia online escrita gratuitamente por más de tres millones de voluntarios, de los cuales más de cien mil realizan contribuciones de manera regular. Cuando les preguntamos por qué escriben para Wikipedia, prácticamente ningún voluntario dijo hacerlo por motivos interesados, como establecer nuevos contactos, mejorar su reputación, disminuir la sensación de soledad o sentirse valorado y necesario. Pero el valor relativamente altruista de ayudar a los demás no era tampoco el único factor que destacaban. Los colaboradores de Wikipedia no son necesariamente donantes en todos los aspectos de su vida, pero dedican voluntariamente parte de su tiempo a resumir contenidos de forma exhaustiva y validar entradas de Wikipedia. ¿Por qué? Los resultados de una encuesta destacaron dos motivos principales: lo consideraban divertido y creían que la información debería ser gratuita. Para muchos voluntarios, escribir entradas para

Wikipedia es otrista: les produce placer personal y beneficia a los demás.

Beal cree que la estructura otrista de Freecycle es uno de los principales motivos por los que creció con tanta rapidez. Regalar objetos que no necesitamos, y beneficiar con ello a los demás, es un ejemplo de la economía del don equivalente a los favores de cinco minutos de Adam Rifkin: un coste bajo para uno mismo y beneficios potencialmente elevados para los demás. Merece la pena destacar que la misión formal que declara Freecycle subraya dos conjuntos de beneficios: los miembros pueden realizar una contribución beneficiosa para los demás y obtener a la vez un beneficio personal. En concreto, la misión de Freecycle es «construir un movimiento de donación a nivel mundial que disminuya los desechos, ahorre recursos valiosos y aminore la carga que soportan nuestros vertederos permitiendo con ello a nuestros miembros beneficiarse de la fuerza que posee una comunidad más grande».

Más allá de esta estructura otrista, una comunidad como Freecycle posee una característica básica que motiva a la gente a empezar a donar. Una pista que nos conduce hacia este mecanismo la encontramos en la historia de un consultor francés que pasó años luchando para ganarse la confianza de un cliente potencial, hasta que reconoció el poder del sentido de comunidad.

De enemigos a aliados

Durante la crisis financiera mundial de 2008, una de las muchas empresas que sufrió fue una firma francesa que llamaré Nouveau. Nouveau tenía su sede en una pequeña ciudad del centro de Francia que se jactaba de tener un maravilloso equipo de fútbol. Los fundadores de la empresa habían elegido aquella localidad como sede con la intención de ayudar a recuperar la antigua gloria de la ciudad, pero la población estaba disminuyendo, los beneficios iban a la baja y la presión para trasladar la sede a una ciudad más grande iba en aumento. Los ejecutivos de Nouveau decidieron salvar la sede de la empresa con una dramática reorganización. Buscando ayuda externa, el director financiero dirigió una solicitud de propuestas a diversas consultorías. Nouveau estaba abierta a trabajar con aquella que presentara la propuesta mejor, con una sola excepción: había una consultoría que no era de su confianza. Era la consultoría que había estado trabajando durante años con el principal competidor de Nouveau. A las altas esferas de Nouveau les preocupaba la posibilidad de que se filtrara accidentalmente información confidencial, o incluso de que pudiera robarla un receptor.

El principal socio de la consultoría sospechosa, a quien llamaré Phillippe, conocía la desconfianza de los altos ejecutivos de Nouveau. La empresa de Phillippe había presentado propuestas a Nouveau en el pasado y siempre habían sido rechazadas. Los consultores habían explicado repetidamente la estricta política de

confidencialidad de la firma, pero los ejecutivos de Nouveau no se dejaban convencer. Al final, los consultores llegaron a la conclusión de que seguir haciendo propuestas era una pérdida de tiempo. Pero Phillippe estaba sinceramente interesado en contribuir al éxito de Nouveau, de modo que decidió liderar su equipo en la preparación y presentación de una propuesta de reorganización. Se sentaron a discutir ideas: ¿cómo podemos demostrarle a Nouveau que somos de confianza?

La empresa de Phillippe fue la última que realizó la presentación a Nouveau. Phillippe llegó a la sede de Nouveau con cinco consultores. Fueron acompañados a una gran sala, donde estaban ya sentados diez ejecutivos de Nouveau. El equipo de Phillippe presentó la propuesta y los ejecutivos de Nouveau se mostraron impasibles. «Nos gusta su propuesta —dijo un ejecutivo—, pero no podemos confiar en ustedes. ¿Por qué iniciar una relación con ustedes? ¿Cómo podemos estar seguros de que pondrán nuestros intereses por encima de todo?». Phillippe les recordó la política de confidencialidad de su consultoría y su código de honor, reforzando el hecho de que su reputación se basaba en mantener los estándares más elevados para sus clientes, pero su promesa fue a parar a oídos sordos.

Phillippe se había quedado sin argumentos lógicos, de modo que recurrió a la única munición que le quedaba. Abrió su maletín y extrajo de él la bufanda azul del famoso club de fútbol de la ciudad. Poniéndose la bufanda como símbolo del orgullo que sentía por su ciudad, hizo una súplica: «Llevamos muchos años intentando convencerlos de que nuestra política de confidencialidad es de fiar. Ya que no logramos convencerlos con palabras, nos gustaría mostrarles nuestro compromiso de un modo distinto». Los cinco miembros del equipo de Phillippe siguieron su ejemplo y se pusieron bufandas azules.

Los ejecutivos de Nouveau se quedaron sorprendidos. Preguntaron qué socio lideraría el proyecto. Phillippe dio un paso al frente: «Yo tomaré el liderazgo, y empezaremos a trabajar durante las vacaciones de agosto. Puedo comprometerme a ello porque vivo justo al lado de esta sede».

Unas horas más tarde, la firma de Phillippe se hacía con el proyecto.

Los ejecutivos de Nouveau no sabían que Phillippe era de su ciudad. «Era una tarea de reorganización —explica Phillippe—, y tener alguien que ama esta ciudad, y la gente que vive en ella, fue un punto para los empleados y la empresa. Era tener puntos en común.»

Tener puntos en común es una influencia importante en las conductas donantes. En un experimento, psicólogos del Reino Unido reclutaron seguidores del Manchester United para un estudio. Les hicieron pasar de un edificio a otro y entonces los seguidores del equipo de fútbol veían un corredor que resbalaba y caía en la hierba, lesionándose el tobillo y dando gritos de dolor. ¿Le ayudarían?

Dependía de la camiseta que llevara. Si llevaba una camiseta normal y corriente, le ayudaba solo un treinta y tres por ciento. Si llevaba la camiseta del

Manchester United, le ayudaba un noventa y dos por ciento. Es lo que el psicólogo de Yale, Jack Dovidio, denomina «activar una identidad común». Cuando alguien comparte una identidad con otra persona, donar a esa persona adopta una calidad otrista. Si ayudamos a quienes pertenecen a nuestro grupo, estamos también ayudándonos, puesto que con ello beneficiamos al grupo.[32]

Tener una identidad común fue un ingrediente activo clave para el rápido crecimiento de Freecycle y sus excepcionales niveles de donación. Cuando el equipo del profesor de Berkeley, Robb Willer, comparó los miembros de Craiglist con los de Freecycke, estaba interesado en conocer hasta qué punto los miembros de cada grupo se sentían identificados con el grupo y cohesionados en el seno del mismo. Cuanto más identificados se sentían los miembros, más veían Craiglist o Freecycle como una parte importante de la imagen que tenían de sí mismos, como un reflejo de sus valores fundamentales. Cuanta más cohesión notificaban los miembros, más se sentían parte de una comunidad significativa como Craiglist o Freecycle. ¿Qué miembros se sentían más identificados y cohesionados, los de Craiglist o los de Freecycle?

La respuesta depende de cuánta información de la página web ha recibido el miembro. Para aquellos miembros que recibieron o compraron pocos productos, no había diferencias de cohesión o identificación entre Craiglist y Freecycle. Los miembros de ambas páginas se sentían vinculados y conectados por un igual. Pero las diferencias eran evidentes en el caso de miembros que habían recibido o comprado muchos productos: los miembros informaban de sentir una identificación y una cohesión mucho mayores con Freecycle que con Craiglist. Y eso seguía siendo cierto incluso después de tener en cuenta las tendencias donantes de los miembros: independientemente de si eran o no donantes, los miembros que participaban con frecuencia se sentían más vinculados a Freecycle que a Craiglist. ¿Por qué tendrían que sentirse más identificados y conectados con una comunidad donde donaban gratuitamente en vez de equilibrar justamente?

El equipo de Willer defiende que, por dos razones destacadas, recibir es una experiencia fundamentalmente distinta en sistemas de donación generalizada y en sistemas de equilibrio directo. La primera distinción se encuentra en los términos del intercambio. En el equilibrio directo, el intercambio es una transacción económica. Cuando los miembros de Craiglist compran un producto, saben que los vendedores intentan maximizar sus ganancias sin tener muy en cuenta los intereses de los compradores. Por otro lado, en la donación generalizada, los donantes no reciben nada tangible de los receptores. Cuando los miembros de Freecycle reciben un producto, están aceptando un regalo de un donante sin ningún tipo de compromiso. Según el equipo de Willer, esto «sugiere que el donante se siente motivado a actuar pensando en los intereses del receptor y no en sus propios intereses», lo que

«comunica una consideración hacia el receptor que va más allá del valor instrumental vinculado al objeto en sí». En comparación con la transacción económica, un regalo está cargado de valor.

La segunda distinción tiene que ver con quién es el responsable de los beneficios que se reciben. Cuando una persona compra en Craiglist y recibe un producto por un buen precio, puede achacarlo a su pericia como negociador o a la bondad (o ingenuidad) del vendedor. Está intercambiando con otro individuo; la comunidad Craiglist no le está dando nada. «Como resultado de ello, los participantes en el intercambio directo presentarán menos tendencia a identificarse con el grupo porque tendrán menos probabilidades de recibir la experiencia emocional que deriva de la pertenencia a un grupo», escribe el equipo de Willer. En la donación generalizada, por otro lado, el origen de los regalos que puedan recibirse está en la comunidad. Un sistema efectivo de donación generalizada implica unos ciclos de intercambio que siguen la estructura siguiente: la persona A dona a la persona B, que dona a la persona C. Cuando los miembros de Freecycle reciben diversos objetos de diferentes personas, atribuyen los beneficios a la totalidad del grupo, no a sus miembros a nivel individual.

Juntas, estas dos fuerzas facilitan el desarrollo de un vínculo con Freecycle. En vez de comprarle un producto a una persona, los miembros tienen la sensación de estar recibiendo regalos de una comunidad. El agradecimiento y la buena voluntad que se generan hacen que empiecen a identificarse con la comunidad y se consideren miembros de Freecycle. En cuanto se produce esta identificación, los miembros están dispuestos a donar gratuitamente a cualquiera que comparta la identidad Freecycle. Y esto extiende su disposición a donar a toda la comunidad Freecycle y los estimula a ofrecer, siempre que pueden, objetos que ya no necesitan. Cuando regalan cosas que no quieren, los receptores tienen la sensación de no estar perdiendo nada de valor y, con todo y con eso, mantener la norma de donación y con ello poder recibir gratuitamente cosas cuando las necesiten. En el caso de los equilibradores, como no hay manera de devolver el favor, donarlo es lo mejor, sobre todo si tienen en cuenta que de este modo están ayudando a gente como ellos. Es lo que sucede con los padres que donan objetos relacionados con el bebé: donando objetos que ya no necesitan a padres en situaciones similares recuperan la sensación de estar realizando un intercambio recíproco y justo.

Nos sentimos motivados a donar cuando nos identificamos como parte de una comunidad. Pero no todos los individuos y grupos presentan las mismas probabilidades de atraer este tipo de identificación. La comunidad de Freecycle tiene alguno más que sirve para estimular la identificación, un factor que Adam Rifkin comprende muy bien.

La búsqueda de la distintividad óptima

Cuando conocí a Adam Rifkin le pedí que me diera el nombre de los contactos más interesantes de su red. «Uno de mis favoritos —me dijo— es Adam Rifkin.»

No se refería a sí mismo. Adam Rifkin había desarrollado una estrecha relación con otro hombre llamado Adam Rifkin, guionista de Hollywood, director, productor y actor que ha hecho importantes contribuciones en películas como *Detroit Rock City* y *He-Man*. Para evitar confusiones, le llamaré Hollywood Adam, y me referiré a su encantador otro yo, al que ya conocemos, como Panda Adam.

En 1992, cuando Hollywood Adam empezaba a tener estrella, Panda Adam se trasladó a vivir a Los Ángeles para iniciar su doctorado en Caltech. La gente llamaba sin querer a Panda Adam cuando quería hablar en realidad con Hollywood Adam. Panda Adam quería ponerse en contacto con Hollywood Adam para aclarar la confusión, y para ello decidió publicar su número de teléfono en internet. Pero nadie le llamó durante tres años. En 1996, Hollywood Adam se encontraba en Nueva York y un amigo le enseñó la página web de Panda Adam. «No tenía ni idea de cómo funcionaba internet y me quedé impresionado al ver lo que había creado. Me habían confundido con él varias veces, de modo que decidí llamarle enseguida.»

Era primera hora de la mañana en la Costa Este y en la Costa Oeste empezaba a amanecer. El agudo sonido del teléfono despertó a un dormido Panda Adam.

—Panda Adam (grogui): ¿Diga?

—Hollywood Adam: ¿Adam Rifkin? Soy Adam Rifkin.

—Panda Adam: Llevo toda la vida esperando esta llamada.

A primera vista, poco tenían en común. Por lo que indagaron, no eran parientes. Panda se había criado en Nueva York; Hollywood en Chicago. Panda era ingeniero de software; Hollywood estaba en el mundo del cine. Pero cuando se conocieron personalmente, sintieron un lazo de unión instantáneo. «Hollywood Adam es un personaje fascinante —explica Panda Adam—. Su carrera en Hollywood y la mía en Silicon Valley han tenido más paralelismos de los que cabía imaginar. Cuando alguien me pide un contacto en Hollywood, suelo empezar por él. Hollywood Adam ha realizado innumerables presentaciones para ayudar a conocidos míos. En Hollywood hay mucha gente narcisista y que solo piensa en ella, pero Hollywood Adam es el tipo más bondadoso y amable que existe. Compartimos una filosofía muy similar.»

«Panda Adam es un gran tipo —dice Hollywood Adam—. Tenemos un sentido del humor parecido. Nos ayudamos el uno al otro sin llevar la cuenta de los favores. Ninguno le da más vueltas al tema; nos limitamos a hacer cosas que son de utilidad.» Panda Adam fue la persona que metió a Hollywood Adam en Twitter. Cuando Hollywood Adam trabajó para una serie en Showtime titulada *Look*, Panda Adam le invitó al norte de California para preparar filmaciones para YouTube y Twitter. ¿Por qué los dos Adam Rifkin se identificaban de aquella manera?

Si está pensando en el efecto que provoca tener el mismo nombre, los datos sugieren que está en lo cierto, al menos en parte. Brett Pelham, psicólogo de la Universidad de Buffalo, se percató de que al parecer preferimos a gente, lugares y cosas que nos recuerdan a nuestra persona. Debido a que asociamos nuestro nombre a nuestra identidad, podríamos sentirnos atraídos hacia decisiones importantes que nos recuerdan nuestro nombre. Con la intención de demostrarlo, Pelham y sus colegas han realizado un conjunto de estudios asombrosos y controvertidos.

Con la ayuda de cinco estudios distintos, descubrieron que las personas presentan una probabilidad excepcional de acabar viviendo en lugares que les recuerdan su nombre de pila. En uno de esos estudios, el equipo de Pelham investigó las cuarenta ciudades más grandes de Estados Unidos en busca de los cien nombres de pila más comunes que compartiesen las tres primeras letras con el nombre de las ciudades. A continuación, agruparon los nombres en términos de su popularidad por distintos grupos de edad. Resultó que los individuos llamados Jack tienen una probabilidad cuatro veces mayor que los individuos llamados Phillip de vivir en Jacksonville, aun siendo nombres igualmente habituales. (Los Phil se reúnen en Filadelfia, por lo visto, donde superan a los Jack). Y no es que esos individuos se llamen así porque viven en esas ciudades; sino que presentan más probabilidades de trasladarse a vivir a ciudades cuyo nombre les recuerda el suyo (Georgia tiene el doble de probabilidades de trasladarse a vivir a Georgia de lo que el azar podría predecir).

Y eso funciona también en las profesiones: en 1990, Dennis era el nombre que ocupaba el lugar número cuarenta en la lista de nombres más utilizados en Estados Unidos. Jerry ocupaba el número treinta y nueve y Walter el cuarenta y uno.

En Estados Unidos había doscientos setenta dentistas llamados Jerry.

En Estados Unidos había doscientos cincuenta y siete dentistas llamados Walter.

¿Cuántos dentistas había llamados Dennis?

Estadísticamente, tendría que ser un número situado entre doscientos cincuenta y siete y doscientos setenta.

Pero en realidad había cuatrocientos ochenta y dos.

Si se llama usted Dennnis, tiene casi el doble de probabilidades de ser dentista que si se llama Jerry o Walter, nombres igual de comunes que Dennis. Otros estudios demuestran que personas que llevan como apellido Lawyer* presentan más probabilidades de acabar convirtiéndose en abogados que en médicos, con un porcentaje cuarenta y cuatro veces superior a lo que predeciría el azar; y lo contrario sucede con la gente apellidada Doctor, con un treinta y ocho por ciento más de probabilidades de lo que prediría el azar. La atracción se encuentra también presente en productos y personas que asociamos con nosotros. Pelham y sus colegas han

descubierto que preferimos bombones, galletas y té cuya marca incluya las letras de nuestro nombre, y que nos sentimos más atraídos hacia potenciales parejas que tengan iniciales similares a las nuestras, aunque insisten en que esta similitud no influye en su atractivo. Y las evidencias demuestran que la similitud puede influir en la persona a quien decidimos ayudar. Los investigadores Jeff Galak, Deborah Small y Andrew Stephen estudiaron más de doscientos ochenta y nueve mil préstamos concedidos a más de veintitrés prestatarios por Kiva, la página web de una entidad de microcréditos donde pueden solicitarse préstamos incluso de cantidades tan pequeñas como veinticinco dólares para ayudar a la población de los países en vías de desarrollo a dejar atrás la pobreza y poner en marcha un negocio. Presentamos más probabilidades de dar microcréditos a prestamistas con quienes compartimos la inicial del nombre o la profesión.[33]

Por lo que parece, la similitud personal suaviza el proceso de atracción: nos mostramos algo más entusiastas, simpaticos y abiertos cuando conocemos a alguien que nos recuerda a nosotros. Es lo que les sucedió a los dos Adam Rifkin cuando se conocieron. De entrada conectaron gracias a una similitud superficial, que les abrió la puerta a conectar en función de similitudes reales... y empezaron a ayudarse.

Pero el vínculo entre los dos Adam Rifkin va más allá del hecho de compartir nombre y apellido. Para ilustrar el caso, imagínese que se presenta junto con una estudiante universitaria para participar en un estudio. Un investigador les toma las huellas dactilares con el pretexto de que está estudiando si podrían revelar rasgos de personalidad. Ambos cumplimentan un cuestionario de personalidad. Cuando se dispone a marcharse, la estudiante extrae un documento de la mochila. «Para la clase de inglés, necesito encontrar a alguien que no me conozca y que pueda hacerme una crítica de un trabajo. Me pregunto si podrías leer estas ocho páginas y escribirme una hoja con tu opinión, comentando si mis argumentos resultan convincentes y por qué. Lo necesitaría para mañana a esta misma hora». ¿La ayudaría?

Usted estaría formando parte del grupo de control de un estudio liderado por el psicólogo Jerry Burger, donde el cuarenta y ocho por ciento de los participantes en su situación ayudaron. Pero hubo otro grupo de participantes al que se le hizo creer que tenía algo en común con la estudiante que les pedía el favor. Después de cumplimentar el cuestionario, el investigador examinaba una hoja de evaluación de la huella dactilar y comentaba: «Muy interesante. Ambos tenéis huellas dactilares de tipo E».

¿Se mostraría más inclinado a ayudar de ser este el caso?

Dependería de cómo se hubiera enmarcado la similitud. La mitad de las veces, el investigador mencionaba que las huellas dactilares de tipo E son muy comunes. La otra mitad, mencionaba que las huellas dactilares de tipo E son muy excepcionales: solo las tienen el dos por ciento de la población.

Cuando la similitud era común, el cincuenta y cinco por ciento de los

participantes ayudaba, un porcentaje apenas por encima del ofrecido por el grupo de control. Pero cuando la similitud era excepcional, el ochenta y dos por ciento de los participantes ayudaba. No era una concordancia cualquiera la que empujaba a los participantes a actuar como donantes, sino una concordancia excepcional. En los estudios de Pelham, los efectos de la similitud de los nombres sobre el lugar donde vivimos, la carrera profesional que elegimos y con quién nos casamos son más marcados entre personas con nombres poco habituales que en personas con nombres comunes. Gravitamos hacia personas, lugares y productos con los que compartimos una similitud poco común. Este es el vínculo que compartieron los dos Adam Rifkin cuando conectaron de entrada. Adam Rifkin no es un nombre común y la similitud poco común pudo suavizar el proceso de atracción. De hecho, la investigación de Pelham sugiere que cuanto más raro es un nombre, más probabilidades hay de que la persona que lo tenga se identifique con lugares que se parezcan a ese nombre.

Para explicar por qué las similitudes poco comunes tienen un efecto tan transformador, la psicóloga Marilynn Brewer desarrolló una influyente teoría. Por un lado, queremos integrarnos: luchamos por la conexión, la cohesión, la comunidad, la pertenencia, la inclusión y la afiliación con los demás. Pero por el otro, queremos destacar: buscamos la singularidad, la diferenciación y la individualidad. Cuando navegamos por el mundo social, estos dos motivos suelen entrar en conflicto. Cuanto más fuerte es nuestra afiliación a un grupo, mayor es el riesgo de perder nuestro sentido de la singularidad. Cuanto más trabajamos para distinguirnos de los demás, mayor es el riesgo de perder nuestro sentido de pertenencia.

¿Cómo solventar este conflicto? La solución está en ser igual y diferente al mismo tiempo. Es lo que Brewer denomina *principio de la distintividad óptima*: buscamos maneras de integrarnos y destacar. Una forma popular de conseguir la distintividad óptima consiste en unirse a un grupo único o singular. Formar parte de un grupo que comparta intereses, identidades, objetivos, valores, aptitudes, características o experiencias nos proporciona un sentido de conexión y pertenencia. Además, formar parte de un grupo que es claramente distinto de otros grupos nos proporciona un sentido de singularidad. Los estudios demuestran que nos identificamos con más fuerza con individuos y grupos que compartan similitudes singulares. Cuanto más raro sea un grupo, valor, interés, aptitud o experiencia, más probable será que facilite un vínculo de unión. Una investigación indica que nos sentimos más felices en grupos que proporcionan una distintividad óptima, puesto que ello nos proporciona una sensación tanto de inclusión como de singularidad. Son los grupos de los que más nos enorgullecemos y en los que nos sentimos más cohesionados y valorados.

La iniciativa de Freecycle proporcionaba un sentido de distintividad óptima gracias a su énfasis en la protección medioambiental. El objetivo principal era

distinto del de la mayoría de iniciativas de reciclaje: en vez de reprocesar material viejo para transformarlo en nuevo, los miembros de Freecycle encontraban receptores que querían objetos imposibles de reprocesar y evitaban de este modo que fueran a parar al vertedero. Este objetivo común creó una identidad compartida en el seno de la comunidad de Freecycle que fomentó un sentido de conexión aun con miembros de diversas ideologías. En el grupo original de voluntarios de Tucson que pusieron en marcha Freecycle podía encontrarse un demócrata liberal apasionado por la sostenibilidad medioambiental, un republicano conservador que no creía en los desechos y un libertario que aspiraba a que el pueblo hiciera cosas por sí mismo, sin necesidad del respaldo gubernamental. Con el tiempo, los miembros fueron expandiéndose y diversificando y cada comunidad de Freecycle ofreció una salida para que la gente adaptara la donación a sus intereses. En Nueva York, por ejemplo, un grupo adquirió la costumbre de cerrar toda una manzana de la ciudad para celebrar actos de donación de Freecycle.

Fomentando una identidad común y oportunidades singulares para poder expresarse, Freecycle consiguió movilizar un sistema de donación basado en la reciprocidad generalizada: tú das para ayudar a los demás miembros de la comunidad y sabes que algún miembro de la comunidad acabará donándote. Pero el equipo de Willer descubrió una pega: un sistema de este tipo depende de una «masa crítica de beneficios de intercambio», que «genera sentimientos positivos hacia el grupo, sentimientos que ayudan a fomentar más contribuciones». En otras palabras, el individuo solo se identifica con un grupo de donación generalizada si recibe una cantidad de beneficios suficiente como para tener la sensación de que el grupo está ayudándole. Con Freecycle, un resultado de este calibre no estaba garantizado, ni mucho menos; al fin y al cabo, de haberse visto los donantes de Freecycle abrumados por receptores gorrones que querían aprovecharse de ellos, el proyecto no habría despegado. ¿Cómo consiguió Freecycle acumular la masa crítica inicial necesaria de donantes y desalentar a los gorrones?

¿Por qué a Superman le sale el tiro por la culata y la gente ahorra energía?

Cuando Freecycle se lanzó al mercado, uno de los primeros miembros fue un anciano de noventa y ocho años de edad. Coleccionaba repuestos de bicicleta y decidió regalarlos a los niños de su ciudad. Fue un «modelo a imitar increíble», recuerda Deron Beal. Los ciudadanos de Tucson se identificaron con aquel hombre porque era su conciudadano. Cuando vieron que donaba, lo vieron como miembro de su singular comunidad y se sintieron por ello más animados a seguir su ejemplo. Es lo que Jonathan Haidt, psicólogo de la Universidad de Nueva York, denomina *elevación*, el cálido sentimiento de motivarse por los «actos de donación de otros», que «parecen pulsar un “botón de reinicio” mental que elimina nuestros sentimientos de cinismo y

los sustituye por [...] una inspiración ética». Cuando nos elevamos, escriben Haidt y la psicóloga Sara Algoe, «nos sentimos como si (por un momento) nos hubiéramos vuelto menos egoístas, y deseamos actuar en consecuencia».

Pero lo que convirtió a aquel anciano en un modelo de elevación a imitar fue algo más que la identidad común. Consideremos el experimento llevado a cabo por los psicólogos Leif Nelson y Michael Norton, que dividieron aleatoriamente a los participantes en dos grupos y les pidieron que escribieran una lista con las diez características de un superhéroe o las diez características de Superman. Cuando se les invitó a apuntarse como voluntarios para realizar servicios para la comunidad, el grupo de participantes que había tenido que anotar las características del superhéroe presentó el doble de probabilidades de apuntarse que el grupo que había anotado las características de Superman. Tres meses más tarde, Nelson y Norton invitaron a los miembros de ambos grupos a acudir a la reunión de presentación de las actividades de voluntariado. Los que habían escrito sobre el superhéroe presentaron cuatro veces más probabilidades de acudir a la reunión que los que habían escrito sobre Superman. Haber pensado en un superhéroe tres meses atrás había servido para fomentar la donación. Y en comparación, pensar en Superman desalentaba la donación. ¿Por qué?

Cuando pensamos en los atributos generales de los superhéroes, generamos una lista de caracaterísticas deseables susceptibles a ser relacionadas con nosotros. En el estudio, por ejemplo, los participantes escribieron que los superhéroes son útiles y responsables; luego, deseosos de expresar estos valores de donante, se apuntaron voluntarios. Pero cuando pensamos concretamente en Superman, lo que nos viene a la cabeza es un conjunto de estándares imposibles, como los que se popularizaron en la serie televisiva *Las aventuras de Superman*: «Más veloz que una bala, más potente que una locomotora, capaz de encaramarse a lo alto de un edificio de un solo salto». Nadie puede ser más fuerte o más heroico que él, ¿por qué tomarse entonces la molestia de intentarlo?

En Freecycle, los donantes presentaron como modelo un estándar que parecía alcanzable. Cuando los miembros vieron un anciano de noventa y ocho años fabricando bicicletas para niños, comprendieron que también ellos podían hacer alguna cosa. Cuando vieron que había gente regalando objetos como ropa y electrodomésticos viejos, comprendieron que también ellos podían seguir su ejemplo sin problemas. Los pequeños actos de donación que pusieron en marcha Freecycle hicieron fácil y aceptable que los miembros pudieran donar en pequeñas cantidades. De hecho, Cialdini ha descubierto que donamos más dinero a obras benéficas cuando la petición lleva el añadido de la frase «incluso un penique es una ayuda». Resulta interesante que la frase aumente el número de personas que donan, sin disminuir necesariamente la cantidad que donan. Legitimizar las contribuciones pequeñas atrae receptores, puesto que se les hace complicado e incómodo decir que no, sin reducir

de manera dramática la cantidad aportada por los donantes.

A pesar de que la mayoría se hacía miembro de Freecycle para obtener productos gratuitamente, esto no significa que su estilo de reciprocidad primario fuera el receptor. Siempre que nos unimos a un grupo, buscamos pistas que nos indiquen cuál es la conducta a seguir. En el momento en que los nuevos miembros de Freecycle veían que los demás miembros realizaban actos de donación de objetos de bajo precio, se les hacía natural seguir su ejemplo. Dando visibilidad a las donaciones, Freecycle facilitó que los miembros comprendieran que esa era la norma.

Se trata de una lección muy potente, más aún cuando comprendemos hasta qué punto la visibilidad de las donaciones llega a afectar los estilos de reciprocidad. En muchos aspectos de la vida, la gente acaba actuando como receptora porque carece de información sobre cómo actúan los demás. Solo unos meses después de que Freecycle despegara, Cialdini trabajó con un equipo de psicólogos para encuestar a más de ochocientos californianos sobre su consumo energético. Preguntaron a los participantes la importancia que otorgaban a los siguientes factores en su decisión de ahorrar energía:

- Ahorrar dinero.
- Proteger el medio ambiente.
- Beneficiar a la sociedad.
- Lo hace mucha gente.

Los californianos informaron mayoritariamente de que el factor más importante para ellos era proteger el medio ambiente. Beneficiar a la sociedad fue el segundo, ahorrar dinero el tercero y seguir lo que hacían los demás el último. El equipo de Cialdini quería comprobar si esas intenciones eran ciertas, de modo que diseñó un experimento. El equipo visitó unos cuatrocientos hogares de San Marcos, California, a los que asignaron aleatoriamente cuatro tipos distintos de letreros para que colgasen en la puerta:

> *Ahorre dinero* ahorrando energía: según investigadores de Cal State San Marcos, podría ahorrar hasta cincuenta y cuatro dólares mensuales utilizando ventiladores en vez de aire acondicionado para mantener su hogar fresco durante los meses de verano.
>
> *Proteja el medio ambiente* ahorrando energía: según investigadores de Cal State San Marcos, podría impedir la liberación de hasta ciento veinte kilos mensuales de gases de efecto invernadero utilizando ventiladores en vez de aire acondicionado para mantener su hogar fresco durante los meses de verano.
>
> Colabore ahorrando energía para *futuras generaciones*: según investigadores

de Cal State San Marcos, podría reducir en un veintinueve por ciento su consumo eléctrico mensual utilizando ventiladores en vez de aire acondicionado para mantener su hogar fresco durante los meses de verano.

Súmese a sus vecinos y ahorre energía: en una reciente encuesta llevada a cabo en hogares de su ciudad, investigadores de Cal State San Marcos han descubierto que el setenta y siete por ciento de los residentes de San Marcos suelen utilizar ventiladores en vez de aire acondicionado para mantener su hogar fresco durante los meses de verano.

El equipo de Cialdini realizó entrevistas puerta a puerta a todos los hogares participantes, sin saber qué letrero tenían colgado en la puerta. Cuando les preguntaron acerca de la motivación que les proporcionaba el letrero de la puerta, los residentes que mostraron menos motivación fueron aquellos cuyo letrero subrayaba la conducta de los vecinos. Manifestaron un deseo de ahorrar energía un dieciocho por ciento inferior que el de los residentes que tenían el letrero que mencionaba la protección del medio ambiente, un trece por ciento inferior a aquellos cuyo letrero hablaba sobre las futuras generaciones y un seis por ciento inferior a los residentes con el letrero que mencionaba el ahorro de dinero.

Pero cuando el equipo de Cialdini estudió las facturas de la luz de los hogares participantes para comprobar su comportamiento real, descubrió algo sorprendente: se equivocaban con respecto a su motivación. A lo largo de los dos meses siguientes, los hogares cuyo letrero hacía hincapié en seguir el comportamiento de los vecinos fueron los que ahorraron *más* energía. En promedio, el letrero «súmese a sus vecinos» produjo un consumo diario de kilovatios hora entre un cinco y un nueve por ciento inferior al de los hogares con los otros tres letreros, que resultaron similarmente inefectivos. Saber que los demás ahorraban energía era la mejor manera de que los residentes participantes siguieran su ejemplo.

Pero tal vez fuera la gente que ya ahorraba energía la que respondió de un modo más visible, sacando las castañas del fuego a la situación y compensando a los receptores de energía. Para averiguar si compartir información sobre los esfuerzos de ahorro de energía de los vecinos podía motivar el ahorro de aquellos que consumían grandes cantidades de electricidad, el equipo de Cialdini llevó a cabo otro experimento con casi trescientos hogares californianos. Esta vez, entregaron a los participantes letreros con información sobre su consumo energético durante los últimos quince días en comparación con hogares similares del mismo barrio. En los carteles se apreciaba si la casa consumía menos (donante) o más (receptor) que los hogares vecinos.

En el transcurso de las semanas siguientes, los receptores de electricidad disminuyeron de forma significativa su consumo energético, una media de 1,22 kilovatios hora al día. Ver que estaban gastando más que sus vecinos les motivó a

equilibrar la media general, y lo hicieron disminuyendo su consumo energético.[34] Pero esto solo funciona cuando la gente se compara con sus vecinos. Tal y como explica el equipo de Cialdini:

> El factor clave fue «qué otra gente»: otros californianos, otros conciudadanos, otros residentes del barrio. De acuerdo con la idea de que quienes más nos influyen son aquellos más similares a nosotros, el poder de las normas sociales se hizo más fuerte cuanto más cercano y más similar a los residentes era el grupo. La decision de ahorrar energía estuvo principalmente influida por aquellos más similares a quienes tomaban la decision: los residentes del barrio.

Inspirándose en estas evidencias, la compañía Opower envió a seiscientos mil hogares cartas con informes de su consumo energético, asignando aleatoriamente a la mitad de ellos la posibilidad de visualizar su consumo en comparación con el de sus vecinos. Una vez más, fueron los receptores —los que más consumían— los que más ahorraron después de ver cuánto estaban recibiendo. En términos generales, el simple detalle de mostrar a los hogares su consumo en relación con lo que era la norma a nivel local provocó una mejora dramática en el ahorro energético. La cantidad de energía ahorrada gracias a esta información fue equivalente a la cantidad de energía que se ahorraría si el precio de la electricidad aumentara un veintiocho por ciento.

Muchas veces actuamos como receptores porque no somos conscientes de que estamos desviándonos de la norma. En situaciones así, dar a conocer la norma suele ser suficiente para motivar la donación, sobre todo cuando los individuos tienen instintos equilibradores. Parte de la belleza de Freecycle es que sus miembros tienen acceso constante a la norma. Cuando un miembro se ofrece para donar alguna cosa, lo hace en un gesto transparente: los demás miembros pueden ver la frecuencia de sus donaciones y quieren seguir su ejemplo. Freecycle está organizado a nivel de comunidades locales, lo que significa que los miembros pueden ver lo que da su vecino, un hecho que a su vez proporciona feedback sobre cómo están sus donaciones en comparación con lo que es la norma a nivel local. Independientemente de que los miembros tengan tendencias donantes, receptoras o equilibradoras, nadie quiere violar los estándares establecidos por sus vecinos y, por lo tanto, equilibra la situacion.

En la actualidad, según Yahoo!, sólo hay en el mundo dos términos relacionados con el medio ambiente que se busquen más que «Freecycle»: «calentamiento global» y «reciclaje». En verano de 2012, Freecycle tenía más de nueve millones de miembros en más de ciento diez países y se expandía a un ritmo de ocho mil miembros semanales. Muchos se suman aún a Freecycle con una

mentalidad receptora, confiando en obtener el máximo posible de objetos gratuitos. Pero recibir los beneficios de un grupo de ciudadanos de tu misma localidad que constituyen un modelo a imitar por sus pequeños actos de donación, sigue creando una identidad común en las distintas comunidades de Freecycle que empuja poco a poco a muchos miembros hacia la dirección del donante. En conjunto, los nueve millones de miembros de Freecycle regalan más de treinta mil objetos al día, con un peso equivalente a casi mil toneladas. Si apiláramos todos los objetos donados el año pasado, formarían una montaña catorce veces más alta que el Everest. Tal y como Charles Darwin escribió en una ocasión, si existiera una tribu en la que gran parte de sus integrantes se comportasen como donantes, y «estuvieran siempre dispuestos a ayudarse entre ellos y a sacrificarse por el bien común, se proclamaría vencedora sobre las demás tribus; y esto sería selección natural».

Cuando me enteré del éxito de Freecycle, empecé a preguntarme si estos principios podrían replicarse en la vida diaria, en una organización que no estuviese centrada en la protección del medio ambiente. ¿Qué haría falta para crear y mantener un sistema de donación en una empresa o una escuela?

El círculo de reciprocidad

Cuando entré a formar parte del profesorado de Wharton, la escuela de negocios más antigua del mundo, decidí poner a prueba en el aula un experimento de donación. Anuncié que realizaríamos un ejercicio titulado «El círculo de reciprocidad», que fue desarrollado en su día por el sociólogo de la Universidad de Michigan Wayne Baker y su esposa Cheryl, en Humax. Cada estudiante formularía una petición a la clase y el resto del alumnado intentaría servirse de sus conocimientos, recursos y contactos para satisfacer la petición. Esta podía ser cualquier cosa que fuera importante para su vida personal o profesional, desde contactos para obtener un puesto de trabajo hasta consejos para un viaje.

En cuestión de minutos tenía delante de mí una cola de alumnos, algunos cínicos, otros ansiosos. Uno de los chicos declaró que el ejercicio no funcionaría porque la gente en Wharton no era donante: argumentó que los donantes estudiaban medicina o se dedicaban al trabajo social, pero no a los negocios. Otro reconoció que le encantaría obtener experiencia de compañeros con más experiencia con el fin de reforzar su candidatura para un puesto en una consultora, pero que sabía que no le ayudarían, puesto que estarían compitiendo con él por el mismo puesto.

Pero enseguida, y con incredulidad, aquellos estudiantes empezaron a ver que sus compañeros utilizaban sus redes de contactos para ayudarse entre ellos. Un alumno de primer año llamado Alex anunció que le encantaban los parques de atracciones y que se había matriculado en Wharton con la esperanza de llegar algún día a dirigir Six Flags. No sabía muy bien cómo empezar y preguntaba si alguien

podría ayudarle a introducirse en el sector. Un compañero de clase, Andrew, levantó la mano y dijo que tenía un vínculo más bien débil con el antiguo director general de Six Flags. Andrew se arriesgó a ponerlos en contacto y, unas semanas después, Alex recibió consejos profesionales valiosísimos directamente de un exdirector general. Una alumna de segundo año llamada Michelle, confesó que tenía una amiga con problemas de crecimiento a la que le costaba encontrar ropa de su talla. Una compañera de segundo año, Jessica, tenía un tío metido en el sector de la moda al que contactó para pedirle ayuda. Tres meses más tarde, llegaron a casa de la amiga de Michelle un paquete con ropa hecha a su medida.

Wayne Baker ha liderado círculos de reciprocidad en muchas empresas, desde GM hasta Bristol-Meyers Squibb. Con frecuencia, reúne a líderes y directivos de compañías competidoras del mismo sector y les invita a formularse peticiones y ayudarse mutuamente. En una sesión, un ejecutivo del sector farmacéutico estaba a punto de pagar cincuenta mil dólares a una empresa externa para que sintetizara una cepa del alcaloide PCS. El ejecutivo preguntó si alguien conocía una alternativa más barata. Uno de los miembros del grupo tenía casualmente su laboratorio desocupado y se lo hizo gratis.

El círculo de reciprocidad puede ser una experiencia extremadamente potente. Bud Ahearn, presidente de grupo en CH2M HILL, destacó que los líderes de su empresa «son importantes endosadores, no solo por los cientos de miles de dólares anuales que generan, sino también por su notable potencial para mejorar la calidad de nuestra vida “en su totalidad”». Baker ha pedido a los ejecutivos participantes que estimen el valor en dólares y en tiempo que se han ahorrado por participar en un círculo durante dos horas y media. Treinta personas de una consultoría de ingeniería y arquitectura estimaron un ahorro superior a doscientos cincuenta mil dólares y cincuenta días. Quince personas de una empresa farmacéutica de nivel mundial estimaron ahorros de más de noventa mil dólares y sesenta y siete días.

Personalmente, después de dirigir la experiencia del círculo de reciprocidad con líderes, directivos y empleados de empresas como IBM, Citigroup, Estée Lauder, UPS, Novartis y Boeing, me he quedado sorprendido por las muchas peticiones que se han satisfecho, desde conseguir un codiciado puesto en Google hasta encontrar un mentor para hacerse con recuerdos autografiados del jugador de fútbol americano favorito de un niño. Pero antes de que todo esto suceda, igual que hicieron mis alumnos en Wharton, la mayoría de los participantes se cuestiona si los demás les darán realmente la ayuda que solicitan. Y cada vez les respondo preguntándoles si estarán infravalorando a los donantes de su entorno.

En un estudio llevado a cabo por los investigadores Frank Flynn y Vanessa Bohns, los participantes fueron informados de que tendrían que abordar a desconocidos por las calles de Nueva York y pedirles que cumplimentaran un cuestionario. Los participantes estimaron que solo una de cada cuatro personas se

brindaría a hacerlo. En la realidad, cuando los participantes pidieron ese favor, una de cada dos personas se brindó a hacerlo. En otro estudio realizado en Nueva York, cuando los participantes abordaron a desconocidos para pedirles si podían prestarles su teléfono móvil, esperaban de entrada que un treinta por ciento aceptara; en realidad aceptó la propuesta un cuarenta y ocho por ciento. Cuando abordaron a desconocidos y les explicaron que se habían perdido y si podían acompañarlos a un gimnasio cercano, esperaban que sólo un catorce por ciento respondiera afirmativamente, pero en realidad lo hizo un cuarenta y tres por ciento. Y cuando tuvieron que recaudar miles de dólares para obras benéficas, los participantes presumieron que tendrían que solicitar donaciones a unas doscientas diez personas para cumplir sus objetivos de recaudación y anticiparon una donación media por debajo de cincuenta dólares. Pero alcanzaron sus objetivos después de abordar a la mitad de la gente prevista: solo necesitaron ciento doce personas, que realizaron donaciones superiores a sesenta dólares.

¿Por qué infravaloramos la cantidad de gente dispuesta a donar? Según Flynn y Bohns, cuando intentamos predecir las reacciones de los demás, nos centramos en los costes de decir sí y pasamos por alto los costes de decir no. Rechazar una pequeña solicitud de ayuda resulta incómodo, violento y genera sentimientos de culpa. Y la investigación psicológica apunta además hacia la existencia de otro factor —igualmente poderoso y profundamente arraigado en la cultura norteamericana— que lleva a la gente a creer que los donantes no abundan.

El lugar de trabajo y la escuela suelen concebirse como entornos donde uno gana y los demás pierden, con evaluaciones de rendimiento obligatorias y curvas de calificaciones que enfrentan a sus miembros en competiciones con ganadores y perdedores. En estos entornos, resulta natural dar por supuesto que los compañeros se inclinarán hacia la dirección del receptor, y por ello todo el mundo reprime sus donaciones. Esto reduce la cantidad real de donaciones, lo que lleva a la gente a infravalorar la cantidad de personas interesadas en donar. Con el tiempo, y debido a que la donación parece un hecho excepcional, los que poseen valores de donante tienen la sensación de ser minoría.

Como resultado de todo ello, incluso en aquellas ocasiones en que se adoptan conductas de donante, la gente teme aislarse socialmente si viola la norma y por ello disfraza la donación detrás de motivos de puro interés personal. Ya en 1835, después de visitar Estados Unidos procedente de Francia, el filósofo social Alexis de Tocqueville escribió que los americanos «disfrutan explicando prácticamente cualquier acto de su vida partiendo de los principios del interés personal». Veía que los americanos «se ayudan entre ellos» y «donan gratuitamente parte de su tiempo y riqueza por el bien del Estado», pero le chocaba que «los americanos no están dispuestos a reconocer» que sus actos estaban impulsados por un deseo sincero de

ayudar a los demás. «Pienso que de esta manera no se hacen mucha justicia», escribió. Un siglo y medio después, el sociólogo de Princeton Robert Wuthnow entrevistó a un amplio abanico de norteamericanos que habían elegido profesiones dedicadas a ayudar a los demás, desde cardiólogos hasta especialistas en rescates. Cuando les pidió que le explicaran por qué hacían buenas obras, le dieron motivos relacionados con sus intereses personales, como «Me gusta la gente con quien trabajo» o «Así salgo de casa». No querían reconocer que eran personas sinceramente colaboradoras, bondadosas, generosas o compasivas. «Tenemos normas sociales que van en contra de dar una imagen demasiado caritativa —escribe Wuthnow, de modo que «incluso llamamos a quienes actúan de un modo excesivamente caritativo "almas generosas", "bienhechores"».

Según mi experiencia, esto es lo que ocurre en muchas empresas y universidades: hay mucha gente con valores de donante que los reprime o los disfraza bajo el supuesto erróneo de que sus compañeros no comparten dichos valores. Tal y como explicaron hace ya muchos años los psicólogos David Krech y Richard Crutchfield, esto genera una situación en la que «nadie cree, pero todo el mundo piensa que todo el mundo cree». En una encuesta realizada en 2011 a estudiantes de primer año de Harvard, los participantes afirmaron que la compasión era uno de sus principales valores, pero que se situaba en la parte casi más baja de los valores de Harvard. Si muchos creen personalmente en donar, pero asumen que los demás no creen en ello, la norma global de un grupo o una empresa se alejará de la donación. «Las ideas pueden tener profundos efectos incluso siendo falsas, incluso no siendo más que ideología —escribe el psicólogo Barry Schwartz—. Estos efectos surgen porque cuando actuamos en función de una ideología, concertamos inadvertidamente las condiciones que hacen que la realidad se corresponda con esa ideología.» Cuando asumimos que los demás no son donantes, actuamos y hablamos de tal modo que desanimamos los actos de donación, dando lugar con ello a una profecía autocumplida.

Como forma estructurada de donación, el círculo de reciprocidad está concebido para desbaratar esta profecía. El primer paso consiste en asegurarse de que la gente pida ayuda. Las investigaciones demuestran que la inmensa mayoría de la donación que se practica en el entorno laboral es como respuesta a peticiones directas de ayuda. En un estudio, un grupo de directivos describió ocasiones en las que habían dado y recibido ayuda. De todos los intercambios de donación mencionados, cerca del noventa por ciento se inició por parte de una persona que solicitó ayuda. Pero aun así, cuando tenemos una necesidad, solemos mostrarnos reacios a pedir ayuda. La mayoría de las veces nos sentimos incómodos: no nos gusta parecer incompetentes o necesitados y no queremos ser una carga para nadie. Tal y como explica un decano de Wharton: «Los estudiantes lo llaman el Juego de la Cara: se sienten presionados para transmitir siempre el aspecto de personas de éxito.

Su armadura no puede tener rendijas y abrirse podría hacerlos vulnerables».

En el círculo de reciprocidad, y debido a que todo el mundo tiene que realizar una petición, no hay motivos para sentirse incómodo. Con peticiones explícitas y concretas, los participantes ofrecen a los potenciales donantes pistas claras sobre cómo contribuir de manera efectiva. Igual que en Freecycle, el círculo de reciprocidad suele iniciarse con donantes que, con sus contribuciones, se erigen como modelos a imitar. Pero en todo círculo de reciprocidad hay probablemente muchos equilibradores y también algunos que prefieren operar como receptores. Para que un sistema de donación generalizada alcance niveles de efectividad sostenibles, como sucede en Freecycle, es imprescindible que estos equilibradores y receptores contribuyan. De lo contrario, los donantes acabarán ayudando a todo el mundo y recibiendo poco a cambio, corriendo con ello el riesgo de quemarse o explotar. ¿Acabarán equilibradores y receptores dando ese paso al frente?

Los participantes en los círculos de reciprocidad suelen presentar peticiones importantes, lo que hace que muchos equilibradores sientan empatía. Cuando me di cuenta de que a un poderoso director general le temblaba la voz pidiendo consejo y contactos para combatir una rara forma de cáncer, la empatía en la sala se hizo palpable. «Me sorprendieron mis ganas terribles de ayudarle —confiesa un ejecutivo de servicios financieros—. Mi trabajo me exige estar siempre concentrado en la tarea que tengo entre manos y pensar poniendo la economía por encima de todo. No esperaba preocuparme de aquella manera, sobre todo teniendo en cuenta que era un desconocido. Pero sentí interiormente su necesidad y deseé hacer lo posible para contribuir y satisfacer su petición».

Incluso en situaciones en las que no sienten empatía, los equilibradores acaban realizando muchas contribuciones. En el círculo de reciprocidad se hace muy difícil actuar como equilibrador puro, puesto que es improbable que las personas que te ayudan sean las mismas que reciban tu ayuda. De modo que la mejor manera de ser equilibrador consiste en intentar contribuir al mismo nivel que los demás contribuyen. El círculo de reciprocidad crea una versión en miniatura de la red de Panda Adam Rifkin: los participantes se ven alentados a realizar favores de cinco minutos a cualquiera de los integrantes del grupo. Para garantizar que todas las peticiones quedan atendidas, los participantes tienen que realizar diversas contribuciones y ayudar incluso a quienes no les han ayudado directamente. Dando más de lo que reciben, los participantes amplifican la probabilidad de que todos los integrantes del grupo vean satisfechas sus peticiones, de un modo parecido a la norma de «ya me lo pagarás en el futuro» que Panda Adam estableció en su red de contactos.

¿Y los receptores? En muchas audiencias se capta la preocupación de que los receptores puedan sacar tajada de la oportunidad de recibir ayuda sin contribuir a

cambio. Para examinar este riesgo, Wayne Baker y yo encuestamos a más de cien personas para evaluar sus tendencias donantes y receptoras. A continuación, los encuestados participaron en un círculo de reciprocidad y contamos el número de contribuciones que habían realizado. Como era de esperar, los donantes hicieron bastantes más contribuciones que los receptores. Los donantes hicieron una media de cuatro contribuciones.

Pero sorprendentemente, los receptores se mostraron bastante generosos, con una media de tres contribuciones. A pesar de valorar el poder y el logro mucho más que ayudar a los demás, los receptores donaron tres veces más de lo que recibieron. El anillo de reciprocidad había creado un contexto que animaba a los receptores a actuar como donantes, y el secreto no es otro que hacer pública la donación. Los receptores saben que en un entorno público, mostrarse generosos compartiendo conocimientos, recursos y contactos aporta beneficios a su reputación. Si no contribuyen, transmiten la impresión de ser tacaños y egoístas y saben que sus peticiones no serán fácilmente correspondidas. «Ser altruista se considera "bueno", mientras que ser avaricioso o egoísta no —escriben Dan Ariely, economista de Duke especializado en conducta, y dos colegas—, razón por la cual donar es un modo de indicar a los demás que somos buenos.»

La investigación demuestra que los donantes suelen contribuir independientemente de que la donación se realice en público o en privado, pero que los receptores presentan más probabilidades de contribuir si lo hacen en público. En un estudio realizado durante una sesión de tormenta de ideas, los receptores contribuyeron con un gran número de ideas siempre que los demás podían ver los resultados. Pero cuando los resultados quedaban ocultos, los receptores añadían menos valor. Otros estudios revelan que los receptores se vuelven ecologistas cuando los ven los demás: cuando toman las decisiones en privado prefieren productos lujosos a productos ecológicos, pero pasan a preferir productos ecológicos cuando toman las decisiones en público, confiando en que proteger el medio ambiente sirva para proporcionarles estatus. Observé una tendencia similar entre los estudiantes de Wharton: en mi clase semanal, daba la palabra a algunos alumnos para que presentaran sus peticiones e invitaba a toda la clase a contribuir. Una mañana de noviembre, cinco alumnos hicieron sus peticiones y me sorprendió que uno de los alumnos de la clase, que se había descrito como receptor, se prestara a ayudar a cuatro de ellos. Era evidente que contribuía cuando su reputación entre los compañeros dependía de la donación. La visibilidad de las contribuciones que aporta el círculo de reciprocidad brinda una oportunidad para que individuos de cualquier estilo de reciprocidad actúen como otristas: pueden hacer bien y parecer buenos al mismo tiempo.

Cambios de identidad e inversiones de reciprocidad

Todo esto suscita una pregunta fundamental: ¿Conseguiría un sistema de donación generalizada, como Freecycle o el círculo de reciprocidad, motivar a los receptores a convertirse en mejores farsantes, o podría realmente transformar a los receptores en donantes? En cierto sentido, podría decirse que los motivos no importan: lo que cuenta es la conducta en sí. Si los receptores actúan beneficiando a los demás, aunque sus motivos sean egoístas en lugar de ser altruistas u otristas, están realizando contribuciones que perpetúan la donación generalizada como forma de intercambio.

Dicho esto, si ignoramos por completo los motivos, pasaremos por alto el riesgo de que los receptores disminuyan sus donaciones en cuanto dejen de ser el blanco de las miradas de los demás. En un estudio llevado a cabo por investigadores chinos, se consideró el ascenso de más de trescientos cajeros de banco. Los directivos evaluaron la frecuencia con que cada cajero había tenido conductas donantes, como ayudar a compañeros con grandes cargas de trabajo o prestarse voluntarios para realizar tareas que no formaban parte de su trabajo. Basándose en su conducta donante, los directivos ascendieron a setenta cajeros.

Transcurridos tres meses, los directivos se habían arrepentido de haber ascendido a más de la mitad de aquellos cajeros. De los setenta cajeros ascendidos, treinta y tres resultaron ser donantes auténticos: siguieron donando después de ser ascendidos. Los restantes treinta y siete disminuyeron rápidamente sus donaciones. Eran farsantes: durante los tres meses anteriores a su ascenso, sabiendo que estaban siendo vigilados muy de cerca, se desvivieron por ayudar a los demás. Pero una vez conseguido el ascenso, disminuyeron sus donaciones en un veintitrés por ciento.

¿Qué hace falta para estimular a la gente para que adquiera tendencias donantes? Cuando Thomas Dingman, decano de Harvard, vio que los estudiantes de su institución valoraban la compasión pero pensaban que nadie más la valoraba, decidió hacer algo al respecto. Por primera vez en los cuatro siglos de vida de la universidad, los estudiantes de primer año de Harvard fueron invitados a realizar un juramento de servicio a la sociedad. El juramento concluía con las siguientes palabras: «Iniciamos nuestra carrera en Harvard comprometiéndonos a respaldar los valores de la universidad y a convertir la totalidad del recinto en un lugar donde todos podamos prosperar y donde el ejercicio de la bondad ocupe un lugar equiparable a los logros intelectuales».

Creyendo en la fuerza de un compromiso público, Dingman decidió ir un paso más allá de invitar a los estudiantes a realizar el juramento. Para animar a los estudiantes a ceñirse a su juramento, hizo enmarcar las firmas y colgarlas en los pasillos de las residencias del campus. La tormenta de objeciones no se hizo esperar, destacando la de Harry Lewis, un profesor de ciencias computacionales y anterior decano de Harvard. «La llamada a la bondad me parece completamente

apropiada —manifestó Lewis—. Estoy de acuerdo en que el ejercicio de la bondad personal en el seno de esta comunidad suele ser escaso —escribió en su blog—, pero que Harvard "invite" a sus alumnos a jurar bondad es insensato y establece un precedente horroroso.»

¿Tenía razón Lewis?

En una serie de experimentos liderados por el psicólogo de la Universidad de Nueva York, Peter Gollwitzer, los individuos que hacían públicas sus intenciones de tener una conducta de relevancia para su identidad presentaban muchas *menos probabilidades* de acabar teniendo esa conducta que los individuos que mantenían sus intenciones en privado. Cuando daban a conocer a los demás sus planes de identidad, reivindicaban esa identidad sin siquiera hacer realidad la conducta. Realizando el juramento de bondad, los estudiantes de Harvard tendrían una imagen de donantes sin necesidad de actuar como tales.

Dingman dejó correr rápidamente la idea de colgar en un lugar público los juramentos. Pero incluso así, las evidencias sugieren que firmar privadamente un juramento de bondad podría ser contraproducente. En un experimento, psicólogos de la Northwestern University dividieron aleatoriamente a los participantes y les pidieron que escribieran sobre sí mismos utilizando términos donantes como *cariñoso, generoso* y *bondadoso* o términos neutros como *libro, llaves* y *casa*. A continuación, los participantes cumplimentaron un cuestionario y luego un investigador les preguntó si querían donar dinero a la institución benéfica que eligieran libremente. Los que habían escrito sobre sí mismos con palabras típicas de donante donaron en promedio dos veces y media menos dinero que los que habían escrito sobre sí mismos utilizando palabras neutras. «Soy una persona donante —se decían—, de modo que ahora no es necesario que done.» El juramento de bondad podría tener un efecto similar sobre los estudiantes de Harvard. Firmando el juramento, establecían sus credenciales como donantes, lo que podría darles licencia psicológica para donar menos... o recibir más.

Cuando intentamos influir en alguien, solemos adoptar una estrategia que refleja el juramento de Harvard: empezamos intentando cambiar su actitud, confiando en que su conducta acabe siguiendo la misma dirección. Si conseguimos que alguien nos firme una declaración afirmando que actuará como donante, acabará creyendo que donar es importante y acabará también donando. Pero según un extenso cuerpo de trabajos psicológicos de carácter detectivesco, este razonamiento es contraproducente. La influencia es mucho más poderosa si se realiza en dirección contraria: si conseguimos cambiar la conducta en primer lugar, todo lo demás vendrá solo. Para convertir a los receptores en donantes, es necesario convencerlos de que empiecen a donar. Con el tiempo, y siempre que las condiciones sean las adecuadas, acabarán viéndose como donantes.

Pero a los cajeros de China no les pasó eso: incluso después de tres meses

ayudando a sus compañeros, en cuanto fueron ascendidos, dejaron de donar. A lo largo de los últimos treinta y cinco años, la investigación puesta en marcha por Batson y sus colegas ha demostrado que si la gente realiza sus donaciones atribuyéndolas a un hecho externo, como un ascenso, no empieza a considerarse donante por ello. Pero si la gente decide donar por decisión personal, empieza a interiorizar la donación como una parte importante de su identidad. Para algunos, esto sucede a través de un proceso activo de disonancia cognitiva: en cuanto he tomado voluntariamente la decisión de donar, no puedo cambiar mi conducta y, por lo tanto, la mejor forma de ser consistente y evitar la hipocresía es decidir que soy donante. En otros casos, el proceso de interiorización es un proceso de aprendizaje a partir de la observación de la propia conducta. Parafraseando al escritor E. M. Forster: «¿Cómo saber quién soy hasta no ver lo que hago?».

Apoyando esta idea, estudios sobre actividades de voluntariado demuestran que incluso cuando la gente se apunta a organizaciones de voluntariado para avanzar en su carrera profesional, cuanto más tiempo sirven en ellas y más tiempo donan, más empiezan a considerar el papel de voluntario como un aspecto importante de su identidad. Y en cuanto sucede esto, empiezan a experimentar una identidad común con la gente a la que ayudan y se convierten en donantes en ese papel. La investigación documenta un proceso similar en las empresas: cuando un empleado decide voluntariamente ayudar a sus compañeros y clientes más allá del ámbito definido por su puesto, acaba considerándose ciudadano de la empresa.[35]

Parte de la sabiduría de Freecycle y el círculo de reciprocidad es que son sistemas de donación generalizada que fomentan la donación a la vez que conservan la sensación de libertad de elección. A pesar de que la norma clara es la donación, depende por completo de los participantes decidir qué donar y a quién ayudar. Cuando mis alumnos en Wharton realizan el ejercicio del círculo de reciprocidad, y a medida que cada uno elige su propia manera de donar y ayudar, me doy cuenta de que poco a poco se forja una identidad común claramente distintiva. «Este es un grupo de estudiantes de Wharton único en el que los unos nos preocupamos por los otros», dijo uno de mis alumnos. A pesar de que todos compiten por hacerse con un puesto en la consultoría directiva o en la banca de inversión, se ayudan mutuamente a prepararse para las entrevistas, a compartir trucos y ofrecer consejo. Terminado el curso, un grupo de estudiantes tomó la iniciativa de poner en marcha una lista de distribución de antiguos alumnos para poder seguir ayudándose. Según un estudiante, «debido al énfasis que ponemos en los beneficios de dar y ayudar en la comunidad que compartimos, me sentiría mucho más cómodo y tendría más probabilidades de pedir (y seguramente de recibir) ayuda a cualquier miembro del grupo de antiguos alumnos que a un miembro de cualquiera de mis otros grupos».

Terminado el semestre, el alumno cínico que había cuestionado que hubiera

donantes en Wharton, se me acercó discretamente. «De un modo u otro —dijo— todos los miembros de la clase han acabado intrínsecamente motivados para donar, y eso trasciende a la clase en sí.»

Capítulo 9
Al descubierto

> Hay gente que cuando hace un favor anda buscando siempre la oportunidad de reclamarlo. Y hay quien no, pero con todo, sigue teniéndolo en cuenta, sigue considerándolo una deuda. Y hay aún otros que ni siquiera hacen eso. Son como una vid que produce sus uvas sin esperar nada a cambio [...] después de ayudar a los demas. [...] Continúan con su vida. [...] Deberíamos ser así.
>
> MARCO AURELIO, emperador romano

Hace unos años, una imponente figura dejó su huella en el mundo del deporte. Con más de metro ochenta de altura y noventa kilos de peso, Derek Sorenson era un competidor duro y agresivo que atemorizaba a sus rivales hasta la médula. Condujo a su equipo NCAA hasta el campeonato nacional y siguió jugando a nivel profesional. Después de que su carrera se viera interrumpida por una lesión, fue cortejado por los mejores equipos profesionales de su deporte para convertirse en negociador de contratos. Se dedicaría a trapichear con deportistas y agentes con la esperanza de crear un equipo de nivel mundial.

Para afinar sus habilidades de negociación, Derek se matriculó en un curso en una destacada escuela de negocios. En cada sesión tenía la oportunidad de practicar la negociación en diversos roles, desde un ejecutivo del sector farmacéutico que intentaba comprar una planta de fabricación hasta un constructor inmobiliario en una acalorada discusión con un carpintero. En una de sus primeras negociaciones, Derek compró una propiedad como inversión en bienes inmuebles y, asumiendo la forma de hacer de un receptor, convenció a la agente de que la vendiera a un precio que iba directamente en contra de los intereses de su cliente.

Una gélida tarde de invierno, Derek representó el papel de uno de cuatro pescadores que competían en las mismas aguas. Pescaban en exceso, hasta el punto de poner en riesgo de extinción el caladero, y se sentaron a discutir cómo gestionar el dilema. Uno de los negociadores sugirió dividir el total de la pesca en cuatro partes iguales. Otro propuso una forma distinta de equilibrado basada en la equidad más que en la igualdad: ya que había diferencias en la capacidad de operación de los barcos, los que los tenían más grandes deberían disminuir sus capturas en un cincuenta por ciento. Todos acordaron que era una solución justa y se levantó la

sesión. Ahora dependía de cada negociador tomar, a nivel individual, la decisión de si acatar el acuerdo y cuánto pescar.

Dos de los negociadores se mantuvieron fieles al compromiso alcanzado y disminuyeron sus capturas en un cincuenta por ciento. La tercera actuó como donante: redujo sus capturas en un sesenta y cinco por ciento. El grupo parecía decidido a conservar los recursos intactos, pero Derek no quiso reducir sus capturas. Pescó todo lo que pudo, aumentando incluso sus capturas y diezmando con ello a los otros tres emprendedores. Antes de que se produjera la reunión con el grupo, Derek era el que tenía menos ingresos de los cuatro. Después de hacerse con una captura mayor de lo que le correspondía, sus ingresos eran un setenta por ciento superiores a los de la donante y un treinta y un por ciento superiores a los de los otros dos. Cuando sus colegas se enfrentaron a él, Derek les respondió: «Quería ganar las negociaciones y destruir a mis competidores».

Unos meses más tarde, Derek ascendió meteóricamente. Fue contratado por un equipo deportivo profesional y se creó una reputación de negociador dominante, teniendo un papel destacado en la creación de un equipo que acabó ganando un campeonato mundial. Derek fue ascendido en un período de tiempo excepcionalmente breve y reconocido como una de las cien personas más poderosas del mundo del deporte, y todo ello sin haber cumplido aún los cuarenta.

Cuando Derek empezó a trabajar para su equipo como negociador profesional, su trabajo consistía en gestionar el presupuesto, identificar potenciales estrellas y negociar contratos con agentes para fichar nuevos jugadores y conservar a los que ya estaban en plantilla. Dada la escasez de recursos, le resultaba ventajoso negociar con el estilo de un receptor. Derek empezó a buscar talentos subestimados y tropezó con una joya en las ligas menores. Se sentó con el agente del jugador para negociar el contrato. Fiel a sus formas, Derek hizo una oferta tirando por lo bajo. El agente se quedó frustrado: había jugadores de calidad similar que ganaban sueldos más altos. El agente acusó a Derek de querer amedrentarlo y le exigió más dinero, pero Derek ignoró sus exigencias y se mantuvo impasible. Al final, el agente acabó cediendo y accedió a los términos propuestos por Derek. Fue una negociación rentable para Derek y para su equipo, que se ahorró miles de dólares.

Pero cuando aquella noche Derek volvió a su casa, lo hizo con malestar. «A lo largo de la conversación noté que estaba muy contrariado. Sacó a relucir un par de puntos sobre jugadores comparables y, con lo acalorado de la situación, seguramente no le presté mucha atención. Se marchó con un mal sabor de boca.» Derek decidió que no quería acabar con aquella amargura el intercambio con el agente. De modo que rompió en pedazos el contrato y satisfizo las pretensiones del agente, dándole miles de dólares más por aquel jugador.

¿Fue una decisión acertada? Derek estaba haciendo perder dinero a su equipo y creando potencialmente un precedente para volver a hacerlo en otras negociaciones.

Además, el trato ya estaba cerrado. El agente había accedido a la oferta a la baja y Derek había conseguido su objetivo. Retractarse no parecía un gesto muy inteligente.

Pero, de hecho, la decisión fue mucho más acertada de lo que podría parecer de entrada. Cuando los investigadores de Vanderbilt Bruce Barry y Ray Friedman estudiaron negociaciones, tenían la corazonada de que los negociadores más perspicaces obtendrían mejores resultados, puesto que podían compilar y analizar más información, realizar el seguimiento de diversos temas simultáneamente y generar soluciones ocultas. En un estudio, Barry y Friedman obtuvieron datos de la inteligencia de un centenar de estudiantes de MBA. Evaluaron la inteligencia sirviéndose de las notas obtenidas por los estudiantes en el examen de acceso al postgrado, una prueba rigurosa que utilizan las escuelas de negocios para evaluar las aptitudes cuantitativas, verbales y analíticas de los candidatos. Los participantes negociaron por parejas, representando uno el papel del constructor de un nuevo centro comercial y el otro el del representante de un establecimiento que prentendía instalarse en el centro. Terminada la negociación, los participantes presentaron los acuerdos a los que habían llegado y los dos expertos analizaron el valor del trato para cada una de las partes.

Como era de esperar, las ganancias conjuntas eran mayores cuando ambas partes eran muy inteligentes. Barry y Friedman desglosaron las ganancias de cada parte con la esperanza de descubrir que los negociadores más inteligentes conseguían mejores acuerdos por ser como eran. Pero no fue así. Los negociadores más inteligentes conseguían cerrar tratos que resultaban más ventajosos para sus oponentes.

«El negociador más inteligente es aparentemente capaz de comprender los intereses de sus oponentes y, en consecuencia, ofrece mejores tratos a cambio de un coste mínimo para él», escriben Barry y Friedman. Cuanto más inteligente es el individuo, más ayudará a su oponente a alcanzar el éxito. Y esto fue precisamente lo que hizo Derek cuando dio al agente más dinero por aquel jugador de la liga inferior. Donó de forma otrista, con escaso coste para él y un beneficio elevado para el agente y el jugador. Unos cuantos miles de dólares eran una minucia para el equipo, y todo un mundo para el jugador.

¿Qué fue lo que impulsó a Derek hacia aquel cambio de dirección? Poco antes de la negociación con el agente, Derek se había sensibilizado hacia algo que le importaba muchísimo: su reputación. Al finalizar aquel curso de negociación, todos los participantes votaron para conceder distintos premios a los negociadores. Derek recibió cero votos en la categoría de negociador «Más cooperador», cero en la categoría de «Más creativo» y cero en la categoría de «Más ético». De hecho, solo recibió votos en una categoría. Y recibió la inmensa mayoría de los votos. Ganó por goleada en la categoría de «Más despiadado».

Pero aquella semana Derek consiguió algo más memorable si cabe. Se convirtió en el único estudiante de la historia de la escuela de negocios votado negociador más despiadado en un curso al que nunca asistió. Mientras estaba matriculado en su curso, se desarrollaba simultáneamente otro curso de negociación. Ninguno de los alumnos del otro curso llegó a sentarse a la mesa frente a Derek. Los había que ni siquiera le conocían. Pero su reputación corrió como la pólvora y lo votaron igualmente como el más despiadado.

Derek estaba negociando como lo haría cualquiera en un mundo de receptores. Como atleta profesional, había aprendido que si no reivindicaba el máximo valor posible, corría el riesgo de convertirse en un felpudo. «Era el equipo contra el jugador. El equipo siempre estaba intentando quitarme dinero de los bolsillos, por eso veía la negociación como un proceso combativo, con un ganador y un perdedor —dice Dexter—. Tenía que intentar recibir más y más.» Después de que sus compañeros —y un grupo de desconocidos— le otorgaran el título de negociador más despiadado, Derek empezó a reflexionar sobre su estilo de reciprocidad en la mesa de negociaciones. «A pesar de que recibir me aportaba beneficios a corto plazo, a largo plazo lo acababa pagando. Había destrozado la relación que mantenía con un compañero y mi reputación se había visto afectada», explicó. En la negociación con aquel agente, cuando hizo pedazos el contrato y le dio más dinero al agente, «generé buena disposición. El agente lo valoró muchísimo —reflexiona Derek—. Cuando el jugador quedó liberado, el agente me llamó. Mirándolo ahora en retrospectiva, me alegro de verdad de lo que hice. Mejoró sin duda alguna nuestra relación y fue útil para la organización. Tal vez el más despiadado esté madurando».

Creo que maduración no es la palabra más adecuada para describir la transformación de Derek. La maduración implica un proceso de crecimiento y desarrollo pero, en cierto sentido, Derek estaba dando un paso atrás para volver a expresar los principios básicos por los que había vivido muchos años antes de empezar a sentarse a la mesa de negociación. Mucho antes de empezar a negociar con el estilo del receptor, sus compañeros le percibían como una persona generosa y colaboradora que siempre encontraba tiempo para dedicarlo a quien quisiera que se lo pidiera. Pasaba horas interminables aconsejando a compañeros interesados en seguir una carrera en la gestión deportiva y ejerciendo de mentor de jovenes deportistas que aspiraban a seguir sus pasos. Había sido elegido capitán de prácticamente todos los equipos en los que había estado, desde la escuela elemental hasta la universidad, pasando por el instituto. Había sido incluso capitán en su primer año en un equipo profesional, puesto que jugadores que casi le doblaban la edad respetaban su compromiso en cuanto a poner los intereses del equipo por delante de los intereses personales.

En la mesa de negociación, la transición de Derek no consistió en aprender y

aplicar un nuevo conjunto de valores. Sino en desarrollar la confianza y la valentía necesarias para expresar su antiguo conjunto de valores en un terreno que era nuevo para él. Creo que esto se aplica a mucha gente que actúa como equilibradora profesionalmente y tengo depositadas mis esperanzas en que otros como Derek no esperen a recibir el galardón de negociador más despiadado para, en el entorno profesional, empezar a encontrar la manera de actuar pensando en los intereses de los demás. En la actualidad, una de las formas de donación más emblemáticas de Derek consiste en ayudar a los equipos rivales a recopilar información sobre jugadores. Aun compitiendo en un deporte donde uno gana y otro pierde, comparte sus conocimientos y ayuda a los equipos rivales a tomar buenas decisiones sobre jugadores que han pasado en algún momento por su equipo. «En la pista, quiero derrotar a los rivales. Pero fuera de la pista siempre intento ayudarlos.»

Hoy en día, Derek atribuye el éxito alcanzado con la creación de un equipo profesional campeón a su cambio de receptor a donante. Aunque todavía le preocupa lo que pasaría si la gente que no pertenece a su círculo más íntimo descubriera ese cambio que ahora lo inclina en la dirección del donante. De hecho, Derek Sorenson es un seudónimo: antes de compartir esta historia, me pidió que camuflara su identidad. «No quiero que circule por ahí que he pagado por un jugador más dinero del necesario», dice.

Estos temores persisten entre muchos donantes de éxito, pero es un miedo que puede llegar a superarse. Consideremos el caso de Sherryann Plesse, la ejecutiva de servicios financieros del primer capítulo que escondía que la bondad y la compasión eran sus principales puntos fuertes. Cuando le pedí permiso para contar su historia, accedió, igual que Derek, pero con la condición de permanecer en el anonimato. Seis meses más tarde cambió de idea. «He puesto en marcha una campaña clandestina para que los donantes salgan del armario —me dijo—. Ser donante ha contribuido a mi éxito personal y profesional. Hablar de ello resulta liberador. Ya no tengo miedo.»

¿Qué le hizo cambiar de idea? Cuando Sherryann Plesse reconoció sus atributos de donante, se centró únicamente en los riesgos que corría: la gente esperaba de ella que fuese dura y orientada a resultados y verían sus atributos como un signo de debilidad. Pero cuando empezó a examinar con atención a sus compañeros, se quedó pasmada al comprender que sus modelos profesionales a imitar eran donantes. Su marco de referencia cambió de pronto: en lugar de ver donantes en la parte baja de la escalera del éxito, reconoció una cantidad sorprendente de donantes en lo más alto. Y esto no es lo que solemos reconocer cuando miramos al horizonte y vemos a la gente de éxito. Por lo general, y debido a su tendencia a la comunicación con fuerza y a reivindicar todos los méritos, los receptores de éxito suelen dominar el foco de atención. Pero si empezara a examinar con detenimiento los estilos de reciprocidad de su entorno profesional, tengo la corazonada de que descubriría

bastantes donantes en la cumbre del éxito a la que usted aspira.

Personalmente, la gente de éxito que más admiro es donante en su mayoría y considero mi responsabilidad intentar legar todo lo que he aprendido de ella. Cuando llegué a Wharton, lo hice para enseñar a algunas de las mejores mentes analíticas del mundo a ser mejores líderes, mejores directivos y mejores negociadores. Decidí presentarles los distintos estilos de reciprocidad planteándoles la pregunta que animaba la introducción de este libro: ¿Quién creen ustedes que termina en lo más alto de la escalera del éxito?

El veredicto fue casi unánime: los donantes. Cuando formulé la pregunta sobre quién acaba en lo más alto, los alumnos que llenaban mi aula eran equilibradores y receptores. Razón por la cual decidí decirles algo que les pareció una herejía. «Es muy posible que estéis infravalorando el éxito de los donantes», les dije. Es cierto que hay personas que ayudan sin cesar a los demás sin esperar nada a cambio y ocupan el último escalón. Pero esta orientación hacia la donación, con solo unos pequeños ajustes, puede permitir también el ascenso hasta la cumbre. «Centrad vuestra atención y energía en crear una diferencia en la vida de los demás y el éxito aparecerá como un derivado de ello.» Sabía que me enfrentaba a un hueso duro de roer, de modo que decidí demostrarles que estaban equivocados.

Este libro es esa prueba.

A pesar de que muchos tenemos fuertes valores donantes, solemos mostrarnos reacios a expresarlos en el entorno profesional. Pero el crecimiento del trabajo en equipo, de los puestos en el sector servicios y de las redes sociales han abierto nuevas oportunidades a los donantes para poder desarrollar relaciones y reputaciones que aceleren y amplifiquen su éxito. Hemos expuesto ya pruebas de que los donantes pueden alcanzar la cima en un abanico asombrosamente amplio de profesiones, desde la ingeniería a la medicina pasando por las ventas. ¿Recuerda cuando Peter Audet, el asesor financiero australiano, parecía estar perdiendo el tiempo desplazándose a casa de un pobre obrero metalúrgico para ayudarle a gestionar su dinero? Al final resultó que el cliente era el adinerado propietario de un desguace que acabó proporcionando grandes beneficios a la empresa de Peter... pero la historia no termina aquí.

Peter se enteró de que el propietario del desguace estaba tan atareado con su negocio que no tenía ni tiempo para tomarse unos días de vacaciones, y quiso ayudarlo. Unos meses más tarde, otra clienta le explicó que no se sentía feliz trabajando como directora de un establecimiento de piezas de recambio de coches. Peter la recomendó al propietario del desguace, que necesitaba una persona con

aquel perfil profesional, y resultó además que la clienta vivía muy cerca del desguace. Empezó a trabajar allí tres semanas después y el cliente se marchó con su esposa de vacaciones por primera vez en muchos años. «Ambos clientes se sienten felices y agradecidos porque pensé en su vida en términos generales, no solo en sus inversiones —comenta Peter—. Cuanto más ayudo, más éxito tengo. Aunque yo mido el éxito por lo que hago por la gente que me rodea. Ese es el mejor elogio.»

La definición del éxito adquiere un significado único en la mentalidad del donante. Mientras que los receptores ven el éxito en conseguir resultados superiores a los de los demás y los equilibradores lo ven en términos de equilibrar los logros individuales de un modo que resulte justo para los demás, los donantes siguen el punto de vista de Peter, y consideran el éxito como aquellos logros individuales que tienen un impacto positivo en los demás. Tomarse en serio esta definición de éxito podría implicar cambios dramáticos en cómo las empresas contratan, evalúan, recompensan y promocionan a sus empleados. Si ampliáramos nuestra imagen del éxito de tal modo que incluyera las contribuciones hacia los demás, además de nuestros logros a nivel individual estaríamos motivados para inclinar nuestro estilo de reciprocidad hacia la donación. Si el éxito incluyera beneficiar a los demás, es muy posible que receptores y equilibradores acabaran encontrando maneras otristas de actuar pensando simultáneamente en intereses personales y colectivos.

La conexión entre éxito individual y colectivo subyace en todas las historias sobre donantes de éxito que aparecen en este libro. Como emprendedor, Adam Rifkin construyó su red de contactos de gente influyente intentando ayudar a todo el mundo, poniendo en marcha empresas de éxito y permitiendo a centenares de personas encontrar trabajo, desarrollar sus aptitudes e iniciar lucrativos negocios. Como inversionista de capital de riesgo, David Hornik invirtió en empresas rentables y fortaleció su reputación ayudando a emprendedores en potencia a crear mejores presentaciones y a obtener financiación para sus futuras empresas. Como guionista de programas de humor, George Meyer consiguió premios Emmy y se hizo con la reputación de ser el guionista más gracioso de Hollywood, sin dejar en ningún momento de elevar la efectividad de sus compañeros y abrir puertas a los que colaboraron con él en *Army Man* y *Los Simpson*.

En el aula, C. J. Skender obtuvo docenas de premios educativos sin dejar en ningún momento de inspirar a nuevas generaciones de estudiantes, captando su potencial y motivándolos a dar el máximo, y Conrey Callahan conservó sus energías y fue nominada para un premio de enseñanza nacional después de poner en marcha una organización sin ánimo de lucro destinada a preparar el acceso a la universidad de jóvenes marginados. En el sector sanitario, Kildare Escoto y Nancy Phelps llegaron a lo más alto de las estadísticas de ventas de su empresa esforzándose por ayudar siempre a sus pacientes. En el mundo de la consultoría, Jason Geller y Lillian Bauer consiguieron ser socios de sus empresas antes de lo habitual gracias a las

contribuciones que realizaron ejerciendo de mentores y desarrollando a los demás, lo que a su vez sirvió para enriquecer los conocimientos de sus compañeros con menor experiencia. En la política, Abraham Lincoln llegó a la presidencia —y se construyó un legado como uno de los mayores líderes de la historia mundial— ayudando a sus rivales a conseguir codiciados puestos.

Y esto es lo que me parece más magnético de los donantes de éxito: llegan a la cima sin perjudicar a nadie por el camino, encontrando maneras de aumentar el pastel para salir beneficiados tanto ellos como quienes los rodean. Mientras que en un grupo de receptores el éxito es un juego en el que uno gana y los otros pierden, en los grupos de donantes el total suele ser mayor que la suma de las partes.

Armado con estos conocimientos, he visto a muchos convertirse en equilibradores más estratégicos, ayudando a los demás con la esperanza de desarrollar las relaciones y la reputación necesaria para avanzar hacia el éxito. ¿Es posible alcanzar el éxito a través de la donación instrumental cuando la intención inicial es recibir? Al principio del libro sugerí que, a largo plazo, la respuesta podría ser no.

La línea que separa donar y equilibrar con inteligencia es muy tenue, y la línea se difumina dependiendo de si definimos los estilos de reciprocidad por los actos en sí, por las motivaciones que los impulsan o por una combinación de ambas cosas. Es una pregunta profundamente filosófica, y resulta fácil identificarse con una amplia variedad de puntos de vista sobre cómo deberían ser evaluados los equilibradores estratégicos. Por un lado, y aunque los motivos puedan ser variados, la conducta colaboradora suma valor y aumenta la cantidad total de donaciones en cualquier sistema social. Por otro lado, como vimos con Ken Lay, nuestra conducta siempre deja entrever trazas de nuestros verdaderos motivos. Si los receptores y los testigos de nuestras donaciones empiezan a cuestionarse la posibilidad de que los motivos sean beneficiar nuestros intereses personales, será menos probable que respondan con gratitud o encumbramiento. Cuando los equilibradores estratégicos realizan esfuerzos poco sinceros para ayudar a los demás y pensando principalmente en el beneficio personal, puede acabar saliéndoles el tiro por la culata: sus compañeros equilibradores les negarán la ayuda, harán correr información negativa acerca de su reputación o encontrarán la manera de aprovecharse de ellos actuando como receptores.

Para evitar estas consecuencias, los aspirantes a equilibradores saldrían ganando si donaran, de un modo que les resultara satisfactorio, a receptores cuyo bienestar les importara. De esta manera, y aun sin recibir recompensas directas o «kármicas», los equilibradores operarían con la mentalidad de un donante, lo que haría que sus motivos pareciesen —y acabasen siendo— más puros. A la postre, tomando repetidamente la decisión de actuar pensando en los intereses de los demás,

los equilibradores estratégicos podrían acabar desarrollando una identidad donante que diera como resultado una variación gradual de estilo hacia el extremo donante del espectro de la reciprocidad.

Pasamos la mayor parte de la jornada en el trabajo. Lo que significa que lo que hagamos en el él se convierte en parte fundamental de nuestra persona. Si reservamos los valores de donante para nuestra vida personal, ¿qué le faltará a nuestra vida profesional? Si decidimos inclinarnos hacia la dirección del donante, aunque sea levemente, descubriremos que nuestra jornada estará marcada por mayores éxitos, tendrá más sentido y logrará un impacto más duradero.

Acciones para tener impacto

Por si le interesa aplicar los principios de este libro en su trabajo o en su vida, he recopilado un conjunto de acciones que puede llevar a cabo. Muchas de ellas se basan en estrategias y costumbres de donantes de éxito y, en cada caso, ofrezco recursos y herramientas para evaluar, organizar y expandir las donaciones. Hay pasos que se centran en incorporar más donaciones a la conducta diaria; otros destacan formas de perfeccionar las donaciones, localizar a otros donantes o animar a los demás para que empiecen a donar.

1 . *Evalúe su coeficiente de donante*. A menudo vivimos en un vacío de *feedback* y no sabemos cómo afectan a los demás nuestras acciones. Para que pueda realizar un seguimiento de su impacto y evaluar el conocimiento que tiene de sí mismo, he diseñado una serie de herramientas online gratuitas. Visite www.giveandtake.com, donde podrá responder gratuitamente un cuestionario que le proporcionará su coeficiente de donante. Puede invitar a integrantes de su red de contactos a que evalúen su estilo de reciprocidad y con ello obtendrá datos sobre si los demás lo ven como donante, receptor o equilibrador.

2. *Cree un círculo de reciprocidad* . ¿Qué podría conseguirse en su empresa —y qué normas de donación se desarrollarían— si se dividiesen en grupos y se reuniesen semanalmente veinte minutos para realizar peticiones y ayudarse mutuamente a hacerlas realidad? Para más información sobre cómo crear un círculo de reciprocidad en su empresa, visite la página web de la empresa de Cheryl y Wayne Baker (www.humanxnetworks.com), donde encontrará un conjunto de herramientas de networking social para individuos y empresas. Han creado materiales para realizar un círculo de reciprocidad en persona y una herramienta de «efecto dominó» para gestionarlo online. Se trata de reunir grupos de entre quince a treinta personas. Cada uno de los participantes presentará una petición a los miembros del grupo, que harán sus contribuciones: utilizarán sus conocimientos, recursos y contactos para satisfacer la petición. Otra empresa creada por un grupo de emprendedores, Favo.rs (http://favo.rs), ha puesto en marcha un mercado online donde la gente puede presentar peticiones y satisfacer las de los demás.

3 . *Ayude a los demás a moldear su puesto de trabajo —o moldee el suyo— para que pueda incorporar más donaciones*. Con frecuencia, acabamos trabajando en cosas que no están del todo en línea con nuestros intereses y habilidades. Una forma muy potente de donación consiste en ayudar a los demás a que puedan trabajar en cosas más interesantes, con mayor significado o que los ayuden a desarrollarse. En 2011, un vicepresidente de una importante multinacional dedicada al comercio minorista llamado Jay envió mensajes de correo electrónico a todos sus empleados anunciándoles una misión de alto secreto, cuyos detalles se irían comunicando en el

momento necesario y a través de reuniones individuales. Jay fue convocando uno a uno a los empleados para desvelarles su proyecto confidencial. Les preguntó qué les gustaría hacer que sirviese también a los intereses de los demás. Les preguntó sobre sus aficiones y sus intereses personales y qué era aquello a lo que les gustaba dedicar más horas en su trabajo. Y luego les dijo que buscaran hacer realidad su misión en la empresa siguiendo tres reglas. Tenía que tratarse de algo que (1) resultara atractivo al menos para una persona, (2) tuviera un coste mínimo o nulo y (3) estuviera iniciado por el propio empleado.

A lo largo del año, Jay fue siguiendo la evolución de las misiones secretas. Cerca de dos tercios de los empleados habían realizado algún esfuerzo para hacer realidad su visión, y casi la mitad de esos empleados la había puesto en marcha con éxito. Una de las misiones favoritas de Jay dio como resultado un club de lectura donde los empleados leían libros y comentaban temas de interes personal y relevancia para su trabajo. «Los empleados tenían permiso de hacer todo eso sin que yo les hubiese formulado esa pregunta —reflexiona Jay—. Pero, de algún modo, formular esa pregunta desde mi puesto sirve para dar permiso para que luchen por sus intereses como nunca lo habían hecho. Es plantar semillas, pensando en que existe un porcentaje de que algunas de ellas acaben convirtiéndose en iniciativas reales.» Las semillas han florecido para muchos empleados, y también para Jay: en 2012 fue seleccionado para convertirse en vicepresidente de recursos humanos de una importante división de la empresa y en la actualidad tiene bajo su responsabilidad más de cuarenta y cinco mil empleados.

En las misiones secretas, Jay animó a sus empleados a realizar un moldeado de su puesto de trabajo, un concepto introducido por Amy Wrzesniewski y Jane Dutton, profesoras de gestión en Yale y la Universidad de Michigan, respectivamente. El moldeado del puesto de trabajo se traduce en innovar la descripción del contenido del puesto, sumando de manera creativa y diseñando a medida las diversas tareas y responsabilidades para que se adapten a los intereses y valores del empleado. Es natural que muchos se preocupen por la posibilidad de que los empleados moldeen su puesto de un modo que no contribuya a los intereses de la empresa. Para abordar esta cuestión, Amy, Justin Berg y yo nos asociamos con Jennifer Kurkoski y Brian Welle, que dirigen en Google un laboratorio de motivación del personal. En un estudio llevado a cabo en Estados Unidos y Europa, elegimos aleatoriamente empleados de Google de los departamentos de ventas, finanzas, operaciones, contabilidad, marketing y recursos humanos para que trabajaran en un taller de moldeado del puesto de trabajo. Los empleados crearon un mapa de cómo les gustaría modificar sus tareas y elaboraron una visión más ideal de su puesto, aunque sin dejar de ser realista, que estuviera en línea con sus intereses y valores.

Seis semanas después, sus superiores y sus compañeros los evaluaron y los encontraron mucho más felices *y* más efectivos. Muchos empleados de Google

encontraron la forma de dedicar más tiempo a tareas que les resultaban interesantes o con significado personal; algunos delegaron tareas que no les gustaban; y otros pudieron redefinir su puesto para incorporar en él nuevos conocimientos y aptitudes que deseaban desarrollar. En general, y después del ejercicio, los empleados de Google consideraban su trabajo más satisfactorio y estaban motivados para rendir mejor y, en algunos casos, estos beneficios se prolongaron durante seis meses. El moldeado del puesto de trabajo funcionó para todos los estilos de reciprocidad: donantes, receptores y equilibradores se volvieron más efectivos. Los donantes lo veían como una oportunidad para ampliar su impacto y generaban maneras de añadir más valor para otras personas y para la empresa, ejerciendo de mentores de compañeros menos expertos, creando mejores productos para clientes y mejorando la formación de los recién contratados. Los equilibradores agradecían la oportunidad de poder realizar trabajos más importantes y con más sentido y devolvían el favor trabajando más duro. Incluso los receptores reconocían que para avanzar profesionalmente necesitaban moldear su puesto de trabajo de manera que tanto la empresa como ellos salieran beneficiados.

Para ayudar a moldear los puestos de trabajo, Justin, Amy y Jane desarrollaron una herramienta que denominaron Ejercicio de moldeado del puesto de trabajo. La utilizamos para los talleres que llevamos a cabo en Google y consiste en crear un «boceto previo» de cómo el empleado distribuye actualmente su tiempo y energía, para desarrollar después un «diagrama posterior» visual donde el empleado plasma cómo le gustaría modificar su trabajo. Son unos cuadernillos que pueden solicitarse online (www.jobcrafting.org) y cumplimentarse en equipo o individualmente para ayudar a amigos y compañeros a realizar modificaciones significativas en su puesto de trabajo.

4 . *Ponga en marcha una máquina del amor*. Los donantes pasan desapercibidos en muchas empresas. Para combatir este problema, las empresas empiezan a introducir programas de reconocimiento de la labor de sus empleados para recompensar las donaciones que líderes y directivos pasan por alto. Un estudio Mercer descubrió que, en 2001, cerca del veinticinco por ciento de las grandes empresas tenían programas de reconocimiento de sus empleados y que, en 2006, esta cifra había aumentado hasta alcanzar el treinta y cinco por ciento. Entre las empresas estudiadas se cuentan algunas tan famosas como Google, Southwest Airlines y Zappos.

Linden Lab, la empresa creadora del mundo virtual Second Life, concibió una estrategia fascinante a la que puso el nombre de «máquina del amor». En una empresa de alta tecnología, los empleados acostumbran a proteger el máximo de su tiempo para sí mismos y a guardar con celo la información, en vez de compartir con los compañeros sus conocimientos y su tiempo. La máquina del amor se diseñó para

superar esta tendencia y permitir a los empleados enviar un mensaje de amor cuando valorasen la ayuda de un compañero. Los mensajes de amor se hacían visibles a todo el mundo y servían para reconocer y recompensar las donaciones, puesto que las vinculaban al estatus y a la reputación. Un empleado lo define como la manera de conseguir que «los frikis de la tecnología compitan entre ellos para ver quién es el más útil». La máquina del amor ayudó a «fomentar la visibilidad de personas que realizaban tareas que a menudo se pasan por alto. El personal de mantenimiento, por ejemplo, era el que más "amor" recibía —explica Chris Colosi, antiguo directivo de Linden—. Cuando introduces un determinado porcentaje de receptores en el sistema, tienes que pensar en el efecto que tendrá un incentivo, pero me gustaba mucho la idea de la máquina del amor para tareas que quedaban fuera de la descripción del puesto de trabajo o de los objetivos de un empleado».

Para poner en marcha una máquina del amor en su empresa, échele un vistazo a una nueva herramienta electrónica llamada SendLove. Está disponible en LoveMachine (www.lovemachineinc.com), una empresa de nueva creación. La herramienta solicita primero definir el período de reconocimiento. A continuación, los participantes pueden enviarse mensajes breves de reconocimiento de las donaciones realizadas y los mensajes se hacen visibles al público.

5. *Haga suyo el favor de cinco minutos*. Si asistiese a un encuentro de 106 Miles (www.meetup.com/106miles) podría ver a Panda Adam Rifkin en acción. Es un maestro del favor de cinco minutos. Podría imitar la iniciativa de Panda preguntando a los demás qué necesitan y buscando la manera de ayudarles con el mínimo coste personal. Los dos favores que más le gusta ofrecer a Rifkin son dar su sincera opinión y realizar presentaciones. Lo que sigue a continuación es un ejemplo de un ejercicio muy simple para iniciarse como intermediario entre conocidos. Empiece repasando su agenda o su red de contactos en LinkedIn o Facebook. Identifique parejas de contactos que compartan un punto en común singular. Elija una pareja cada semana y preséntelos a través del correo electrónico. Rifkin recomienda asimismo reconectar con vínculos durmientes, no para obtener algo de ellos, sino para donarles alguna cosa. Una vez al mes, póngase en contacto con alguien con quien lleve años sin hablar. Averigüe en qué ha estado trabajando y pregúntele si podría ayudarle en algo. Puede aprender más cosas sobre la estrategia que utiliza David Hornik al respecto visitando Venture Blog (www.ventureblog.com/).

6. *Practique la comunicación sin fuerza, pero convirtiéndose en abogado defensor*. Desarrollar la comodidad y el dominio de la comunicación sin fuerza exige un importante cambio de costumbres: de hablar a escuchar, de promocionarse a pedir consejo y de postular a preguntar. Jim Quigley, un socio de Deloitte que había sido también director general de una empresa, decidió trabajar su comunicación sin fuerza. Se estableció como objetivo no hablar más de un veinte por ciento del tiempo que durara cualquier reunión a la que asistiese. «Uno de mis objetivos es escuchar.

En muchas ocasiones, tu impacto puede ser mayor si sabes qué preguntar, y no qué decir. Mientras hablo no aprendo nada. Pero cuando escucho aprendo muchísimo», me comentó Quigley. Cuando Quigley pasó de responder a preguntar, descubrió que comprendía mucho mejor las necesidades de sus interlocutores. «No es algo que te salga natural, pero es una costumbre, y las costumbres pueden adquirirse.» Para más información sobre el poder de la comunicación sin fuerza, visite los blogs de Susan Cain (www.thepowerofintroverts.com) y de Jennifer Khanweiler (www. theintrovertedleaderblog.com).

Por otro lado, cuando defendemos tanto los intereses de los demás como los nuestros, es importante asegurarse de que la comunicación sin fuerza no se produzca a expensas de la asertividad. GetRaised es un recurso gratuito que ofrece consejo sobre cómo negociar aumentos de sueldo. Según su cofundador, Matt Wallaert, la subida salarial media es de 6.726 dolares, siempre y cuando se esté mal retribuido. Cerca de la mitad de los usuarios han conseguido un aumento, en comparación con las tres cuartas partes de usuarias (https://getraised.com).

7. *Únase a una comunidad de donantes*. Para encontrar otros donantes, únase a una comunidad de Freecycle para donar objetos y averiguar qué necesita la gente (www.freecycle.org). Otra comunidad de donantes muy inspiradora es ServiceSpace (www.servispace.org), sede de una serie de iniciativas de donaciones iniciada por Nipun Mehta. Con sus oficinas principales ubicadas en Berkeley, California, ServiceSpace cuenta con más de cuatrocientos mil miembros y envía unos cincuenta millones de mensajes de correo electrónico al año. Pero con todo y con eso, opera basándose en tres reglas: «Sin personal, sin recaudación de fondos y sin vínculos de ningún tipo». A través de ServiSpace, Nipun ha creado una plataforma para que los usuarios incrementen su coeficiente de donación, dividida en tres categorías: proyectos de economía del don, contenido inspirador y apoyo al voluntariado y organizaciones sin ánimo de lucro. Uno de los proyectos de economía del don es Karma Kitchen, con una carta sin precios. Cuando llega la factura, siempre es por un importe de cero dólares e incluye dos frases: «Tu comida ha sido un regalo de alguien que llegó antes que tú. Para mantener con vida esta cadena de regalos, te invitamos a que pagues por adelantado la comida de los que vendrán después de ti». Otro proyecto de economía del don es HelpOthers.org, que reúne historias de gente con la siguiente actitud donante: hacer algo por otro anónimamente y dejar una tarjeta con una cara sonriente invitándole a pagar por anticipado.

Nipun describe como una mujer que trabajaba en una empresa de la lista *Fortune* 500 fue a buscar una bebida a la máquina expendedora y dejó unas monedas sueltas junto con una nota: «Tu bebida la ha pagado alguien a quien no conoces. Difunde el amor». Luego dejó una caja de donuts y con ella otra tarjeta con una cara sonriente. «Un tipo se percató de la tendencia y decidió enviar un correo electrónico

a todo el edificio —explica Nipun, riendo—. El tipo escribió: “Llevo tiempo siguiéndole la pista y creo que se mueve entre la segunda y la tercera planta”. Ahora, todo el mundo está alerta de su bondad y hay un montón de gente que ha empezado a seguir su ejemplo». En la página web de ServiceSpace, puedes pedir tarjetas con la cara sonriente, apoyar causas humanitarias, suscribirte al boletín de noticias semanal o leer una provocadora lista que incluye numerosos tipos de donación, como pagar el peaje del coche que llevas detrás o darle las gracias a alguien por ayudarte a redactar una nota elogiosa para su jefe. «Cuanto más donas, más quieres hacerlo, y más lo quieren también los que te rodean. Es como ir al gimnasio —dice Nipun—. Si trabajas los músculos de la bondad, los fortaleces.»

Otra impresionante iniciativa es HopeMob, proclamada como el lugar «donde desconocidos generosos aportan esperanza inmediata a gente urgentemente necesitada de todo el mundo» (http://hopemob.org). Para ideas sobre cómo organizar un grupo de gente que lleve a cabo actos desinteresados de bondad, véanse las iniciativas que están en marcha en Canadá en Extreme Kindness (http://extremekindness.com) y en el Reino Unido en The Kindness Offensive (http://thekindnessoffensive.com). The Kindness Offensive es un grupo de personas que lucha agresivamente por ser útil y ha organizado algunos de los actos desinteresados de bondad más impresionantes de la historia humana. Se han encargado de repartir juguetes para todos los niños ingresados en un hospital de Londres, regalado medio millón de tortitas, distribuido toneladas de regalos en distintos festivales de Gran Bretaña, proporcionado equipamiento médico y un techo a familias necesitadas y celebrado meriendas para ancianos, conseguido una guitarra eléctrica para un niño de diez años y obtenido asientos gratuitos de primera fila y acceso a las bambalinas del Circo de Moscú para un padre que quería sorprender a su hija. Tal vez no sea casualidad que el nombre de su fundador sea David Goodfellow.*

Es posible que le intrigue también BNI (www.bni.com), la organización de networking empresarial de Ivan Meisler que se rige por el lema «Los donantes ganan», así como Go-Giver Community (www. thegogiver.com/community), un grupo de gente que leyó la fábula *Dar para recibir* de Bob Burg y John David Mann y decidió que dar era una forma relevante de desarrollar una vida profesional.

8. *Ponga en marcha un experimento de generosidad personal*. Si prefiere donar a nivel individual, intente realizar el desafío de treinta días de GOOD (www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-agood-citizen). GOOD sugiere una forma diferente de donación cada día del mes. Para más ejemplos de actos desinteresados de bondad, estudie el experimento de generosidad que realizó durante treinta días Sasha Dichter (http://sashadichter.wordpress.com) y el año de actos de bondad desinteresados que llevó a cabo Ryan Garcia (www.366randomacts.org). Dichter, director de innovación del Acumen Fund, se

embarcó en un experimento de generosidad de un mes de duración en el que respondió a todas las peticiones de ayuda que recibió. Garcia, ejecutivo de ventas de ZocDoc, está realizando un acto desinteresado de bondad cada día durante un año entero y mantiene un blog relatando sus experiencias, que van desde ejercer de mentor hasta darle las gracias a un empleado de atención al cliente. Como hemos visto en el capítulo 6, este experimento de generosidad resulta más gratificante psicológicamente si se le dedica entre dos y once horas semanales y si se distribuye en grandes porciones: varios actos una vez a la semana en lugar de un acto cada día.

9. *Ayude a patrocinar un proyecto*. Mucha gente busca apoyo financiero para sus proyectos. En Kickstarter (www.kickstarter.com), conocida como la plataforma de patrocinio de proyectos creativos más grande del mundo, encontrará gente que busca ayuda para crear y lanzar al mercado películas, libros, videojuegos, música, obras de teatro, pintura y otros productos y servicios. En Kiva (www.kiva.org), identificará oportunidades para realizar microcréditos a partir de veinticinco dólares para emprendedores de países en vías de desarrollo. Ambas páginas web le ofrecen la oportunidad de conocer y seguir los progresos de las personas a las que brinde su ayuda.

10. *Pida ayuda más a menudo*. Si aspira a convertir en donantes a los demás, uno de los pasos más fáciles a dar consiste en pedir. Cuando pedimos ayuda, no siempre imponemos una carga a quien se la pedimos. En el mundo hay muchos donantes, y pidiéndoles ayuda estará brindándoles la oportunidad de expresar sus valores y sentirse valorados. Un favor de cinco minutos supone una carga relativamente pequeña, y si se lo pide a un equilibrador, cuente con que el favor le será correspondido. Wayne y Cheryl Baker destacan que podemos «encender la chispa de la reciprocidad tanto haciendo peticiones como ayudando a los demás. Ayude generosamente y sin pensar en lo que pueda obtener a cambio; pero pida también a menudo lo que necesite».

Agradecimientos

Mis abuelos, Florence y Paul Borock, fueron quienes plantaron las semillas de este libro, dos personas que incansablemente invirtieron su tiempo y su energía en los demás sin esperar nada a cambio. Durante mi adolescencia, fueron mis padres, Susan y Mark, quienes encendieron en mí la chispa de la curiosidad por la psicología y la fascinación por la calidad de la vida profesional. Mi entrenador de saltos de trampolín, Eric Best, me enseñó que la psicología era una de las principales fuerzas que respaldan el éxito, me hizo comprender el poder de la donación en el desarrollo de los demás y me animó a seguir una carrera profesional que combinara psicología y escritura. Descubrí esa carrera gracias a Brian Little, cuya sabiduría y generosidad cambiaron el curso de mi vida. Brian personifica lo mejor del ser humano y es gracias a sus profundos conocimientos, su compromiso con los alumnos y su capacidad para cautivar al público que acabé convirtiéndome en profesor. Cuando empecé a estudiar psicología de las organizaciones, me beneficié tremendamente de la labor de mis mentores Jane Dutton, Sue Ashford, Richard Hackman, Ellen Langer y Rick Price. En particular, Jane siempre me ha desafiado a pensar con mayor profundidad y me ha animado a ampliar mis miras y esforzarme en realizar investigaciones que marquen la diferencia.

Dicen que para escribir un libro se necesita todo un ejército, y el mío no ha sido una excepción: me siento muy afortunado por poder trabajar con un ejército de donantes cuyas huellas se palpan en cada página. Liderando la carga estuvo Richard Pine de InkWell, que ejemplifica todas las cualidades que un autor podría desear en un agente. Richard posee un verdadero don para ver el potencial de las ideas y las personas y posee una habilidad única y apasionada para conectarlas de tal modo que la palabra escrita sirva para convertir el mundo en un lugar mejor. Desde ayudarme a encontrar la voz adecuada para escribir dirigiéndome a un público popular y defender el tema, hasta ofrecerme agudos comentarios sobre el contenido, pasando por identificar donantes de éxito en nuestro entorno, Richard ha tenido un impacto imborrable tanto en este libro como en mi vida.

La otra fuerza creativa destacada detrás de este libro fue el extraordinario editor Kevin Doughten. Entre sus muchas contribuciones, cabe destacar que fue Kevin quien puso a George Meyer en mi radar y reconoció que una de las características singulares del éxito del donante es estimular a los demás. Kevin lo sabe por propia experiencia, puesto que esta es la razón de su éxito con los escritores. Sus opiniones, siempre perspicaces y exhaustivas, dieron forma a la estructura, reforzaron los argumentos y enriquecieron las historias y los estudios, además de motivarme a reescribir tres capítulos enteros partiendo de cero. Además de ayudarme a dar forma a todas las frases del libro, las directrices de Kevin han

alterado las bases de mi forma de escribir en general.

En Viking, Rick Kot ha ido mucho más allá del ámbito de sus obligaciones ofreciéndome su ingenio, su ojo crítico, su capital social y su supervisión. Me siento afortunado por contar con su apoyo y con las contribuciones editoriales, publicitarias y de marketing de Catherine Boyd, Nick Bromley, Peter Chatzky, Risa Chubinsky, Carolyn Coleburn, Winnie De Moya, Andrew Duncan, Clare Ferraro, Alexis Hurley, Whitney Peeling, Lindsay Prevette, Britney Ross, Jeff Schell, Nancy Sheppard, Michael Sigle, Dennis Swaim y Jeannette Williams, así como de los donantes de Napa Group LLC.

Cuando me planteé la posibilidad de escribir este libro, recibí los sabios consejos de muchos colegas. Mi especial agradecimiento para Jennifer Aaker, Teresa Amabile, Dan Ariely, Susan Cain, Noah Goldstein, Barry Schwartz, Marty Seligman, Richard Shell, Bob Sutton y Dan Pink, que no solo compartieron conmigo sus valiosas opiniones, sino que además me sugirieron el título. La idea del libro en sí está inspirada en una discusión que mantuve con Jeff Zaslow y cobró vida a través del diálogo con Justin Berg, cuya visión y experiencia mejoraron inmensamente su forma y su función.

Por su entendida opinión sobre mis borradores, quiero dar las gracias a Andy Bernstein, Ann Dang, Katherine Dean, Gabe Farkas, Alex Fishman, Alyssa Gelkopf, Kelsey Hilbrich, Katie Imielska, Mansi Jain, Valentino Kim, Phil Levine, Patrice Lin, Nick LoBuglio, Michelle Lu, Sara Luchian, Lindsay Miller, Starry Peng, Andrew Roberts, Danielle Rode, Suruchi Srikanth, Joe Tennant, Ryan Villanueva, Guy Viner, Becky Wald, Teresa Wang, Catherine Wei y Tommy Yin. Por las pistas que me guiaron hacia las diversas historias y por su contacto con los entrevistados, valoro muy sinceramente la ayuda que me prestaron Cameron Anderson, Dane Barnes, Renee Bell, Tal Ben-Shahar, Jesse Beyroutey, Grace Chen, Chris Colosi, Angela Duckworth, Bill Fisse, Juliet Geldi, Tom Gerrity, Leah Haimson, Dave Heeckman, Dara Kritzer, Adam Lashinsky, Laurence Leamire, Matt Maroone, Cade Massey, Dave Mazza, Chris Myers, Meredith Myers, Jean Oelwang, Bob Post, Jon Rifkind, Gavin Riggall, Claire Robertson-Kraft, Scott Rosner, Bobbi Silten, Matt Stevens, Brandon Stuut, Jeff Thompson, Mike Useem, Jerry Wind, Amy Wrzesniewski, Georges Zeng y los extraordinarios donantes anónimos de Riley Productions (www.rileyprods.com).

Por compartir su sabiduría, conocimientos y experiencia en las entrevistas mantenidas, junto con las personas citadas en el libro, quiero dar las gracias a Antoine Andrews, Peter Avis, Bernie Banks, Colleen Barrett, Margaux Bergen, Bob Brooks, Rano Burkhanova, Jim Canales, Virginia Canino, Bob Capers, Brian Chu, Bob Coghlan, Matt Conti, Mario DiTrapani, Atul Dubey, Nicole DuPre, Marc Elliott, Scilla Elworthy, Mark Fallon, Mike Feinberg, Christy Flanagan, Mike Fossaceca, Anna Gauthier, Jeremy Gilley, Kathy Gubanich, Michelle Gyles-McDonnough,

Kristen Holden, Beak Howell, Tom Jeary, Diane y Paul Jones, Rick Jones, Melanie Katzman, Colin Kelton, Richard Lack, Larry Lavery, Eric Lipton, Theresa Loth, Nic Lumpp, Dan Lyons, Sergio Magistri, Susan Mathews, Tim McConnell, David McMullen, Debby McWhinney, Rick Miller, Roy Neff, Randi Nielsen, Scott O'Neil, Jenna Osborne, Charles Pensig, Bob Post, Larry Powell, Kate Richey, Manfred Rietsch, Jon Rifkind, Larry Roberts, Clare Sanderson, Rebecca Schreuder, Bill Sherman, Scott Sherman, John Simon, Ron Skotarczak, Marijn Spillebeen, David Stewart, Craig Stock, Suzanne Sutter, Pat Sweeney, Vivek Tiwary, Vickie Tolliver, Ashley Valentine, Tony Wells, Matthew Wilkins, Yair Yoram, Jochen Zeitz y Fatima Zorzato.

Rachel Carpenter y Erica Connelly me aportaron un montón de ideas innovadoras para hacer correr la voz sobre la existencia de este libro y organizaron una productiva sesión de creación de ideas en la que tuvieron la amabilidad de participar y contribuir Alison BloomFeshbach, Zoe Epstein, Sean Griffin, Adria Hou, Katherine Howell, Ian Martinez, Scott McNulty, Annie Meyer y Becky Wald. Por dedicar una semana entera a realizar un diario de donaciones, agradezco la ayuda de Josh Berman, Charles Birnbaum, Adam Compain, Keenan Cottone, Ben Francois, Jean Lee, Josh Lipman, Charlie Mercer, Phil Neff, Mary Pettit, Matt Pohlson, Kiley Robbins, Chris Sergeant, Kara Shamy, Charlene Su y Nina Varghese.

Muchos otros amigos, colegas, alumnos y familiares me ayudaron a idear la estructura y el contenido del libro: Sam Abzug, David Adelman, Bob Adler, Sebastian Aguilar, Tanner Almond, Michael Althoff, Dan Baker, Rangel Barbosa, Dominique Basile, Deepa Bhat, Bill Boroughf, Andrew Brodsky, Anita Butani, Lewis Chung, Constantinos Coutifaris, Cody Dashiell-Earp, Kathryn Dekas, Alex Edmans, Mehdi El Hajoui, Mark Elliott, Jerrod Engelberg, Dafna Eylon, Jackie Fleishman, Michelle Gaster, Christina Gilyutin, Guiherme Giserman, Ross Glasser, Matt Goracy, Brett Lavery Gregorka, Dan Gruber, Sheynna Hakim, Howard Heevner, Greg Hennessy, Dave Hofmann, Victoria Holekamp, Rick Horgan, John Hsu, David Jaffe, Amanda Jefferson, Nechemya Kagedan, Melissa Kamim, Jonathan Karmel, Ely Key, Jeff Kiderman, Anu Kohli, Ben Krutzinna, Amin Lakhani, Chester Lee, Amanda Libertatore, Nicole Lim, Lindsey Mathews Padrino, Amy Matsuno, Lauren Miller, Zach Miller, Josephine Mogelof, Lauren Moloney-Egnatios, David Moltz, Brian Nemiroff, Celeste Ng, Dan Oppedisano, Matt Pholson, Georges Potworoswki, Derrick Preston, Vyas Ramanan, David Rider, David Roberts, Jeremy Rosner, Juan Pablo Saldarriaga, Frances Schendle, Christine Schmidt, Margot Lee Schmorak, Ari Shwayder, Kurt Smith, Scott Sonenshein, Mike Taormina, Palmer Truelson, Jonathan Tugman, Eric Tulla, Mike Van Pelt, Jamie Wallis, Michael Wolf, Rani Yadav, Lauren Yaffe, Andrew Yahkind y Ashley Yuki.

Por el aliento que me han proporcionado a lo largo de los años, quiero dar las

gracias a Tracie, Florie, mis abuelos Marion y Jay Grant, mis cuñados Adrienne y Neal Sweet y a Impact Lab. Y por encima de todo, no podría haber escrito este libro sin el apoyo de mi esposa, Allison. Ha consagrado infinitas horas a pensar, leer, discutir e investigar, y no hay palabras para describir lo mucho que su amor significa para mí. Cada vez que me siento a escribir, me inspiro en su ejemplo. Cuando se trata de donar en el seno de la familia, ella es el modelo a imitar definitivo. Nuestras hijas, Joanna y Elena, son la mayor fuente de alegría y significado de mi vida. Me siento increíblemente orgulloso de ellas y confío en que este libro ofrezca a su generación una nueva perspectiva sobre el significado de alcanzar el éxito.

Referencias

Capítulo 1: Un buen retorno de la inversión

Cita de inicio del capítulo: Samuel L. Clemens (conocido también como Mark Twain), «At the Dinner to Joseph H. Choate, November 16, 1901», en *Speeches at the Lotos Club*., ed. J. Elderkin, C. S. Lord y H. N. Fraser, Lotos Club, Nueva York, 1911, p. 38.

Historia de David Hornik y Danny Shader: entrevistas personales con David Hornik, 30 de enero y 12 de marzo de 2012; y Danny Shader, 13 de febrero de 2012.

preferencias de reciprocidad: Edward W. Miles, John D. Hatfield y Richard C. Huseman, «The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications for Worker Performance», *Journal of Management*, 15 (1989), pp. 581-588.

la mayoría de la gente actúa como donante dentro del marco de las relaciones más íntimas: Margaret S. Clarck y Judson Mills, «The Difference beetween Communal and Exchange Relationships: What It Is and Is Not», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19 (1993), pp. 684-691.

el ser humano desarrolla una combinación de dar, recibir y equilibrar: Alan P. Fiske, *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations*, Free Press, Nueva York, 1991.

mundo de la ingeniería: Francis J. Flynn, «How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency of Favor Exchange on Social Status and Productivity», *Academy of Management Journal*, 46 (2003), pp. 539-553.

estudiantes de Medicina en Bélgica: Filip Lievens, Deniz S. Ones y Stephan Dilchert, «Personality Scale Validities Increase Throughout Medical School», *Journal of Applied Psychology*, 94 (2009), pp. 1514-1535.

vendedores de Carolina del Norte: Adam M. Grant y Dane Barnes, «Predicting Sales Revenue», documento de trabajo, 2011.

ganan un catorce por ciento menos de dinero, presentan el doble de riesgo de ser víctimas de crímenes y están considerados un veintidós por ciento menos poderosos y dominantes: Timothy A. Judge, Beth A. Livingston y Charlice Hurst, «Do Nice Guys —and Gals— Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income», *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (2012), pp. 390-407.

el doble de riesgo de ser víctimas de crímenes: Robert J. Homant, «Risky Altruism as a Predictor of Criminal Victimization», *Criminal Justice and Behavior*, 37 (2010), pp. 1195-1216.

considerados un veintidós por ciento menos poderosos y dominantes: Nir Halevy,

Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen y Robert W. Livingston, «Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance», *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (2012), pp. 351-366.

los receptores provocan envidias: Eugene Kim y Theresa M. Glomb, «Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and Victimization», *Journal of Applied Psychology*, 95 (2010), pp. 889-901.

«ganar es más fácil»: entrevista personal con Randy Komisar, 30 de marzo de 2012.

«La política»: Bill Clinton, *Giving: How Each of Us Can Change the World*, Random House, Nueva York, 2007, p. ix.

Mi relato acerca del ascenso de Abraham Lincoln está principalmente basado en el fascinante libro de Doris Kearns Goodwin, *Teams of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*, Simon & Schuster, Nueva York, 2006.

más popular que todos los demás políticos: Max J. Skidmore, *Presidential Performance: A Comprehensive Review*, McFarland & Co., Jefferson, NC, 2004.

expertos en historia, ciencias políticas y psicología puntuaron a los presidentes: Steven J. Rubenzer y Thomas R. Faschingbauer, *Personality, Character and Leadership in the White House: Psychologists Assess the Presidents*, Brassey's, Dulles, VA, 2004, p. 223.

«resulta valioso en un maratón»: entrevista personal con Chip Conley, 24 de febrero de 2012.

«ya no tienes que elegir»: entrevista personal con Bobbi Silten, 9 de febrero de 2012.

utilizan regularmente equipos de trabajo: Paul Osterman, «Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare», *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (2000), pp. 179-196; y Duncan Gallie, Ying Zhou, Alan Felstead y Francis Green, «Teamwork, Skill Development and Employee Welfare», *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2012), pp. 23-46.

el sector servicios se expande: Adam M. Grant y Sharon K. Parker, «Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives», *Academy of Management Annuals* (2009), pp. 317-375.

asesores financieros: entrevistas personales con Steve Jones, 13 de julio de 2011; y Peter Audet, 21 de diciembre de 2011 y 19 de enero de 2012.

el principio rector más importante: Shalom H. Schwartz y Anat Bardi, «Value Hierarchies across Cultures: Taking a Similarities Perspective», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (2000), pp. 268-290.

tienen con frecuencia miedo a reconocer este hecho: entrevista personal con Sherryann Plesse, 21 de octubre de 2011.

suelen sentirse presionados a inclinarse hacia la dirección del receptor: Dale T. Miller, «The Norm of Self-Interest», *American Psychologist*, 54 (1999), pp. 1053-1060.

ponerse un traje: véase Jeffrey Sanchez-Burks, «Protestant Relational Ideology: The Cognitive Underpinnings and Organizational Implicatios of an American Anomaly», *Research in Organizational Behavior*, 26 (2005), pp. 267-308; y «Protestant Relational Ideology and (In)Attention to Relational Cues in Work Settings», *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (2002), pp. 919-929.

El miedo a la explotación que experimentan los receptores: Robert H. Frank, *Passions within Reason: The Strategic Role of the Emotions*, W. W. Norton, Nueva York, 1988, p. xi.

Capítulo 2: El pavo real y el oso panda

Cita de inicio del capítulo: Coreta Scott King, The Words of Martin Luther King, Jr., Newmarket Press, Nueva York, 2008, p. 17.

Enron: Bethany McLean y Peter Elkind, *The Smartest Guy in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Portfolio, Nueva York, 2004; Mimi Swartz y Sherron Watkins, *Power Failure: The Inside Story of the Collapse of Enron*, Crown, Nueva York, 2004; y Judy Keen, «Bush, Lay Kept Emotional Distance», *USA Today*, 26 de febrero de 2002.

las redes de contactos aportan tres principales ventajas: Brian Uzzi y Shannon Dunlap, «How to Build Your Network», *Harvard Business Review*, diciembre 2005, pp. 53-60; y Ronald Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1995.

fundador de LinkedIn: Reid Hoffman, «Connections with Integrity», *strategy+business*, 29 de mayo de 2012.

magnífica primera impresión de los receptores: Mitja D. Back, Stefan C. Schmukle y Boris Egloff, «Why Are Narcissists So Charming at First Sight? Decoding the Narcissism-Popularity Link at Zero Acquaintnace», *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2010), pp. 132-145.

se siente con derecho a luchar por objetivos que satisfagan sus propios intereses: Serena Chen, Annette Y. Lee-Chai y John A. Bargh, «Relationship Orientation as a Moderator of the Effects of Social Power», *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (2001), pp. 173-187; y Katherine A DeCelles, D. Scott DeRue, Joshua D. Margolis y Tara L. Ceranic, «Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior», *Journal of Applied Psychology*, 97 (2012), pp. 681-689.

juegos de ultimátum: Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch y Richard H. Thaler, «Fairness and the Assumptions of Economics», *Journal of Business*, 59 (1986),

pp. S285-S300.

compartiendo información relacionada con su reputación: Matthew Feinberg, Joey Cheng y Robb Willer, «Gossip as an Effective and Low-Cost Form of Punishment», *Behavioral and Brain Sciences*, 35 (2012), p. 25; y Matthew Feinberg, Robb Willer, Jennifer Stellar y Dacher Keltner, «The Virtues of Gossip: Reputation Information Sharing as Prosocial Behavior», *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (2012), pp. 1015-1030.

«No podemos crear redes de contactos por los beneficios»: Wayne E. Baker, *Achieving Success Through Social Capital: Tapping Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000, p. 19.

directores generales de empresas de hardware y software : Arijit Chatterjee y Donald C. Hambrick, «It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance», *Administrative Science Quarterly*, 52 (2007), pp. 351-386.

«los vínculos de las redes de contacto son los conductos»: Benjamin S. Crosier, Gregory D. Webster y Haley M. Dillon, «Wired to Connect: Evolutionary Psychology and Social Networks», *Review of General Psychology*, 16 (2012), pp. 230-239.

perfil en Facebook: Laura E. Buffardi y W. Keith Campbell, «Narcissism and Social Networking Websites», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34 (2008), pp. 1303-1314.

redes sociales para detectar receptores: entrevista personal con Howard Lee, 11 de diciembre de 2011.

tenía más contactos de LinkedIn: Jessica Shambora, «*Fortune*'s Best Networker», *Fortune*, 9 de febrero de 2011, artículo visualizado el 26 de enero de 2012, http://tech.fortune.cnn. com/2011/02/09/fortune-best-networker/.

«Adam Rifkin»: entrevista personal con Adam Rifkin, 28 de enero de 2012; Jessica Shambora, 9 de febrero de 2012; Raymond Rouf, 16 de febrero de 2012; y Eghosa Omoigui, 14 de marzo de 2012; visita a 106 Miles, 9 de mayo de 2012; conversación con Brian Norgard (http://namesake.com/conversation/ brian/like-welcome-ifindkarma-namesake-community); página Web de Adam Rifkin (http://ifindkarma.com/) y páginas Web de Graham Spencer (www.gspencer.net).

norma de reciprocidad: Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion,* HarperBusiness, Nueva York, 2006.

«Es mejor dar antes de recibir»: Keith Ferrazzi y Thal Raz, *Nunca comas solo: claves del networking para optimizar tus relaciones personales*, Editorial Amat, Barcelona, 2010.

«con la esperanza de obtener alguna cosa a cambio»: entrevista personal con Dan

Weinstein, 26 de enero de 2012.
«Cómo puedo ayudar»: entrevista de Guy Kawasaki con Warren Cass, visualizada el 14 de mayo de 2012, www.youtube.com/ watch? feature=player_embedded&v=_OsWvp2X8gk.
«vínculos débiles»: Mark Granovetter, «The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited», *Sociological Theory*, 1 (1983), pp. 201-223.
pronoia: Fred H. Goldner, «Pronoia», *Social Problems*, 30 (1982), pp. 82-91; y entrevista personal con Brian Little, 24 de enero de 2011.
vínculos durmientes: Daniel Z. Levin, Jorge Walter y J. Keith Murnighan, «Dormant Ties: The Value of Reconnecting», *Organization Science*, 22 (2011), pp. 923-939; y «The Power of Reconnection: How Dormant Ties Can Surprise You», *MIT Sloan Management Review*, 52 (2011), pp. 45-50.
flujos de energía que corren por las redes de contactos: Rob Cross, Wayne Baker y Andrew Parker, «What Creates Energy in Organizations?», *MIT Sloan Management Review*, 44 (2003), pp. 51-56.
«otra persona haga alguna cosa por mí»: Robert Putman, *Solo en la bolera: colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*, Galaxia Gutenberg, Barcelona, 2002.
dar puede ser contagioso: James H. Fowler y Nicholas A. Christakis, «Cooperative Behavior Cascades in Human Social Networks», *PNAS*, 107 (2010), pp. 5334-5338.
actitud consistente de donante: J. Mark Weber y J. Keith Murnighan, «Suckers or Saviors? Consistent Contributors in Social Dilemmas», *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (2008), pp. 1340-1353.
ingenieros profesionales: Francis J. Flynn, «How Much Should I Give and How Often? The Effects of Generosity and Frequency of Favor Exchange on Social Status and Productivity», *Academy of Management Journal*, 46 (2003), pp. 539-553.

Capítulo 3: El efecto dominó

Cita de inicio del capítulo: John Andrew Holmes, *Wisdom in Small Doses*, Lincoln, NE, The University Publishing Company, 1927.
George Meyer: David Owen, «Taking Humor Seriously: George Meyer, the Funniest Man behind the Funniest Show on TV», *The New Yorker*, 13 de marzo de 2000; Simon Vozick-Levinson, «For *Simpsons* Writer Meyer, Comedy Is No Laughing Matter», *Harvard Crimson*, 4 de junio de 2003; Eric Spiznagel, «George Meyer», *Believer*, septiembre de 2004; Mike Sacks, *And Here's the Kicker: Conversations with 21 Top Humor Writers on Their Craft*, Cincinnati, Writers Digest Books, 2009; y entrevistas personales con Meyer, 21 de junio de 2012; Tim Long, 22 de junio de 2012; Carolyn Omine, 27 de junio de 2012; y Don

Payne, 12 de julio de 2012.

genios y creadores de genios: Liz Wiseman y Greg McKeown, *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*, HarperBusiness, Nueva York, 2010.

personas tremendamente creativas: Donald W. MacKinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», *American Psychologist*, 17 (1962), pp. 484-495; y «Personality and the Realization of Creative Potential», *American Psychologist*, 20 (1965), pp. 273-281.

científicos creativos: Gregory Feist, «A Structural Model of Scientific Eminence», *Psychological Science*, 4 (1993), pp. 366-371; y «A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity», *Personality and Social Psychology Review*, 2 (1998), pp. 290-309.

Frank Lloyd Wright: Roger Friedland y Harold Zellman, The Fellowship: The Untold Story of Frank Lloyd Wright and the Taliesin Fellowship, HarperCollins, Nueva York, 2007, p. 138; Ed de St. Aubin, «Truth Against the World: A Psychobiographical Exploration of Generavity in the Life of Frank Lloyd Wright», en *Generavity and Adult Development: How and Why We Care for the Next Generation*, ed. Dan P. McAdams y Ed de St. Aubin, *American Psychological Association*, Washington, DC, 1998, pp. 402 y 408; Christopher Hawthorne, «At Wright's Taliesin, Maybe the Walls Can Talk», *Los Angeles Times*, 3 de septiembre de 2006; y Brendan Gill, *Many Masks: A Life of Frank Lloyd Wright*, De Capo Press, Nueva York, 1998, p. 334.

Edgar Tafel: Joan Altabe, «Fallinwater Is Falling Apart», *Gadfly Online*, 18 de febrero de 2002; véase también Hugh Pearman, «How Many Wrights Make a Wrong?», *Sunday Times Magazine*, 12 de junio de 2005.

cirujanos cardiacos: Robert Huckman y Gary Pisano, «The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery», *Management Science*, 52 (2006), pp. 473-488.

analistas estrella: Boris Groysberg, Linda-Eling Lee y Ashish Nanda, «Can They Take It with Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance», *Management Science*, 54 (2008), pp. 1213-1230; y Boris Groysberg y Linda-Eling Lee, «The Effect of Colleague Quality on Top Performance: The Case of Security Analysts», *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2008), pp. 1123-1144.

interdependencia sea débil: MarYam G. Hamedanni, Hazel R. Markus y Alyssa S. Fu, «My Nation, My Self: Divergent Framings of America Influence American Selves», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37 (2011), pp. 350-364.

beneficia a sus grupos: Nathan P. Podsakoff, Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff y Brian D. Blume, «Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, 94 (2009), pp. 122-141; y Philip M. Podsakoff,

Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine y Daniel G. Bachrach, «Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review if the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research», *Journal of Management*, 26 (2000), pp. 513-563.

comportamiento de expedición: entrevistas personales con Jeff Ashby, 9 de julio de 2012; y John Kanengieter, 13 de julio de 2012.

dejan de tener una diana: Eugene Kim y Theresa M. Glomb, «Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality and Victimization», *Journal of Applied Psychology*, 95 (2010) pp. 889-901.

sus habilidades saliesen a relucir: Sabrina Deutsch Salomon y Yuval Deutsch, «OCB as a Handicap: An Evolutionary Psychological Perspective», *Journal of Organizational Behavior*, 27 (2006), pp. 185-199.

créditos idiosincráticos: Edwin P. Hollander, «Conformity, Status and Idiosyncrasy Credit», *Psychological Review*, 65 (1958), pp. 117-127; véase también Charlie L. Hardy y Mark Van Vught, «Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (2006), pp. 1402-1413.

sociólogo de Berkeley: Robb Willer, «Groups Reward Individual Scarifice: The Status Solution to the Collective Action Problem», *American Sociological Review*, 74 (2009), pp. 23-43.

los donantes reciben un reconocimiento adicional: Adam M. Grant, Sharon Parker y Catherine Collins, «Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel», *Personnel Psychology*, 62 (2009), pp. 31-55.

estudio sobre empresas eslovenas: Matej Cerne, Christina Nerstad, Anders Dysvik y Miha Skerlavaj, «What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity», *Academy of Management Journal* (pendiente de publicación).

Jonas Salk: David Oshinsly, *Polio: An American Story*, Oxford University Press, Nueva York, 2005, pp. 205-206 y 208.

«figura paterna malévola»: Douglas Heuck, «A Talk with Salk Sheds Wisdom», *Pittsburgh Quarterly*, invierno 2006.

escasos comentarios sobre el incidente: Academy of Achievement, «Joans Salk Interview», 16 de mayo de 1991, visualizado el 15 de marzo de 2012, http://www.achievement.org/autodoc/ page/sal0int-4, y Paul Offit, *The Cutter Incident: How America's First Polio Vaccine Led to the Growing Vaccine Crisis*, Yale University Press, New Haven, 2005, p. 57.

Peter Salk: Luis Fábregas, «Salk's Son Extends Olive Branch to Polio Team», *Pittsburgh Tribune*, 13 de abril de 2005.

Sesgo de responsabilidad: Michael Ross y Fiore Sicoly, «Egocentric Biases in Availability and Attribution», *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (1979), pp. 322-336.

palabra inventada más destacada: Mark Peters y Daniel O'Brien, «From Cromulent to Craptacular: The Top 12 *Simpsons* Created Words», Cracked.com, 23 de julio de 2007; y Ben Zimmer, «The "Meh" Generation: How an Expression of Apathy Invaded America», *Boston Globe*, 26 de febrero de 2012.

reflexionen sobre las contribuciones de cada miembro: Eugene M. Caruso, Nicholas Epley y Max H. Bazerman, «The Costs and Benefits of Undoing Egocentric Responsibility Assessments in Groups», *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (2006), pp. 857-871.

reconocer en qué contribuyen los demás: Eugene M. Caruso, Nicholas Epley y Max H. Bazerman, «The Costs and Benefits of Undoing Egocentric Responsibility Assessments in Groups», *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (2006), pp. 857-871.

seguridad psicológica: Amy Edmonson, «Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error», *Journal of Applied Behavior Science*, 32 (1996), pp. 5-28; y «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», *Administrative Science Quarterly*, 44 (1999), pp. 350-383.

papel importante en la innovación: David Obstfeld, «Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involment in Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 50 (2005), pp. 100-130.

brecha de perspectiva: Loran F. Nordgren, Mary-Hunter Morris McDonnell y George Loewenstein, «What Constitutes Torture? Psychological Impediments to an Objective Evaluation of Enhanced Interrogation Tactics», *Psychological Science*, 22 (2011), pp. 689-694.

hospital de San Francisco: Robert Burton, «Pathological Certitude», en *Pathological Altruism*, ed. Barbara Oakley et al., Oxford University Press, Nueva York, 2011, pp. 131-137; Natalie Angier, «The Pathological Altruist Gives Till Someone Hurts», *New York Times*, 3 de octubre de 2011; y entrevista personal con Burton, 23 de febrero de 2012.

ponerse en la piel de los otros: Adam M. Grant y James Berry, «The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and Creativity», *Academy of Management Journal*, 54 (2011), pp. 73-96.

regalos de una lista y regalos distintos: Francesca Gino y Francis J. Flynn, «Give Them What They Want: The Benefits of Explicitness in Gift Exchange», *Journal of Experimental Social Psychology*, 47 (2011), pp. 915-922.

solemos mantenernos dentro de nuestros marcos de referencia : C. Daniel Batson, Shannon Early y Giovanni Salvarini, «Perspective Taking: Imagining How Another Feels Versus Imagining How You Would Feel», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23 (1997), pp. 751-758.

galletitas con respecto al brócoli: Betty Repacholi y Alison Gopnik, «Early Reasoning about Desires: Evidence from 14- and 18-Month-Olds», *Developmental Psychology*, 33 (1997), pp. 1221.

hermanos menores: Beatrice Whiting y John Whiting, *Children of Six Cultures: A Psycho-Cultural Analysis*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1975; David Winter, «The Power Motive in Women – and Men», *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1988), pp. 510-519; Frank J. Sulloway, *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics* and Creative Lives, Vintage Books, Nueva York, 1997; y Paul A. M. Van Lange, Wilma Otten, Ellen M., N. De Bruin y Jeffrey A. Joireman, «Development of Prosocial, Individualistic, and Competitive Orientations: Theory and Preliminary Evidence», *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (1997), pp. 733-746.

«Resulta sorprendente»: de St. Aubien, p. 405.

Capítulo 4: Encontrar el diamante en bruto

Reggie Love: entrevista personal, 28 de mayo de 2012; y Peter Baker, «Education of a President», *New York Times* , 12 de octubre de 2010; David Picker, «Amazing Ride Nears End for "First Brother" Reggie Love», *ABC News*, 22 de noviembre de 2011; Jodi Kantor, «Leaving Obama's Shadow, to Cast One of His Own», *New York Times* , 10 de noviembre de 2011; y Noreen Malone, «Obama Still Hasn't Replaced Reggie Love», *New York Magazine*, 16 de febrero de 2012.

C. J. Skender: entrevistas personales con Skender, 16 de enero y 30 de abril de 2012; Beth Traynham, 4 de mayo de 2012; Marie Arcuri, 5 de mayo de 2012; y David Moltz, 10 de mayo de 2012; véase también Megan Tucker, «By the Book, Sort of...», *BusinessWeek*, 20 de septiembre de 2006; Kim Nielsen, «The Last Word: C. J. Skender, CPA», *Journal of Accountancy*, abril de 2008; Patrick Adams, «The Entertainer», *Duke Magazine*, 4 de marzo de 2004; y Nicki Jhabvala, «Riad Trip: UNC», *Sports Illustrated*, 8 de noviembre de 2006.

Fuerzas de Defensa Israelí (IDF): Dov Eden, «Pygmalion without Interpersonal Contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations», *Journal of Applied Psychology*, 75 (1990), pp. 394-398, y «Self-Fulfilling Prophecies in Organizations», en *Organizational Behavior: State of the Science*, ed. J. Greenberg, Erlbaum, Mahwah, NJ, 2003, pp. 91-122.

florecimiento intelectual: Robert Rosenthal y Lenore Jacobson, «Teachers' Expectancies: Determinants of Pupil's IQ Gains», *Psychological Reports*, 19

(1966), pp. 115-118; y *Pygmalión en la escuela: expectativas del maestro y desarrollo intelectual del alumno*, Marova, Madrid, 1980.

«profecías autocumplidas»: Lee Jussim y Kent Harber, «teacher Expectations and Self-Fulfilling Prophecies: Knowns and Unknowns, Resolved and Unresolved Controversies», *Personality and Social Psychology Review*, 9 (2005), pp. 131-155.

los empleados acababan brillando: D. Brian McNatt, «Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result», Journal of Applied Psychology, 85 (2000), pp. 314-322.

expectativas bajas desencadenan un círculo vicioso: Jennifer Carson Marr, Stefan Thau, Karl Aquino y Laurie J. Barclay, «Do I Want to Know? How the Motivation to Acquire Relationship-Threatening Information in Groups Contributes to Paranoid Thought, Suspicion Behavior, and Social Rejection», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117 (2012), pp. 285-297; y Detlef Fetchenhauer y David Dunning, «Why So Cynical? Asymmetric Feedback Underlies Misguided Skepticism Regarding the Trustworthiness of Others», *Psychological Science*, 21 (2010), pp. 189-193; véase también Fabrizio Ferraro, Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, «Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulgilling», *Academy of Management Review*, 30 (2005), pp. 8-24.

nuevos auditores: D. Brian McNatt y Timothy A. Judge, «Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication», *Academy of Management Journal*, 47 (2004), pp. 550-565.

teoría de la inversión en inteligencia: Raymond Cattell, *Abilities: Their Structure, Growth, and Action*, Houghton Mifflin, Nueva York, 1971 e *Intelligence: Its Struucture, Growth and Action*, Elsevier, Nueva York, 1987; véase también Frank Schmidt, «A Theory of Sex Differences in Technical Aptitude and Some Supporting Evidence», *Perspectives on Psychological Science*, 6 (2011), pp. 560-573.

estudio de referencia con músicos, científicos y deportistas de nivel mundial: Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People*, Ballantine Books, Nueva York, 1985, p. 173.

«los cisnes más bellos del mundo»: Daniel Coyle, *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How*, Bantman, Nueva York, 2009, p. 173.

diez mil horas de práctica intencionada: Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success*, Little, Brown and Company, Nueva York, 2008; y K. Anders Ericsson y Neil Charness, «Expert Performance: Its Structure and Acquisition», *American Psychologist*, 49 (1994), pp. 725-247.

tesón: Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews y Dennis R. Kelly, «Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals», *Journal of*

Personality and Social Psychology, 92 (2007), pp. 1087-1101.

«la motivación no es algo que deba darse por sentado»: George Anders, *The Rare Find: Spotting Exceptional Talent Before Everyone Else*, Portfolio, Nueva York, 2011, p. 212.

Stu Inman: Wayne Thompson, *Blazermania: This is Our Story — The Official History of the Portland Trail Blazers*, Insight Editions, San Rafael, CA, 2010; y «My Memories of Stu Inman», NBA.com, 2007, visualizado el 14 de mayo de 2012, http://www.nba.com/ blazers/news/My_memories_of_Stu_Inman-208239-1218. html; Jack Ramsay, «Stu Inman was an Old-School Pro», ESPN, 2007, visualizado el 14 de mayo de 2012, https://m.espn.go.com/ nba/story? storyld=2750878; Steve Duin, «Stu Inman: The Ultimate Class Act», *The Oregonian*, 30 de enero de 2007; Mandi Major, «Dr. Ogilvie Was an Acclaimed Pioneer in Sports Psychology», *Los Gatos Weekly Times*, 23 de julio de 2003; Chris Tomasson, «LaRue Martin's Story Proves One of Redemption, Success», AOL News, 25 de enero de 2011, visualizado el 14 de mayo de 2012, http://www.aolnews.com/2011/01/25/larue-martinsstory-proves-one-of-redemption-success/; y «Ultimate Rebound: Draft Bust LaRue Martin Lands NBA Gig.», AOL News, 21 de febrero de 2011, visualizado el 14 de mayo de 2012, http:// www.aolnewscom/2011/02/21/ultimate-rebounddraft-bust-larue-martin-lands-nba-gig/; Jerry Sullivan, «NBA Scouts Are Learning to Think Small», *Los Angeles Times*, 11 de marzo de 1989; Stats LLC, «Stu Inman, Architect of Trail Blazers' Title Team, Dies at 80», *Associated Press*, 31 de enero de 2007; Rob Kremer, «Stu Inman, RIP», Blogspot, 31 de enero de 2007, visualizado el 14 de mayo de 2012, http://robkremer.blogspot. com/2007/01/stu-inman-rip.html; Dwight Jaynes, «Pioneer Blazer Won with Character», *Portland Tribune*, 2 de febrero de 2007; Tommie Smith y David Steele, *Silent Gesture: The Autobiography of Tommie Smith*, Temple University Press, Filadelfia, 2007, p. 84; Filip Bondy, *Tip-off: How the 1984 NBA Draft Changed Basketball Forever*, Da Capo Press, Cambridge, MA, 2007, p. 114; Frank Coffey, *The Pride of Portland: The Story of the Trail Blazers*, Everest House, Nueva York, 1980; Chris Ballard, Chuck Wielgus, Clark Kellogg y Alexander Wolff, *Hoops Nation: A Guide to America's Best Pickup Basketball*, University of Nebraska Press, Lincoln, 2004; y entrevista personal con Thompson, 14 de mayo de 2012.

los equipos no podían librarse de sus grandes apuestas: Barry M. Staw y Ha Hoang, «Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball», *Administrative Science Quarterly*, 40 (1995), pp. 474-494; véase también Colin F. Camerer y Roberto A. Weber, «The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment in

NBA Draft Choices», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39 (1999), pp. 59-82.

por qué y cuándo se produce el aumento: Dustin J. Sleesman, Donald E. Conlon, Gerry McNamara y Jonathan E. Miles, «Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment», *Academy of Management Journal*, 55 (2012), pp. 541-562.

clientes de un banco californiano: Barry M. Staw, Sigal G. Barsade y Kenneth W. Koput, «Escalation at the Credit Window. A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-Off of Problem Loans», *Journal of Applied Psychology*, 82 (1997), pp. 130-142.

si invierte o no un millón de dólares en un avión: Henry Moon, «The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas», *Journal of Applied Psychology*, 86 (2001), pp. 533-540.

«mantener escondida la posibilidad de fracaso»: Bruce M. Meglino y M. Audrey Korsgaard, «Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizacional Implications of Other Orientation», *Journal of Applied Psychology*, 89 (2004), pp. 946-959; y M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino y Scott W. Lester, «Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?», *Journal of Applied Psychology*, 82 (1997), pp. 160-177.

elegimos en nombre de los demás: Laura Kray y Richard Gonzalez, «Differential Weighting in Choice Versus Advice: I'll Do This, You Do That», *Journal of Behavioral Decision Making*, 12 (1999), pp. 207-217; Laura Kray, «Contingent Weighting in Self-Other Decision Making», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83 (2000), pp. 82-106; y Evan Polman y Kyle J. Emich, «Decisions for Others Are More Creative than Decisions for Self», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37 (2011), pp. 492-501.

Bob Gross: Wayne Thompson, «Bob Gross: Moving Without the Ball», NBA.com, visualizado el 14 de mayo de 2012, http://www.nba.com/blazers/news/Bob_Gross_Moving_Without_ The_-292398-1218.html; Kyle Laggner, «Former Blazers' Forward Bobby Gross Leaves a Lasting Impression», Oregonian, 17 de diciembre de 2008; y Jews in Sports profile, visualizado el 14 de mayo de 2012, www.jewsinsports.org/profi_le.asp?sport=basketball&ID=358.

donantes están dispuestos a trabajar más tiempo y más duro: Adam M. Grant, «Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity», *Journal of Applied Psychology*, 93 (2008), pp. 48-58.

Def Jam records: entrevista personal con Russell Simmons, 26 de junio de 2012, y

Russell Simmons y Chris Morrow, *Do You: 12 Laws to Access the Power in You to Achieve Happiness and Success*, Penguin, Nueva York, 2008, pp. 156-157.

Clyde Drexler: Clyde Drexler y Kerry Eggers, *Clyde the Glide: My Life in Basketball*, Skyhorse Publishing, Nueva York, 2011, pp. 109-114.

Michael Jordan: Michael Leahy, *When Nothing Else Matters: Michael Jordan's Last Comeback*, Simon & Schuster, Nueva York, 2005; Sam Smith, *The Jordan Rules*, Mass Market, Nueva York, 1993; Jack McCallum, *Dream Team: How Michael, Magic, Larry, Charles, and the Greatest Team of All Time Conquered the World and Changed the Game of Basketball Forever*, Ballantine Books, Nueva York, 2012; ESPN Chicago, «Charles Barkley Critical of Jordan», 1 de marzo de 2012, visualizado el 28 de mayo de 2012, http://espn.go.com/chicago/nba/story/_/id/7634685/charles-barkleymichael-jordan-executive-not-done-good-job; y Rick Reilly, «Be Like Michael Jordan? No Thanks», ESPN, 19 de septiembre de 2009, visualizado el 28 de mayo de 2012, http://sports.espn.go. com/espn/columns/story?columnist=reilly_rick&id=4477759.

Dean Smith: Bondy, *Tip-off*, p. 3.

«La gente con talento se siente atraída hacia quienes cuidan de ella»: entrevista personal con Chris Granger, 26 de junio de 2012.

«abanderar grandes talentos»: Anders, pp. 246-247.

Capítulo 5: La fuerza de la comunicación sin fuerza

Cita de inicio del capítulo: Thedore Roosevelt, «Letter to Henry R. Sprague», *American Treasures of the Library of Congress*, 26 de enero de 1900.

Dave Walton: Hayes Hunt, «The King's Speech: A Trial Lawyer's Stutter», *From the Sidebar*, 3 de marzo de 2011, y entrevistas personales con Walton, 6 de septiembre y 15 de diciembre de 2011, y 9 de marzo de 2012.

éxito depende en gran parte de nuestra capacidad de influir en los demás: Daniel Pink, *Vender es humano: la sorprendente verdad sobre cómo convencer a los demás*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2013.

el dominio y el prestigio: Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen y Robert W. Livingston, «Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance», *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (2012), pp. 351-366.

se espera de nosotros que comuniquemos con fuerza: Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking* , Crown, Nueva York, 2012.

cómodos expresando su vulnerabilidad: véase M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino y W. Scott Lester, «Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have

Broader Implications in Organizations?», *Journal of Applied Psychology*, 82 (1997), pp. 160-177; y Michael C. Ashton y Kibeom Lee, «Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure», *Personality and Social Psychology Review*, 11 (2007), pp. 150-166.

efecto torpeza: Elliot Aronson, Ben Willerman y Joanne Floyd, «The Effect of a Pratfall on Increasing Interpersonal Attractiveness», *Psychonomic Science*, 4 (1966), pp. 227-228; y Robert Helmreich, Elliot Aronson y James LeFan, «To Err is Humanizing – Sometimes: Effects of Self-Esteem, Competence, and a Pratfall on Interpersonal Attraction», *Journal of Personality and Social Psychology*, 16 (1970), pp. 259-264.

parte más baja de la clasificación de la escala de responsabilidad social: Robert H. Frank, «What Price the Moral High Ground?», *Southern Economic Journal*, 63 (1996), pp. 1-17.

Bill Grumbles: entrevista personal, 4 de octubre de 2011.

dicha de hablar: James Pennebaker, *Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions*, Guilford Press, Nueva York, 1997, p. 3.

el óptico que más vendía: entrevistas personales con Kildare Escoto, 23 y 28 de agosto de 2011; y Nancy Phelps, 23 de agosto de 2011.

centenares de ópticos: Adam M. Grant y Dane Barnes, «Predicting Sales Revenue», documento de trabajo, 2011.

negociadores expertos: Neil Rackham, «The Behavior of Successful Negotiators», *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, ed. R. Lewicki, B. Barry y D. M. Saunders, McGraw-Hill, Nueva York, 2007.

vendedores de seguros: Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine y Daniel G. Bachrach, «Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research», *Journal of Management*, 26 (2000), pp. 513-563.

visitadores médicos: Carl J. Thorensen, Jill C. Bradley, Paul D. Bliese y Joseph D. Thoresen, «The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages», *Journal of Applied Psychology*, 89 (2004), pp. 835-853.

vendedores responsables de productos femeninos: Fernando Jaramillo y Douglas B. Grisaffe, «Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXIX (2009), pp. 167-178.

tiene pensado votar: Anthony G. Greenwald, Catherine G. Carnot, Rebecca Beach y Barbara Young, «Increasing Voting Behavior by Asking People if They Expect to Vote», *Journal of Applied Psychology*, 72 (1987), pp. 315-318.

recelamos: Marian Friestad y Peter Wright, «The Persuasion Knowledge Model:

How People Cope with Persuasion Attempts», *Journal of Consumer Research*, 21 (1994), pp. 1-31; Jack Brehm, *A Theory of Psychological Reactance*, Academic Press, Nueva York, 1966; y John Biondo y A. P. MacDonald Jr., «Internal External Locus of Control and Response to Influence Attempts», *Journal of Personality*, 39 (1971), pp. 407419.

persuasión: Elliot Aronson, «The Power of Self-Persuasion», *American Psychologist*, 54 (1999), pp. 875-884.

preguntas intencionadas: Patti Williams, Gavan Fitzsimons y Lauren Block, «When Consumers Do Not Recognize "Benign" Intention Questions and Persuasion Attempts», *Journal of Consumer Research*, 31 (2004), pp. 540-550.

Don Lane: entrevistas personales, 16 de diciembre de 2011 y 30 de marzo de 2012.

hablando más tentativamente: Alison R. Fragale, «The Power of Powerless Speech: The effects of Speech Style and Task Interdependence on Status Conferral», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101 (2006), pp. 243-261; véase también Uma R. Karmarkar y Zakary L. Tormala, «Believe Me, I Have No Idea What I'm Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion», *Journal of Consumer Research*, 36 (2010), pp. 1033-1049.

Descargo de responsabilidad: Amani El-Alayli, Christoffer J. Myers, Tamara L. Petersen y Amy L. Lystad, «I Don't Mean to Sound Arrogant, But... The Effects of Using Disclaimers on Person Perception», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34 (2008), pp. 130-143.

Barton Hill: entrevista personal, 19 de marzo de 2012.

psicólogos californianos: Cameron Anderson y Gavin J. Kilduff, «Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-toFace Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance», *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (2009), pp. 491-503.

Psicólogos de Ámsterdam: Barbora Nevicka, Femke S. Ten Velden, Annebel H. B. de Hoogh y Annelies E. M. Van Vianen, «Reality at Odds with Perception: Narcisistic Leaders and Group Performance», *Psychological Science*, 22 (2011), pp. 1259-1264.

franquicias especializadas en pizzas: Adam M. Grant, Francesca Gino y David A. Hofmann, «Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity», *Academy of Management Journal*, 54 (2011), pp. 528-550.

investigadora científica: entrevista personal con Annie, 13 de junio de 2012.

ejercer influencia cuando carecemos de autoridad: Katie A. Liljenquist, «Resolving the Impression Management Dilemma: The Strategic Benefits of Soliciting Others for Advice», tesis doctoral, Northwestern University, 2010; y

Katie A. Liljenquist y Adam Galinsky, «Turn Your Adversary into Your Advocate», *Negotiation*, 2007, pp. 4-6.

formas más efectivas de influir: Gary Yukl y J. Bruce Tracey, «Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss», *Journal of Applied Psychology*, 77 (1992), pp. 525535; y Gary Yukl, Helen Kim y Cecilia M. Falbe, «Antecedents of Influence Outcomes», *Journal of Applied Psychology*, 81 (1996), pp. 309-317.

sillón en la junta directiva: Ithai Stern y James D. Westphal, «Stealthy Footsteps to the Boardroom: Executive's Backgrounds, Sophisticated Interpersonal Influence Behavior, and Board Appointments», *Administrative Science Quarterly*, 55 (2010), pp. 278-319.

piden regularmente consejo y ayuda: Arie Nadler, Shmuel Ellis e Iris Bar, «To Seek or Not to Seek: The Relationship between Help Seeking and Job Performance Evaluations as Moderated by Task-Relevant Expertise», *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (2003), pp. 91-109.

«Como favor personal»: Jon Jecker y David Landy, «Liking a Person as a Function of Doing Him a Favour», *Human Relations*, 22 (1969), pp. 371-378.

«Quien ha tenido contigo una gentileza»: Benjamin Franklin, *The Autobiography of Benjamin Franklin*, Dover, Nueva York, 1868/1996, p. 80.

«regla fundamental para hacer amigos»: Walter Isaacson, «Poor Richard's Flattery», *New York Times*, 14 de julio de 2003.

Capítulo 6: El arte de mantener la motivación

Cita de inicio del capítulo: Herbert Simon, «Altruism and Economics», *American Economic Review*, 83 (1993), p. 157.

qué motiva a los donantes de más éxito: Jeremy A. Frimer, Lawrence J. Walker, William L. Dunlop, Brenda H. Lee y Amanda Riches, «The Integration of Agency and Communion in Moral Personality: Evidence of Enlightened Self-Interest», *Journal of Personality and Social Psychology*, 101 (2011), pp. 149-163.

altruismo patológico: Barbara Oakley, Ariel Knafo y Michael McGrath, eds., *Pathological Altruism*, Oxford University Press, Nueva York, 2011.

«no estudiar»: Vicki S. Helgeson y Heidi L. Fritz, «The Implications of Unmitigated Agency and Unmitigated Communion for Domains of Problem Behavior», *Journal of Personality*, 68 (2000), pp. 1031-1057.

son motivaciones completamente independientes: Adam M. Grant y David M. Mayer, «Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenships Behaviors», *Journal of Applied Psychology*, 94 (2009), pp. 900-912; Adam M. Grant y James Berry, «The Necessity of Others Is the Mother of Invention:

Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and Creativity», *Academy of Management Journal*, 54 (2011), pp. 7396; y Carsten K. W. De Dreu y Aukje Nauta, «Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative», *Journal of Applied Psychology*, 94 (2009), pp. 913-926.

«la naturaleza humana tiene dos grandes fuerzas»: Bill Gates, «Creative Capitalism», Foro Económico Mundial, 24 de enero de 2008.

Overbrook: Steve Volk, «Top 10 Drugs Corners», *Philadelphia Weekly*, 2 de mayo de 2007, y Ledyard King, «Program to Identify Most Dangerous Schools Misses Mark», *USA Today*, 18 de enero de 2007.

Conrey Callahan: entrevista personal, 26 de enero de 2012.

desgaste en el trabajo: Christina Maslach, Wilmar Schaufeli y Michael Leiter, «Job Burnout», *Annual Review of Psychology*, 52 (2001), pp. 397-422.

servicio telefónico de atención al cliente: Adam M. Grant, Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis y Karen Lee, «Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (2007), pp. 53-67; Adam M. Grant, «The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions», *Journal of Applied Psychology*, 93 (2008), pp. 108-124; Adam M. Grant, «Employees Without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service», *International Public Management Journal*, 11 (2008), pp. 48-66; y Adam M. Grant y Francesca Gino, «A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior», *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2010), pp. 946-955.

fatiga de compasión: Olga Klimecki y Tania Singer, «Empathic Distress Fatigue Rather Than Compassion Fatigue? Integrating Findings from Empathy Research in Psychology and Social Neuroscience», en *Pathological Altruism*, ed., Barbara Oakley *et al*., Oxford University Press, Nueva York, 2011, pp. 368-384; y Richard Shultz *et al*., «Patient Suffering and Caregiver Compassion: New Opportunities for Research, Practice, and Policy», *Gerontologist*, 47 (2007), pp. 4-13.

subcontratar la inspiración: Adam M. Grant y David A. Hofmann, «Outsourcing Inspiration: The Performance Effects of Ideological Messages from Leaders and Beneficiaries», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116 (2011), pp. 173-187.

amortiguador del estrés: Adam M. Grant y Elizabeth M. Campbell, «Doing Good, Doing Harm, Being Well and Burning Out: The Interactions of Perceived Prosocial and Antisocial Impact in Service Work», *Journal of Occupational*

and Organizational Psychology, 80 (2007), pp. 665-691; Adam M. Grant y Sabine Sonnentag, «Doing Good Buffers Against Feeling Bad: Prosocial Impact Compensates for Negative Task and Self-Evaluations», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111 (2010), pp. 13-22.

radiólogos: Yehonatan Turner, Shuli Silberman, Sandor Joffe y Irith Hadas-Halpern, «The Effect of Adding a Patient's Photograph to the Radiographic Examination», reunión annual de la Radiological Society of North America, 2008.

enfermeras y enfermeros italianos: Nicola Bellé, «Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance», *Public Administration Review* (pendiente de publicación).

Wells Fargo y Medtronic : entrevistas personales con Ben Soccorsy, 10 de enero de 2012, y Bill George, 9 de marzo de 2010.

Anitra Karsten: véase Ellen J. Langer, Mindfulness, AddisonWesley, Reading, MA. 1989, p. 136.

dona continuamente sin preocuparse por su bienestar: Vicki S. Helgeson, «Relation of Agency and Communion to Well-Being: Evidence and Potential Explanations», *Psychological Bulletin*, 116 (1994), pp. 412-428; Heidi L. Fritz y Vicki S. Helgeson, «Distinctions of Unmitigated Communion from Communion: Self-Neglect and Overinvolvement with Others», *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (1998), pp. 121-140; y Vicki S. Helgeson y Heidi L. Fritz, «Unmitigated Agency and Unmitigated Communion: Distinctions from Agency and Communion», *Journal of Research in Personality*, 33 (1999), pp. 131-158.

buenas obras: Sonja Lyubomirsky, Kennon Sheldon y David Sckade, «Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change», *Review of General Psychology*, 9 (2005), pp. 111-131.

sobrecargados y estresados : Mark C. Bolino y William T. Turnley, «The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work Family Conflict», *Journal of Applied Psychology*, 90 (2005), pp. 740-748.

equilibrio: Madoka Kumashiro, Caryl E. Rusbult y Eli J. Finkel, «Navigating Personal and Relational Concerns: The Quest for Equilibrium», *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (2008), pp. 94-110.

se observan incluso en la escritura: James Pennebaker, *The Secret Life of Pronouns: What Our Words Say About Us* , Bloomsbury Press, Nueva York, 2011, p. 13.

ingenieros de software: Leslie A. Perlow, «The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time», *Administrative Science Quarterly*, 44 (1999), pp. 57-81.

Sean Hagerty: entrevista personal, 26 de abril de 2012.

adultos australianos: Timothy D. Windsor, Kaarin J. Anstey y Bryan Rodgers, «Volunteering and Psychological Well-Being among Young-Old Adults: How Muchh Is Too Much?», *Gerontologist*, 48 (2008), pp. 59-70.

adultos norteamericanos: Ming-Ching Luoh y A. Regula Herzog, «Individual Consequences of Volunteer and Paid Work in Old Age: Health and Mortality», *Journal of Health and Social Behavior*, 43 (2002), pp. 490-509; véase también Terry Y. Lum y Elizabeth Lightfoot, «The Effects of Volunteering on the Physical and Mental Health of Older People», *Research on Aging*, 27 (2005), pp. 31-55.

rendimientos decrecientes: Jonathan E. Booth, Kyoung Won Park y Theresa M. Glomb, «Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift Exchange Among Employers, Employees, and Volunteer Organizations», *Human Resource Management*, 48 (2009), pp. 227-249.

donar tiene un efecto vigorizante: Netta Weinstein y Richard M. Ryan, «When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient», *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2010), pp. 222-244.

bomberos y telefonistas especializados en recaudar fondos para causas: Adam M. Grant, «Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity», *Journal of Applied Psychology*, 93 (2008), pp. 48-58.

el estímulo emocional que proporciona la donación no siempre se produce al instante: Sabine Sonnentag y Adam M. Grant, «Doing Good at Work Feels Good at Home, But Not Right Away: When and Why Perceived Prosocial Impact Predicts Positive Affect», *Personnel Psychology*, 65 (2012), pp. 495-530.

antídoto robusto contra el desgaste: Jonathon R. B. Hallbesleben, «Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model», *Journal of Applied Psychology*, 91 (2006), pp. 1134-1145.

empezaban a sufrir desgaste: Jonathon R. B. Hallbesleben y Wm. Matthew Bowler, «Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation», *Journal of Applied Psychology*, 92 (2007), pp. 93-106.

«tiende la mano y entabla amistad»: Shelley E. Taylor, «Tend and Befriend: Biobehavioral Bases of Affiliation Under Stress», *Current Directions in Psychological Science*, 15 (2006), pp. 273-277; véase también Bernadette von Dawans, Urs Fischbacher, Clements Kirschbaum, Ernest Fehr y Markus Henrichs, «The Social Dimension of Stress Reactivity: Acute Stress Increases Prosocial Behavior in Humans», *Psychological Science*, 23 (2012), pp. 651-

660.

profesionales del sector sanitario: Dirk van Dierendonck, Wilmar B. Schaufeli y Bram P. Buunuk, «Burnout and Inequity Among Human Service Professionals: A Longitudinal Study», *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (2001), pp. 43-52; y Nico W. Van Yperen, Bram P. Buunk y Wilmar B. Schaufeli, «Communal Orientation and the Burnout Syndrome Among Nurses», *Journal of Applied Social Psychology*, 22 (1992), pp. 173-189.

fuerza de voluntad: Elizabeth Seeley y Wendi Gardner, «The "Self ess" and Self-Regulation: The Role of Chronic OtherOrientation in Averting Self-Regulatory Depletion», *Self and Identity*, 2 (2003), pp. 103-117.

Utah: John Huntsman, *Winners Never Cheat*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2008; y Steve Eaton, «Huntsmans Urge Strong Work Ethic», *KSL*, 8 de mayo de 2011.

ingresos y donaciones benéficas: Arthur C. Brooks, *Who Really Cares*, Basic Books, Nueva York, 2006; «Does Giving Make Us Prosperous?», *Journal of Economics and Finance*, 31 (2007), pp. 403-411; y *Gross National Happiness*, Basic Books, Nueva York, 2008.

cuando la gente se enriquece: Paul K. Piff, Michael W. Kraus, Stéphane Côté, Bonnie Hayden Cheng y Dacher Keltner, «Having Less, Giving More: The Influence of Social Class on Prosocial Behavior», *Journal of Personality and Social Psychology*, 99 (2010), pp. 771-784.

gastásemos el dinero en los demás: Elizabeth W. Dunn, lara B. Aknin y Michael I. Norton, «Spending Money on Others Promotes Happiness», *Science*, 319 (2008), pp. 1687-1688.

efecto «warm glow»: James Andreoni, William T. Harbaugh y Lise Vesterlund, «Altruism in Experiments», en *New Palgrave Dictionary of Economics*, 2.ª ed., ed. Steven N. Durlauf y Lawrence E. Blume, Plagrave Macmillan, Nueva York, 2008.

evidencias neurocientíficas: William T. Harbaugh, Ulrich Mayr y Daniel R. Burghart, «Neural Responses to Taxation and Voluntary Giving Reveal Motives for Charitable Donations», *Science*, 316 (2007), pp. 1622-1625; y Jorge Moll, Frank Krueger, Roland Zahn, Matteo Pardini, Ricardo de Oliveira-Souza y Jordan Grafman, «Human Fronto-Mesolimbic Networks Guide Decisions about Charitable Donations», *PNAS*, 103 (2006), pp. 15623-15628.

norteamericanos mayores de veinticuatro años: Peggy A. Thoits y Lyndi N. Hewitt, «Volunteer Work and Well-being», *Journal of Health and Social Behavior*, 42 (2001), pp. 115-131.

descenso de la depresión: Yunwing Li y Kenneth F. Ferraro, «Volunteering and Depression in Later Life: Social Benefit or Selection Processes?», *Journal of Health and Social Behavior*, 46 (2005), pp. 68-84.

viven más tiempo: Marc A. Musick, A. Regula Herzog y James S. House, «Volunteering and Mortality Among Older Adults: Findings from a National Sample», *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 54B (1999), pp. S173-S180; y Stephanie L. Brown, Randolph M. Nesse, Amiram D. Vinokur y Dylan M. Smith, «Providing Social Support May Be More Beneficial That receiving It: Results from a Prospective Study of Mortality», *Psychological Science*, 14 (2003), pp. 320-327.

masajes: Tiff any M. Field, Maria Hernandez-Reif, Olga Quintino, Saul Schanberg y Cynthia Kuhn, «Elder Retired Volunteers Benefit from Giving Massage Therapy to Infants», *Journal of Applied Gerontology*, 17 (1998), pp. 229-239.

encuesta a norteamericanos a nivel nacional: Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs, Jennifer L. Aaker y Emily N. Garbinsky, «Some Key Differences between a Happy Life and a Meaningful Life», *Journal of Positive Psychology* (pendiente de publicación).

motiva al individuo: véase Sigal G. Barsade y Donald E. Gibson, «Why Does Affect Matter in Organizations?», *Academy of Management Perspectives*, 21 (2007), pp. 36-59; Sonja Lyubomirsky, Laura King y Ed Diener, «The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?», *Psychological Bulletin*, 131, 6, pp. 803-855; y Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono y Gregory K. Patton, «The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review», *Psychological Bulletin*, 127 (2001), pp. 376-407.

diagnósticos más rápidos y precisos: Carlos A. Estrada, Alice M. Isen y Mark J. Young, «Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (1997), pp. 117-135.

magnate de Virgin: Richard Branson, *Losing My Virginity : How I've Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way*, Crown Business, Nueva York, 1999, p. 56; y *Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur*, Penguin, Nueva York, 2011, p. 327.

contribuciones más continuadas: Adam M. Grant y David M. Mayer, «Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship and Behaviors», *Journal of Applied Psychology*, 94 (2009), pp. 900-912.

Capítulo 7: El cambio del bobalicón

Historias al inicio del capítulo: entrevistas personales con Jason Geller, 14 de diciembre de 2011; «Lillian Bauer», 15 de enero de 2012; y Peter Audet, 12 de diciembre de 2011 y 19 de enero de 2012.

consultores de grandes empresas de servicios profesionales: Diane M. Bergeron,

Abbie J. Shipp, Benson Rosen y Stacie A. Furst, «Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen», *Journal of Management* (pendiente de publicación).

víctimas de crímenes: Robert Homant, «Risky Altruism as a Predictor of Criminal Victimization», *Criminal Justice and Behavior*, 37 (2010), pp. 1195-1216.

hilando fino: Malcolm Gladwell, *Blink: el poder de pensar sin pensar*, Madrid, Ediciones Taurus, 2005; y Naliny Ambady y Robert Rosenthal, «Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness», *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (1993), pp. 431-441.

amigos más íntimos: Stephen Leider, Markus M. Mobius, Tanya Rosenblat y Quoc-Anh Do, «What Do We Expect From Our Friends?», *Journal of European Economic Association*, 8 (2010), pp. 120-138.

afabilidad: Lauri A. Jensen-Campbell, Jennifer M. Knack y Haylie L. Gomez, «The Psychology of Nice People», *Social and Personality Psychology Compass*, 4 (2010), pp. 1042-1056.

estudiar el cerebro: Colin G. DeYoung, Jacob B. Hirsh, Matthew S. Shane, Xenophon Papademetris, Nallakkandi Rajeevan y Jeremy R. Gray, «Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five», *Psychological Science*, 21 (2010), pp. 820-828.

independientemente de si nuestra tendencia de personalidad es agradable o desagradable: sobre la distinción entre compasión y buena educación véase Colin G. DeYoung, Lena C. Quilty y Jordan B. Peterson, «Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five», *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (2007), pp. 800-896; sobre la compasión relacionada con más fuerza con la honestidad y la humildad que con la afabilidad, véase Michael C. Ashton y Kibeom Lee, «Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure», *Personality and Social Psychology Review*, 11 (2007), pp. 150-166; sobre distinguir la afabilidad de los valores del donante, véase Sonia Roccas, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz y Ariel Knafo, «The Big Five Personality Factors and Personal Values», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (2002), pp. 789-801.

Mike Homer: entrevistas personales con Danny Shader, 13 de febrero de 2012; Greg Sands, 5 de marzo de 2012; y una persona que desea permanecer en el anonimato, 28 de febrero de 2012.

donantes evalúan a los demás con más precisión: Dawne S. Vogt y C. Randall Colvin, «Interpersonal Orientation and the Accuracy of Personality Judgments», *Journal of Personality*, 71 (2003), pp. 267-295.

los donantes aprenden a ser sensibles a las diferencias individuales: Harold H. Kelley y Anthony J. Stahelski, «The Inference of Intentions from Moves in the

Prisoner's Dilemma Game», *Journal of Experimental Social Psychology*, 6 (1970), pp. 401-419; véase también Nancy L. Carter y J. Mark Weber, «Not Pollyannas: Higher Generalized Trust Predicts Lie Detection Ability», *Social Psychological and Personality Science*, 1 (2010), pp. 274-279.

las parejas integradas por desconocidos o las parejas de novios: William R. Fry, Ira J. Firestone y David L. Williams, «Negotiation Process and Outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose?», *Basic and Applied Social Psychology*, 4 (1983), pp. 1-16.

apelar a los intereses personales de Rich: véase E. Gil Clary, Mark Snyder, Robert D. Ridge, Peter K. Miene y Julie A. Haugen, «Matching Messages to Motives in Persuasion: A Functional Approach to Promoting Volunteerism», *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (1994), pp. 1129-1149.

empatía en la mesa de negociaciones: Adam D. Galinsky, William W. Maddux, Debra Gilin y Judith B. White, «Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective Taking and Empathy on Negotiation», *Psychological Science*, 19 (2008), pp. 378-384.

cooperadores cuando trabajaron con socios cooperadores: Paul A. M. Van Lange, «The Pursuit of Joint Outcomes and Equality in Outcomes: An Integrative Model of Social Value Orientation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (1999), pp. 337-349; véase también Jennifer Chatman y Sigal Barsade, «Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation», *Administrative Science Quarterly*, 40 (1995), pp. 423-443.

«toma y daca»: Martin A. Nowak y Roger Highfield, *Supercooperadores*, Barcelona, Ediciones B, 2012.

creencia optimista: Randy Pausch y Jeffrey Zaslow, *La última lección*, Grijalbo, Barcelona, 2008.

Abraham Lincoln: Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*, Simon & Schuster, Nueva York, 2006, p. 104.

los hombres ganaban mucho más dinero: Linda Babcock y Sara Laschever, *Las mujeres no se atreven a pedir: saber negociar ya no es solo cosa de hombres*, Editorial Amat, Barcelona, 2005; Deborah A. Small, Michele Gelfand, Linda Babcock y Hilary Gettman, «Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (2007), pp. 600-613.

las mujeres presentan más probabilidades: Alice H. Eagly y Maureen Crowley, «Gender and Helping Behavior: A MetaAnalytic Review of the Social Psychological Literature», *Psychological Bulletin*, 100 (1986), pp. 283-308.

grandes concesiones: Emily T. Amanatullah, Michael W. Morris y Jared R. Curhan,

«Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining», *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (2008), pp. 723-738.

desventaja salarial: Timothy A. Judge, Beth A. Livingston y Charlice Hurst, «Do Nice Guys –and Gals- Really Finish last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income», *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (2012), pp. 390-407.

Estudios llevados a cabo en entornos más controlados: Bruce Barry y Raymond A. Friedman, «Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1998), pp. 345-359.

segundo factor en juego: véase Lilach Sagiv, «Vocational Interests and Basic Values», *Journal of Career Assessment*, 10 (2002), pp. 233-257; Idit Ben-Shem y Tamara E. Avi-Itzhak, «On Work Values and Career Choice in Freshmen Students: The Case of Helping vs. Other Professions», *Journal of Vocational Behavior*, 39 (1991), pp. 369-379; Jeylan T. Mortimer y Jon Lorence, «Work Experience and Occupational Value Socialization: A Longitudinal Study», *American Journal of Sociology*, 84 (1979), pp. 1361-1385; y Robert H. Frank, «What Price the Moral High Ground?», *Southern Economic Journal*, 63 (1996), pp. 1-17.

Sameer Jaim: entrevista personal, 16 de diciembre de 2011.

ciento setenta y seis altos ejecutivos: Hannah Riley Bowles, Linda Babcock y Kathleen L. McGinn, «Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (2005), pp. 951-965.

negociar en nombre de ese amigo: Emily T. Amanatullah y Michael W. Morris, «Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others», *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2010), pp. 256-267.

relato relacional: Hannah Riley Bowles y Linda Babcock, «Relational Accounts: A Strategy for Women Negotiating for Higher Compensation», (documento de trabajo, 2011).

veintiocho estudios: Carsten K. W. De Dreu, Laurie R. Weingart y Seungwoo Kwon, «Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories», *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (2000), pp. 889-2005.

se convertirá en nuestra segunda alternativa natural: Brian R. Little, «Free Traits, Personal Projects and Idio-Tapes: Three Tiers for Personality Research», *Psychological Inquiry*, 7 (1996), pp. 340-344; y «Free Traits and Personal

Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being», en *Person-Environment Psychology*, 2.ª ed., ed. W. Bruce Walsh, Kenneth H. Craik y Richard H. Price, Guilford Press, Nueva York, 2000, pp. 87-116.

Capítulo 8: El cambio del tacaño

Cita de inicio del capítulo: Adam Smith, *La teoría de los sentimientos morales*, Alianza Editorial, Madrid, 2013.

Craiglist: Jenna Lloyd y Sherry K. Gunter, *craiglist 4 Everyone*, Pearson Education, Nueva York, 2008.

Freecycle: entrevista personal con Deron Beal, 19 de junio de 2012; Richard Jerome «Free for All», *People*, 10 de mayo de 2004; Deron Beal y D. James Snyder, «Power on One», *Time*, 30 de noviembre de 2009; y Carol Brennan, «Deron Beal», *Encyclopedia of World Biography*, 2005.

qué es lo que lleva a la gente a participar en sistemas de intercambio: Robb Willer, Francis J. Flynn y Sonya Zak, «Structure, Identity, and Solidarity: A Comparative Field Study of Generalized and Direct Exchange», *Administrative Science Quarterly*, 57 (2012), pp. 119-155.

defensor del altruismo puro: C. Daniel Batson, «How Social an Animal? The Human Capacity for Caring», *American Psychologist*, 45 (1990), pp. 336-346; y C. Daniel Batson, Karen Sager, Eric Garst, Misook Kang, Kostia Rubchinsky y Karen Dawson, «Is Empathy-Induced Helping Due to Self-Other Merging?», *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (1997), pp. 495-509.

abogado del diablo: Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown, Brian P. Lewis, Carol Luce y Steven L. Neuberg, «Reinterpreting the Empathy-Altruism Relationship: When One into One Equals Oneness», *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (1997), pp. 481-494; y Jon K. Maner, Carol L. Luce, Steven L. Neuberg, Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown y Brad J. Sagaron, «The Effects of Perspective Taking on Motivations for Helping: Still No Evidence for Altruism», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (2002), pp. 1601-1610.

pista falsa: Frans de Waal, *La edad de la empatía: lecciones de la naturaleza para una sociedad más justa y solidaria*, Tusquets Editores, Barcelona, 2011.

escribir entradas para Wikipedia: Oded Nov, «What Motivates Wikipedians?», *Communications of the ACM*, 50 (2007), pp. 6064; véase también Joachim Schroer y Guido Hertel, «Voluntary Engagement in an Open Web-Based Encyclopedia: Wikipedians and Why They Do It», *Media Psychology*, 12 (2009), pp. 96-120.

principal socio: entrevista personal con «Phillippe», 24 de enero de 2012.

puntos en común: Mark Levine, Amy Prosser, David Evans y Stephen Reicher, «Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and

Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Behavior», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31 (2005), pp. 443-453.

identidad común: John F. Dovidio, Samuel L. Gaertner, Ana Validzic, Kimberly Matoka, Brenda Johnson y Stacy Frazier, «Extending the Benefits of Recategorization: Evaluations, SelfDisclosure, and Helping», *Journal of Experimental Social Psychology*, 33 (1997), pp. 401-420.

otro hombre llamado Adam Rifkin: entrevistas personales con Panda Adam Rifkin, 28 de enero de 2012; y Hollywood Adam Rifkin, 2 de febrero de 2012. Para ver la historia completa sobre cómo se conocieron los dos Adam Rifkin, véase www.ifinfkarma.com/attic/local/realadam.html y www.ifindkarma/attic/local/denial.html.

nos recuerdan nuestro nombre: Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg y John T. Jones, «Why Susie sells Seashells by the Seashore: Implicit Egotism and Major Life Decisions», *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (2002), pp. 469-487; John T. Jones, Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg y John J. Hetts, «Name Letter Preferences Are Not Merely Mere Exposure: Implicit Egotism as Self-Regulation», *Journal of Experimental Social Psychology*, 38 (2002), pp. 170-177; Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo y John T. Jones, «Implicit Egotism», *Current Directions in Psychological Science*, 14 (2006), pp. 106-110; y Ernest L. Abel, «Influence of Names on Career Choices in Medicine», *Names*, 58 (2010), pp. 65-74.

atraídos hacia potenciales parejas: John T. Jones, Brett W. Pelham, Mauricio Carvallo y Matthew C. Mirenberg, «How Do I Love Thee? Let Me Count the Js: Implicit Egotism and Interpersonal Attraction», *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (2004), pp. 665-683.

Kiva: Jeff Galak, Deborah Small y Andrew T. Stephen, «Microfinance Decision Making: A Field Study of Prosocial Lending», *Journal of Marketing Research*, XLVIII (2011), S130-S137.

explicaciones alternativas: Uri Simonsohn, «Spurious? Name Similarity Effects (Implicit Egotism) in Marriage, Job, and Moving Decisions», *Journal of Personality and Social Psychology*, 101 (2011), pp.1-24; Leif D. Nelson y Joseph P. Simmons, «Moniker Maladies: When Names Sabotage Success», *Psychological Science*, 18 (2007), pp. 1106-1112; Ernest L. Abel y Michael L. Kruger, «Symbolic Significance of Initials on Longevity», *Perceptual and Motor Skills*, 104 (2007), pp. 179-182; y «Athletes, Doctors, and Lawyers with First Names Beginning with "D" Die Sooner», *Death Studies*, 34 (2010), pp. 71-81; y Nicholas Christenfeld, David P. Phillips y Laura M. Glynn, What's in a Name: Mortality and the Power of Symbols», *Journal of Psychosomatic Research*, 47 (1999), pp. 241-254.

huella dactilar: Jerry M. Burger, Nicole Messian, Shebani Patel, Alicia del Prado y

Carmen Anderson, «What a Coincidence! The Effects of Incidental Similarity on Compliance», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (2004), pp. 35-43.

distintividad óptima: Marylinn B. Brewer, «The Importance of Being *We*: Human Nature and Intergroup Relations», *American Psychologist*, 62 (2007), pp. 728-738; y Kennon M. Sheldon y B. Ann Bettencourt, «Psychological Need-Satisfaction and Subjective Well-Being within Social Groups», *British Journal of Social Psychology*, 41 (2002), pp. 25-38.

elevación: Jonathan Haidt, «Elevation and the Positive Psychology of Morality», en *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, ed. Corey L. M. Keyes y Jonathan Haidt, American Psychological Association, Washington, DC, 2003, pp. 275-289; y Sara B. Algoe y Jonathan Haidt, «Witnessing Excellence in Action: The "Other-Praising" Emotions of Elevation, Gratitude, and Admiration», *Journal of Positive Psychology*, 4 (2009), pp. 105-127.

diez características de Superman: Leif D. Nelson y Michael I. Norton, «From Student to Superhero: Situational Primes Shape Future Helping», *Journal of Experimental Social Psychology*, 41 (2005), pp. 423-430.

«incluso un penique es una ayuda»: Robert B. Cialdini y David A. Schroeder, «Increasing Compliance by Legitimizing Paltry Contributions: When Even a Penny Helps», *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (1976), pp. 509-604; para una extensión reciente del artículo, véase Sachiyo M. Shearman y Jina H. Yoo, «Even a Penny Will Help! Legitimization of Paltry Donation and Social Proof in Soliciting Donation to a Charitable Organization», *Communication Research Reports*, 24 (2007), pp. 271-282.

consumo energético: Jessica M. Nolan, P. Wesley Schultz, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein y Vladas Griskevicius, «Normative Social Influence Is Underdetected», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34 (2008), pp. 913-923; P. Wesley Schultz, Jessica M. Nolan, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein y Vladas Griskevicius, «The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms», *Psychological Science*, 18 (2007), pp. 429-434; y Hunt Alcott, «Social Norms and Energy Conservation», MIT Center for Energy and Environmental Policy Research, (documento de trabajo, 2009).

«dispuestos a ayudarse entre ellos»: Charles Darwin, *El origen del hombre*, varias editoriales. Obra original: *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex*, Murray, Londres, 1871.

infravalorando a los donantes: Francis J. Flynn y Vanessa K. B. Lake (ahora Bohns), «If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance with Direct Requests for Help», *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (2008),

pp. 128-143.

resulta natural dar por supuesto: Dale T. Miller, «The Norm of Self-Interest, *American Psychologist*, 54 (1999), pp. 1053-1060.

«explicando prácticamente cualquier acto de su vida partiendo de los principios del interés personal»: Alexis de Tocqueville, *La democracia en América*, Ediciones Akal, Madrid, 2007.

«normas sociales que van en contra de dar una imagen demasiado caritativa»: Robert Wuthnow, *Actos de compasión: cuidar de los demás y ayudarse a uno mismo*, Alianza Editorial, Madrid, 1996.

«nadie cree»: David Krech y Richard S. Crutchfield, *Theory and Problems of Social Psychology*, McGraw-Hill, Nueva York, 1948.

estudiantes de primer año de Harvard: Stephanie Garlock y Hana Rouse, «Harvard Most Values Success, 2014 Says», *Harvard Crimson*, 2 de septiembre de 2011; «Harvard College Introduces Pledge for Freshmen to Affirm Values», Harvard Crimson, 1 de septiembre de 2011; y Hana Rouse, «College to Remove Signatures from Freshman Kindness Pledge», *Harvard Crimson*, 7 de septiembre de 2011.

«Las ideas pueden tener profundos efectos»: Barry Schwartz, «Psychology, Idea Technology, and Ideology», *Psychological Science*, 8 (1997), pp. 21-27.

el círculo de reciprocidad: Wayne Baker y Adam M. Grant, «Values and Contributions in the Reciprocity Ring», (documento de trabajo, 2007).

aporta beneficios a su reputación: Dan Ariely, Anat Brancha y Stephan Meier, «Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially», *American Economic Review*, 99 (2009), pp. 544-555.

«tormenta de ideas»: Harry M. Wallace y Roy F. Baumeister, «The Performance of Narcissists Rises and Falls with Perceived Opportunity for Glory», *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (2002), pp. 819-834.

se vuelven ecologistas cuando los ven los demás: Vladas Griskevicius, Joshua M. Tybur y Bram Van den Bergh, «Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (2010), pp. 392-404.

cajeros de banco: Chun Hui, Simon S. K. Lam y Kenneth K. S. Law, «Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment», *Journal of Applied Psychology*, 85 (2000), pp. 822-828.

«precedente horroroso»: Harry Lewis, «The Freshman Pledge», Blogspot, 20 de agosto de 2011, http://harry-lewis.blogspot. com/2011/08/freshman-pledge.html.

daban a conocer a los demás sus planes de identidad: Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran, Verena Michalski y Andrea E. Seifert, «When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavioir Gap?», *Psychological*

Science, 20 (2009), pp. 612-618.
podría ser contraproducente: Sonya Sachdeva, Rumen Iliev y Douglas L. Medin, «Sinning Saints and Saintly Sinners: The Paradox of Moral Self-Regulation», *Psychological Science*, 20 (2009), pp. 523-528.
atribuyéndolas a un hecho externo: C. Daniel Batson, Jay S. Cike, M. L. Janoski y Michael Hanson, «Buying Kindness: Effect of an Extrinsic Incentive for Helping on Perceived Altruism», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4 (1978), pp. 86-91; y Ziva Kunda y Shalom H. Schwartz, «Undermining Intrinsic Moral Motivation: External Reward and Self-Presentation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (1983), pp. 763-771.
Parafraseando al escritor: E. M. Forster, *Aspectos de la novela*, Editorial Debate, Barcelona, 2003.
un aspecto importante de su identidad: Marcia A. Finkelstein, Louis A. Penner y Michael T. Brannick, «Motive, Role Identity, and Prosocial Personality as Predictors of Volunteer Activity», *Social Behavior and Personality*, 33 (2005), pp. 403-418; Adam M. Grant y Jane E. Dutton, «Beneficiary of Benefactor: Are People More Prosocial When They Reflecto on Receiving or Giving?», *Psychological Science*, 23 (2012), pp. 1033-1039; y Adam M. Grant, «Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering», *Academy of Management Review*, 37 (2012), pp. 589-615.
empresa minorista incluida en la lista Fortune 500: Adam M. Grant, Jane E. Dutton y Brent D. Rosso, «Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process», *Academy of Management Journal*, 51 (2008), pp. 898-918.

Capítulo 9: Al descubierto

Cita de inicio del capítulo: Marco Aurelio, emperador de Roma, *Meditaciones*, Taurus Ediciones, Madrid, 2012.
Derek Sorenson: entrevista personal, 11 de enero de 2012.
negociadores más perspicaces: Bruce Barry y Raymond A. Friedman, «Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation», *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1998), pp. 345-359.
Sherryann Plesse: entrevista personal, 13 de abril de 2012.
Peter Audet: correspondencia personal, 1 de julio de 2012.

Acciones para tener impacto

misión de alto secreto: entrevistas personales con Jay, 19 de abril y 10 de mayo de 2012, y con su secretaria, 3 de mayo de 2012.
moldeado del puesto de trabajo: Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Adam M.

Grant, Jennifer Kurkoski y Brian Welle, «Job Crafting in Motion: Achieving Sustainable Gains in Happiness and Performance», documento de trabajo, 2012.

estudio Mercer: Corporate Executive Board, «Creating an Effective Reward and Recognition Program», marzo de 2006, visualizado el 12 de mayo de 2012, www.performancesolutions.nc. gov/motivationInitiatives/RewardsandRecognition/docs/ CLC-Rewards&Recognition.pdf.

máquina del amor: entrevista personal con Chris Colosi, 20 de marzo de 2012.

«Uno de mis objetivos es escuchar»: entrevista personal con Jim Quigley, 23 de agosto de 2011.

GetRaised: entrevista personal con Matt Wallaert, 8 de febrero de 2012.

ServiceSpace: entrevista personal con Nipuh Mehta, 23 de marzo de 2012.

BNI: entrevista personal con Ivan Misner, 31 de enero de 2012.

agresivamente por ser útil: las entrevistas sobre The Kindness Offensive fueron realizadas por Laurence Lemaire y Matt Stevens con los fundadores David Goodfellow, Benny Crane, James Hunter y Rob Williams el 3 de marzo de 2012; y la entrevista con Ryan Garcia fue realizada por Valentino Kim el 20 de marzo de 2012.

Encender la chispa: Wayne Baker y Cheryl Baker, «Paying it Forward: How Reciprocity Really Works and How Can You Create It in Your Organization», Universidad de Michigan, enero de 2011, visualizado el 14 de mayo de 2012, http://www.bus. umich.edu/Positive/News/newsletter/2-23-11/baker-paying. html.

Notas

1. Alan Fiske, antropólogo de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), defiende que el ser humano desarrolla una combinación de dar, recibir y equilibrar en cualquier tipo de cultura, desde Norteamérica hasta Sudamérica, desde Europa a África y desde Australia a Asia. Mientras vivía convivía con un grupo tribal de Burkina Faso, en África Occidental, conocido como los mossi, Fiske descubrió que sus integrantes alternaban entre dar, recibir y equilibrar. En todo lo referente a la tierra, los mossi son donantes. Si quieres instalarte en su poblado, te ofrecen de inmediato tierra sin esperar nada a cambio. Pero en el mercado, los mossi tienden a mostrarse más receptores, puesto que regatean de manera agresiva para conseguir el mejor precio. Y en lo referente a los cultivos, los mossi se muestran equilibradores: se espera que todo el mundo realice una contribución equitativa y la comida se reparte a partes iguales.

2. Un hecho interesante es que en los juegos de ultimátum suele ser excepcional que la persona que realiza el reparto proponga algo tan asimétrico como en el ejemplo. Más de tres cuartas partes de los que desempeñan el papel de realizar el reparto proponen una división completamente equitativa, actuando como equilibradores.

3. En el estudio del sector informático, cuando estaban al timón los directores generales receptores, los rendimientos de las empresas, calculados por el retorno total de la inversión de los accionistas y por el rendimiento sobre activos, eran más fluctuantes y extremos. Presentaban beneficios superiores, pero también pérdidas superiores. Los receptores confiaban de forma inmensa en sus apuestas y apuntaban siempre a lo más alto. Realizaban jugadas audaces y grandiosas, con adquisiciones cada vez más relevantes, así como grandes revoluciones en la estrategia de la empresa. A veces, las jugadas daban buenos resultados, pero a la larga, los receptores ponían su empresa en peligro.

4. Esto es un guiño a una canción de Weird Al Yankovic sobre los frikis donde aparece la frase «Domino idiomas como el JavaScript y el Klingon». Para que quede constancia, a Rifkin le preocupa la cantidad de tiempo que ha perdido en su vida tecleando dos espacios, y no uno, después de un punto.

* Se ha decidido traducir del inglés los anagramas de las letras que componen el nombre de Adam Forrest Rink. En el original son «Offer Radiant Smirk» y «Feminist Radar Fork». *(N. de la T.)*

5. Técnicamente, teniendo en cuenta que los empleados de LinkedIn tienen muchísimas ventajas para poder conectar con gente a través de LinkedIn, los empleados de la firma quedaron excluidos del análisis de *Fortune*. Pero extraoficialmente, cabe destacar que Rifkin superó a todos los empleados de LinkedIn excepto dos: su fundador, Reid Hoffman, y David Size, miembro de la junta directiva e inversor.

6. Naturalmente, los objetivos de receptores y equilibradores cuando dan para luego recibir, son distintos. Los receptores suelen tener como objetivo recibir lo máximo posible, mientras que lo que motiva a los equilibradores es conseguir intercambios igualitarios.

* «I Find Karma», en inglés. *(N. de la T.)*

7. A pesar de haberme centrado en George Meyer, es importante reconocer que el humor de *Los Simpson* siempre ha sido un logro colectivo. En particular, Meyer se afana en elogiar a Jon Swartzwelder, que ha escrito cinco docenas de episodios, más del doble que cualquier otro guionista en toda la historia de la serie. Entre otros colaboradores con autoría de guiones destacan Joel Cohen, John Frink, Dan Greaney, Al Jean, Tim Long, Ian Maxtone-Graham, Carolyn Omine, Don Payne, Matt Selman y Jon Vitti. Naturalmente, destaca Meyer, la lista no incluye los creadores y muchos otros guionistas, productores y dibujantes que han conformado el éxito de la serie. Meyer empezó a compartir autoría desde un buen principio. «En *Army Man* creí que si la gente pensaba escribir, tenía que ser reconocida por ello, sobre todo teniendo en cuenta que lo hacían gratis.» Utilizó el símbolo de *Army* para reconocer la contribución de cada autor. «Fue una mala decisión —dice riendo Meyer—, porque luego tuve que recortarlos con un cútter y pegarlos en la pizarra que utilizaba. No había manera de encontrarlos entre el estampado de la colcha».

8. Muchos de sus miembros creen que el incidente relatado, junto con la atención que Salk prestó a los medios de comunicación, fueron los principales motivos por los que la National Academy of Sciences nunca admitiera a Salk. Pero el debate sobre por qué no fue galardonado con un Premio Nobel sigue abierto. Algunos científicos argumentan que a pesar de que la vacuna de la polio fue una contribución aplicada valiosísima a la salud pública, no fue una contribución fundamental para el mundo científico.

9. ¿Tiene la seguridad psicológica un lado oscuro? Muchos directivos creen que al tolerar errores emiten el mensaje de que cometer errores es correcto. Tales errores tal vez no sean desastrosos en una serie de televisión, pero planteémonos un entorno en el que hay vidas en juego: un hospital. Edmondson pidió a los miembros de ocho departamentos hospitalarios que puntuaran la cantidad de seguridad psicológica que percibían en su departamento y enumeraran cuántos errores de medicación cometían. Evidentemente, cuanta mayor seguridad psicológica, más número de errores. Los departamentos donde el personal sanitario creía que sus errores serían perdonados presentaban mayor probabilidad de administrar medicación errónea a los pacientes, poniéndolos en riesgo de recibir un tratamiento inefectivo o sufrir reacciones alérgicas. Por intuición se diría que la tolerancia a los errores hace a la gente más complaciente y más propensa a cometer errores, pero Edmondson no estaba tan convencida de que fuera así. Su razonamiento defendía que la seguridad psicológica hacía que el personal sanitario se sintiese más cómodo a la hora de informar de los errores, no que los provocara. Como era de esperar, cuanto mayor era la seguridad psicológica de un departamento, más errores se conocían. Pero cuando Edmondson examinó datos más objetivos e independientes sobre los errores en la medicación, vio que los departamentos psicológicamente seguros no eran aquellos donde se cometían más errores. De hecho, cuanto más seguro psicológicamente era un departamento, *menos* errores se cometían. ¿Por qué? En los departamentos que carecían de seguridad psicológica, los profesionales sanitarios ocultaban los errores, por miedo a ser castigados. Como resultado de ello, no podían aprender de ellos. En los departamentos con elevada seguridad psicológica, por otro lado, la información franca sobre los errores cometidos hacía posible evitarlos en un futuro.

10. Naturalmente, observó mi esposa, a nuestros amigos les encantará el candelabro, porque no sabían de la existencia de un regalo tan exquisito. De haberlo sabido, lo habrían incluido en su lista. Y tenía razón.

11. Meyer, el hijo mayor de su familia, tuvo muchas oportunidades para practicar la toma de perspectiva. Los estudios demuestran que tener hermanos menores desarrolla nuestros instintos de donante, puesto que proporcionan la experiencia de enseñar, cuidar de los pequeños, darles de comer y asearlos. Los expertos reconocen desde hace tiempo que los hermanos mayores, sobre todo los primogénitos, son responsables del cuidado de los hermanos menores, lo que exige prestar mucha atención a sus necesidades y deseos, y a cómo estos se diferencian de los nuestros. Pero Frank Lloyd Wright y Jonas Salk eran primogénitos: Wright tenía dos hermanas menores y Salk dos hermanos menores. En la familia de Meyer hay alguna cosa más que lo empujó hacia la dirección del donante. En una serie de estudios liderados por el psicólogo holandés Paul van Lange, se observó que los donantes tenían más hermanos que los receptores y los equilibradores. Los donantes tenían un promedio de dos hermanos, mientras que en receptores y equilibradores el promedio era de hermano y medio. Más hermanos implica compartir más, un hecho que predispone al individuo a la donación. Tal vez no sea casualidad que George Meyer sea el mayor de ocho hermanos. Resulta interesante que los datos de van Lange mostraran un efecto hermano, no sólo un efecto hermano de cualquier sexo. Los donantes no tenían más hermanos varones que los receptores y los equilibradores, pero presentaban un cincuenta por ciento más de probabilidades de tener hermanas. Cabe destacar que de los siete hermanos de Meyer, cinco son chicas.

* Podría traducirse como *Arréame 1.000.000 de patadas o moriré*. *(N. de la t.)*

12. Skender hace listas de todo de manera compulsiva, desde sus canciones favoritas hasta los diez mejores días de su vida, y coloca los billetes de dólar en su cartera según el orden de su número de serie. Tiene más de ochocientos pares de tirantes, cada uno con su nombre y su número. Coloca por orden alfabético los calcetines y la ropa interior y prepara la ropa que va a ponerse con semanas de antelación. Lleva más de dos décadas luciendo pajarita los lunes, miércoles y viernes, incluso si tiene que cortar el césped. Llega religiosamente el primero al aparcamiento del trabajo, normalmente antes de las cinco de la mañana, aun siendo de todo el mundo conocido que a veces se queda hasta pasada la medianoche ayudando a sus alumnos a preparar los exámenes. Traduce su consejo sobre la reciprocidad al idioma de la contabilidad: «Prefiero tener un gran haber que un gran debe». Para poner en perspectiva su carga de trabajo, un profesor de universidad típico imparte entre tres y ocho cursos anuales. A lo largo de una carrera profesional, eso equivale a entre cien y trescientos cursos. Skender ha doblado casi esta cifra y recientemente le ha comunicado al decano su intención de dar clases durante treinta y cinco años más. Solo en el año natural 2012, más de dos mil alumnos han asistido a las clases de Skender. Para acomodar esta demanda, la universidad trasladó en una ocasión su aula a una sala de grandes dimensiones separada del campus principal. Incluso cuando sus clases son a primera hora de la mañana, sus aulas están abarrotadas y tiene un montón de estudiantes ansiosos por matricularse en sus cursos. Para una clase a las ocho de la mañana, tiene ciento noventa estudiantes en lista de espera.

13. Para ser justo, hay que decir que la carrera de Bowie se vio perjudicada por las lesiones. En la universidad, se perdió dos temporadas completas debido a diversas lesiones en la espinilla. Antes del *draft*, para asegurarse de que Bowie estaba en perfecto estado de salud, Inman lo sometió a un examen físico de siete horas. Bowie tuvo una primera temporada sólida pero, después, las lesiones le hicieron perderse el ochenta y un por ciento de los partidos de las cuatro temporadas siguientes, incluyendo casi dos temporadas completas. E Inman y sus ojeadores no fueron los únicos que apostaron por Bowie antes que por Jordan. En junio de 1984, después del *draft*, un titular del *Chicago Tribune* decía lo siguiente: «Unos Bulls compungidos "tienen que cargar" con Jordan». El director general de los Bulls, Rod Thorn, se mostró defraudado. «Ojalá alcanzara los dos diez, pero no es el caso —se lamentaba Thorn—. No había ningún pívot disponible. ¿Qué hacer si es así? Jordan no dará un giro completo a su equipo. [...] Es un jugador ofensivo muy bueno, pero no un jugador ofensivo aplastante». Incluso Jordan parecía aprobar la selección de Bowie: «Bowie encaja mejor de lo que lo habría hecho yo», dijo durante su primera temporada, ya que Portland tenía «un exceso de escoltas grandes y de aleros pequeños». Tal vez la mejor defensa de la elección de Inman fue la que ofreció Ray Patterson, que en 1984 dirigía los Houston Rockets y que seleccionó a Hakeem Olajuwon en aquel *draft* antes que a Bowie y a Jordan: «Cualquiera que diga que habría elegido a Jordan antes que a Bowie especula, simplemente. Jordan no era tan bueno».

14. Resulta interesante que el entrenador de baloncesto de Jordan en la Universidad de Carolina del Norte, el legendario Dean Smith, tuviera un estilo más de donante. Contra sus intereses, y enfrentándose a una fuerte resistencia por parte de sus asistentes, Smith aconsejó a Jordan entrar en el *draft* de la NBA antes de su último año universitario. Smith tenía una regla: «Fuera de temporada haremos lo que sea mejor para el jugador, y en temporada haremos lo que sea mejor para el equipo». Viendo que los sueldos de la NBA se disparaban, Smith animó a todos los jugadores con posibilidades de ser elegidos entre los cinco y los diez primeros a abandonar la universidad antes de lo habitual y asegurarse un buen futuro económico, siempre y cuando prometieran regresar después para finalizar sus estudios. En sus treinta y seis años como entrenador principal, Smith envió al *draft* antes de lo habitual a nueve deportistas y siete de ellos fueron fieles a su promesa. A pesar de que Smith animara a sus mejores jugadores a abandonar el equipo, poner el interés de los jugadores por delante de todo lo demás le ayudó a reclutar a los mejores talentos y a construirse un aura de confianza y lealtad. Smith se retiró con 879 victorias, en aquel momento más que cualquier otro entrenador de la historia de la NCAA; sus equipos llegaron a once Final Four y ganaron dos campeonatos nacionales. Tal y como explica Chris Granger, vicepresidente ejecutivo de la NBA: «La gente con talento se siente atraída hacia quienes cuidan de ella. cuando ayudas a un jugador a promocionarse fuera de tu equipo, sabes que será una pérdida a corto plazo, pero una ganancia a largo plazo. Atraer a la gente te será más fácil, puesto que pronto empezará a correr la voz de que tu filosofía es ayudar a los demás».

15. Hay que destacar que el efecto torpeza depende de la autoestima del público. La comunicación sin fuerza humaniza al comunicador, razón por la cual tendría que resultar más atractiva a aquellos públicos que se consideran más humanos, los que tengan una autoestima dentro de la media. De hecho, Aronson y sus colegas descubrieron que cuando la gente más competente mete la pata, el público con una autoestima dentro de la media responde más favorablemente que el público con alta y baja autoestima.

16. El mismo modelo apareció también en otro estudio, donde más de seiscientos vendedores responsables de productos femeninos completaron un cuestionario que revelaba si eran donantes: ¿Se esforzaban por ofrecer los productos más adecuados a las necesidades de la clienta? Cuando los investigadores estudiaron los beneficios de las ventas, los donantes no presentaban ninguna ventaja de entrada. Pero en cuanto comprendieron su clientela, los donantes fueron distanciándose de los demás. En el tercer y cuarto trimestre, los donantes aportaban ya muchos más beneficios. Los donantes reunían más información sobre las necesidades de las clientas y eran más flexibles en su respuesta a las clientas.

17. Parte del motivo del éxito de las preguntas intencionadas es que provocan el compromiso: en cuanto decimos que sí, nos sentimos casi obligados a llevarlo a cabo. Resulta interesante lo que sugieren las investigaciones: que las preguntas intencionadas funcionan incluso cuando la gente ha dicho inicialmente que no. Las preguntas desencadenan la reflexión, y cuando la conducta resulta atractiva, muchos cambian de idea y deciden ir a por ello.

18. Descargo de responsabilidad: ciertos descargos de responsabilidad son más arriesgados que otras formas de comunicación sin fuerza. Por ejemplo, es normal empezar frases con «No pretendo parecer egoísta, pero...». Los psicólogos han demostrado que este tipo de descargo tiene un efecto contraproducente: eleva las expectativas de que quien lo utiliza está a punto de decir algo egoísta, lo que lleva a su interlocutor a buscar —y encontrar— información que confirme el egoísmo de quien lo ha dicho.

* La palabra en inglés es «otherish», término existente en el diccionario inglés y que haría referencia a la persona que vive pensando o preocupándose por los demás. Se ha elegido traducirla como «otrista», término que no existe en español, pero que seguiría la lógica conceptual y gramatical de la palabra original. *(N. de la T.)*

19. Resulta interesante saber que cuando líderes y directivos comunicaron el mismo mensaje, no funcionó. Los estudiantes con beca comunicaron de primera mano una experiencia personal sobre la importancia del trabajo de los empleados del servicio telefónico y lo que había significado para ellos. A pesar de que a menudo nos volcamos en líderes y directivos para inspirar a los empleados, cuando se trata de combatir el desgaste, puede ser ventajoso subcontratar la inspiración de clientes, estudiantes y otros usuarios finales que puedan atestiguar el impacto de los productos y servicios que ofrece un donante.

20. Las investigaciones demuestran que los individuos que llevan a cabo donaciones altruistas en el trabajo acaban sobrecargados y estresados, además de tener problemas para conseguir el balance adecuado entre trabajo y vida familiar. Esto se aplica incluso en el matrimonio: en un estudio llevado a cabo con parejas casadas, aquellos que no consiguieron mantener un equilibrio entre sus propias necesidades y las necesidades de su pareja acabaron más deprimidos en el transcurso de seis meses. Poniendo la prioridad en los intereses de los demas e ignorando los propios, los donantes altruistas acaban agotándose.

21. Los efectos saludables de ser otrista se observan incluso en la escritura. El psicólogo James Pennebaker ha conseguido reconocer los beneficios para la salud en las palabras que la gente utiliza para escribir en sus diarios personales. «La escritura de aquellos que experimentaron una mejora en su salud mostraba un porcentaje mayor de utilización de palabras "yo" en una entrada y luego un porcentaje mayor de utilización de otros pronombres en la siguiente entrada, para después intercambiarlas en sucesivos escritos —explica Pennebaker en *The Secret Life of Pronouns*— de tal modo que, las personas sanas explican algo sobre sus ideas y sus sentimientos en un ejemplo y luego exploran qué sucede con otras personas antes de volver a hablar sobre sí mismas.» Por otro lado, las personas cuyas entradas en diarios son puramente egoístas o altruistas, presentan muchas menos probabilidades de mostrar mejoras en su estado de salud.

22. El número óptimo de horas anuales podría descender por debajo de las cien a medida que envejecemos. En un estudio realizado entre adultos norteamericanos mayores de sesenta y cinco años, los que en 1986 realizaban labores de voluntariado entre una y cuarenta horas anuales presentaban mayor probabilidad de seguir con vida en 1994 que aquellos que realizaban cero o más de cuarenta horas anuales. Esto era válido incluso después de controlar el estado de salud, la actividad física, el nivel de ingresos, la religión y muchos otros factores que influyen en la supervivencia.

23. Resulta interesante saber que el estímulo emocional que proporciona la donación no siempre se produce al instante. Cuando la psicóloga Sabine Sonnentag y yo encuestamos a bomberos y trabajadores especializados en rescates europeos, descubrimos que los días en que tenían un impacto positivo importante sobre los demás, llegaban a casa llenos de energía, una energía que no tenían mientras seguían trabajando. Ver el impacto de su trabajo les ayudaba a experimentar una sensación de hacer algo con sentido y dominio, pero era sólo cuando reflexionaban sobre el impacto de su actuación que experimentaban la carga completa que proporciona la donación.

24. Pero hay un gazapo: cuando la gente se enriquece, dona más dinero en total, aunque partes más pequeñas de sus ingresos anuales. En un estudio, los psicólogos demostraron que pensar simplemente en el estatus socioeconómico basta para cambiar la cantidad que consideramos apropiada destinar a donaciones benéficas. Cuando los participantes se consideraban en la parte intermedia de la escala de riqueza, se sentían obligados a donar a obras benéficas un 4,65 por ciento de sus ingresos anuales. Pero cuando se creían en lo alto de la escala, solo informaban de una obligación de donar el 2,9 por ciento de sus ingresos anuales. Tendencias similares se observan en el mundo real: en Estados Unidos, los hogares con ingresos inferiores a veinticinco mil dólares anuales donan a beneficencia un 4,2 por ciento de sus ingresos. Los hogares con ingresos superiores a cien mil dólares anuales donan solo el 2,7 por ciento de sus ingresos.

* El término no tiene traducción al español y se utiliza así en los textos académicos. Podría traducirse como «cálido resplandor». *(N. de la T.)*

25. Nuevas investigaciones demuestran que estas tendencias están fuertemente influidas por fuerzas biológicas. En un estudio, un grupo de psicólogos se sirvió de resonancias magnéticas para estudiar el cerebro de individuos que una encuesta previa había diferenciado entre agradables y desagradables. Los individuos agradables presentaban un volumen mayor en aquellas regiones cerebrales, como el córtex cingulado posterior, que procesan los pensamientos, los sentimientos y las motivaciones de los demás. Según genetistas especializados en el estudio del comportamiento, al menos un tercio de la afabilidad —y seguramente más de la mitad— es hereditaria, es decir, atribuible a los genes. En consecuencia, la personalidad agradable o desagradable es algo parcialmente intrínseco.

26. Los psicólogos cometieron de entrada este mismo error, incluyendo características como ser altruista en el seno del rasgo más amplio de la afabilidad. Investigaciones más recientes han demostrado que (a) la compasión y la buena educación son dos aspectos distintos de la afabilidad, (b) la dimensión de la compasión está más relacionada con la honestidad y la humildad que con la afabilidad, y (c) la afabilidad es diferenciable de los valores del donante. A lo largo del libro he tratado de centrarme principalmente en estudios diseñados explícitamente para investigar la donación, la recepción o el equilibrio. En algunos momentos, sin embargo, he utilizado estudios de afabilidad para capturar la presencia de donantes en puntos de cuestionarios que relacionaban directamente donar con «Me gusta ayudar a los demás».

27. En este capítulo, a petición de los entrevistados, he utilizado identidades falsas de varios de sus protagonistas. Lillian Bauer es un seudónimo, al igual que Brad y Rich en la historia de Peter Audet; también Sameer Jain, a quien conocerá más adelante.

28. Todo esto provoca una pregunta más amplia: ¿acaso las mujeres presentan más probabilidades que los hombres de ser donantes? Alice Eagly, psicóloga de la Northwestern University, y sus colegas han analizado sistemáticamente centenares de estudios sobre comportamientos donantes como podrían ser ayudar, compartir, consolar, guiar, rescatar y defender a los demás. Resulta que cuando estudiamos sus comportamientos, hombres y mujeres presentan probabilidades idénticas de ser donantes. Lo que sucede es que donan de manera distinta. Por un lado, en las relaciones más íntimas, las mujeres tienden a ser más donantes que los hombres. En promedio, las mujeres presentan mayores probabilidades de donar órganos a familiares, ayudar a sus compañeros de trabajo y ejercer de mentoras de sus subordinados, mientras que las médicas tienden a dar más apoyo emocional a los pacientes que los médicos. Por otro lado, cuando la relación es con desconocidos, los hombres presentan mayores probabilidades de actuar como donantes. En promedio, los hombres presentan más probabilidades que las mujeres de ayudar en situaciones de emergencia y arriesgar su vida para salvar a desconocidos.

29. A pesar de que existen pruebas consistentes de que la falta de asertividad es uno de los motivos de la desventaja salarial del donante, hay también un segundo factor en juego. Los donantes suelen decantarse por carreras profesionales donde se perciben sueldos más bajos: están dispuestos a percibir sueldos inferiores a cambio de poder marcar la diferencia. Un estudio reciente replicaba el descubrimiento básico de que los donantes perciben ingresos más bajos incluso después de tener en cuenta en qué trabajan, aunque este detalle reduce la desventaja, lo que sugiere que parte de la diferencia se debe a que los donantes aceptan trabajos peor pagados. Para ilustrar el caso, Robert Frank, economista de Cornell, descubrió que las personas que trabajan en ocupaciones con mayor responsabilidad social percibían sueldos anuales aproximadamente un treinta por ciento inferiores a los de las que trabajaban en ocupaciones situadas en la zona intermedia de la escala de responsabilidad social y un cuarenta y cuatro por ciento inferiores a los sueldos de las que lo hacían en la zona más baja de dicha escala. Los empleados en el sector privado ganaban sueldos anuales un veintiún por ciento superiores a los de los funcionarios, que a su vez se situaban un treinta y dos por ciento por encima de los percibidos por quienes trabajaban para organizaciones sin ánimo de lucro. ¿Adivina quién presenta más probabilidades de acabar trabajando como funcionario o en una organización sin ánimo de lucro? Los donantes. En un divertido estudio, Frank pidió a estudiantes de economía que se planteasen trabajar en un puesto similar en dos organizaciones distintas: una con potentes valores de donante y otra... con menos. Los estudiantes respondieron que estarían dispuestos a aceptar sueldos un cincuenta por ciento más bajos para trabajar como publicitario para la American Cancer Society que para la tabacalera Camel, sueldos un diecisiete por ciento más bajos para trabajar como contable en un museo que en una empresa petroquímica o como reclutador en los Peace Corps que en Exxon Mobil, y sueldos un treinta y tres por ciento más bajos para trabajar como abogado para Sierra Club que para la National Rifle Association. Resulta interesante que los hombres estuvieran menos dispuestos que las mujeres a sacrificar su sueldo. Naturalmente, otra cuestión es que los participantes siguieran mostrando estas preferencias en el mundo real, aunque estaría dispuesto a apostar que los donantes altruistas presentan más probabilidades de hacerlo que los donantes otristas.

* En español en el original. *(N. de la T.)*

30. No fue hasta más tarde que supe que mi jefa me había contratado porque mi predecesor había dejado el puesto después de tres semanas y estaba desesperada por encontrar un sustituto. El puesto llevaba veintidós días publicado y yo era el único candidato.

31. Muchas páginas de Craiglist tienen una sección especializada en donación de objetos y servicios, pero su popularidad queda empequeñecida por la de las páginas de compra y venta.

32. Si llevaba una camiseta de un equipo rival, el Liverpool FC, le ayudaba un treinta por ciento, lo que plantea la pregunta de si es posible que la gente acabe ayudando a un rival. Antes de escenificar el accidente, los seguidores habían escrito explicando por qué el Manchester United era su equipo favorito, cuánto tiempo llevaban siendo seguidores, con qué frecuencia acudían al campo a ver jugar a su equipo y cómo se sentían cuando su equipo ganaba y perdía. Los participantes se consideraban seguidores del Manchester United, de modo que la inmensa mayoría no quería ayudar al enemigo. Pero los psicólogos se guardaban un as bajo la manga. En otra versión del estudio, en lugar de escribir sobre por qué amaban al Manchester United, los seguidores escribieron sobre por qué les gustaba el fútbol, qué significaba el fútbol para ellos y qué tenían en común con los seguidores de otros equipos. Cuando después de realizar este escrito vieron el corredor que se torcía el tobillo, los seguidores se mostraron mucho más dispuestos a ayudarle si llevaba la camiseta del Manchester United (ochenta por ciento) que si llevaba una camiseta normal y corriente (veintidós por ciento). Pero si llevaba la camiseta del rival, el Liverpool FC, le ayudó también un setenta por ciento. Cuando consideramos al rival como un colega a quien también le gusta el fútbol, podemos identificarnos con él y no verlo como un enemigo. A menudo, no nos identificamos con los demás porque pensamos en nosotros —o en ellos— en términos excesivamente concretos y limitados. Si consideramos más ampliamente todo lo que tenemos en común, se hace mucho más fácil ver la donación como otrista.

* *Lawyer* significa «abogado» en inglés. (*N. de la T.*)

33. Existen gran cantidad de explicaciones alternativas para muchos de estos descubrimientos. Uri Simonsohn, profesor de Wharton, ha examinado detenidamente los datos y pese a que cree que la similitud de nombres *puede* influir en nuestras decisiones, argumenta de manera convincente que muchos de los estudios existentes están sesgados por otros factores. Por ejemplo, descubre que los hombres llamados Dennis están representados en exceso entre los abogados, no solo entre los dentistas. Aunque esto no explica por qué experimentos aleatorios y controlados nos muestran que la gente ayuda a quien tiene nombres similares, compra productos que coinciden con sus iniciales y se siente atraída hacia parejas cuyas iniciales comparte; y tampoco tiene en cuenta algunos estudios recientes sobre cómo el nombre puede ser un elemento capaz de sabotear el éxito. Los psicólogos han descubierto que, en promedio, las personas cuyo nombre empieza con A y B obtienen mejores calificaciones y son aceptadas en escuelas de Derecho más destacadas que aquellas cuyo nombre empieza con C y D; y que los jugadores de béisbol profesional cuyo nombre empieza con K, el símbolo de los *strikeouts*, cometen un nueve por ciento más a menudo *strikeouts* que sus compañeros. Lo que aquí pretende especularse es que la gente se siente más cómoda con resultados negativos que les recuerdan sutilmente a sí mismos. Otras evidencias apoyan tentativamente esta idea: deportistas, médicos y abogados cuyo nombre de pila empieza con D mueren antes que aquellos cuyos nombres empiezan con otras iniciales. Los jugadores de béisbol profesional cuyo conjunto de iniciales tiene connotaciones positivas (A.C.E, J.O.Y., W.O.W) [que traducido podría corresponder a «as», «alegría» y «caray», respectivamente] vive una media de trece años más que los jugadores con iniciales negativas (B.U.M., P.I.G., D.U.D) [que traducido podría corresponder a «culo», «cerdo» e «inútil», respectivamente]. Y en California, entre 1969 y 1995, y en comparación con mujeres con iniciales neutras, las mujeres que tenían iniciales positivas vivían una media de 3,4 años más, los hombres con iniciales positivas vivían una media de 4,5 años más y los hombres con iniciales negativas fallecían en promedio 2,8 años antes. De acuerdo con la idea de que las iniciales afectan cómo nos cuidamos, las personas con iniciales positivas tienen tasas de accidente y suicidio inferiores, tasas que son superiores para personas con iniciales negativas.

34. Irónicamente, el mensaje fracasó para aquellos que ahorraban energía comportándose como donantes. En cuanto vieron que estaban por debajo de la norma de consumo energético, se sintieron autorizados para consumir más y aumentaron el consumo una media de 0,89 kilovatios hora diarios. Los psicólogos lograron impedir esta consecuencia no deseada dibujando una cara con una sonrisa ☺ junto a la información que explicaba que aquel hogar consumía menos que la media. Por lo visto, el pequeño dibujo de aprobación social bastó para motivar a los hogares, que siguieron comportándose como donantes.

35. Resulta interesante que, pese a que cualquier estilo de reciprocidad es capaz de interiorizar una identidad donante, la diferencia entre donantes y receptores sigue existiendo. En un estudio que llevamos a cabo Jane Dutton, Brent Rosso y yo en una empresa minorista incluida en la lista Fortune 500, descubrimos que cuando los empleados brindaban ayuda a sus compañeros, presentaban más probabilidades de verse como personas útiles, generosas y preocupadas por los demás. Es el modelo que emerge de los donantes auténticos: actos continuados de voluntariado ayudan al desarrollo de una identidad donante generalizada. Pero en el caso de los receptores, lo más habitual es que la identidad donante que se desarrolle no se transmita a otros puestos u organizaciones. Podrían acabar convirtiéndose en donantes en Freecycle, pero cuando se incorporan a otra organización, vuelven a ser receptores hasta que interiorizan la identidad de esa organización. Como vimos antes, cuanto más proporcione una organización un sentido de distintividad óptima, más rápidamente se producirá esa identificación.

* Goodfellow podría traducirse como «buen tipo», «buena gente». *(N. de la T.)*

Dar y recibir
Adam Grant

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Give and Take*

© del diseño y de la imagen de la portada, The Heads of State

© Adam Grant,2013

Imagen de Jon Huntsman: Huntsman International LLC.
Imagen de Kenneth Lay: Enron 1997 annual report.

© de la traducción, Isabel Murillo, 2014

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2014
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2014

ISBN: 978-84-9875-379-0 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com