

BEST SELLER DEL NEW YORK TIMES

Adam H. Grant



Un enfoque revolucionario
sobre el éxito

OCEANO

BEST SELLER DEL NEW YORK TIMES

Adam H. Grant



Un enfoque revolucionario
sobre el éxito

OCEANO

Adam H. Grant

DAR Y RECIBIR

Un enfoque revolucionario
sobre el éxito



OCEANO

En memoria de mi amigo
JEFF ZASLOW
quien vivió como un modelo para los principios de este libro.

Buenos rendimientos

Los riesgos y beneficios de dar más de lo que se recibe

El principio de dar y tomar, eso es diplomacia: da uno y toma diez.

—MARK TWAIN, ESCRITOR Y HUMORISTA¹

Una soleada tarde de sábado en Silicon Valley, dos orgullosos padres veían jugar a sus hijas a la orilla del campo de fútbol, y un rato después ya estaban hablando de trabajo.² El más alto era Danny Shader, emprendedor serial con antecedentes en Netscape, Motorola y Amazon. Vehemente, de cabello oscuro y capaz de no parar de hablar de negocios ni un minuto, había lanzado su primera compañía en los últimos años de su treintena, y le agradaba llamarse a sí mismo “el veterano de internet” Le gustaba formar compañías, y en aquel entonces hacía despegar su cuarta nueva empresa.

A Shader le simpatizó de inmediato el otro padre, David Hornik, quien se gana la vida decidiendo en qué compañías invertirá su empresa. De un metro sesenta de estatura, cabello oscuro, anteojos y barba de chivo, Hornik es un hombre de intereses eclécticos: colecciona libros de *Alicia en el País de las Maravillas*, y en la universidad creó su propia especialidad de música por computadora. Más tarde obtuvo una maestría en criminología y se tituló de abogado, y tras quemarse las pestañas en un despacho jurídico aceptó incorporarse a una sociedad de inversión de capital de riesgo, donde pasaría la década siguiente oyendo propuestas de emprendedores y decidiendo si financiarlos o no.

En una pausa entre partidos, Shader se volvió hacia Hornik y le dijo: “Traigo un proyecto entre manos. ¿Te gustaría conocerlo?”. Hornik se especializaba en compañías de internet, así que parecía un inversionista ideal para Shader. El interés era mutuo. La mayoría de quienes hacen propuestas de nuevas empresas están por montar la primera de ellas en su

vida, así que carecen de un historial de éxito. En contraste, Shader era un emprendedor de categoría que había dado en el clavo no una vez, sino dos. En 1999 su primera nueva empresa, Accept.com, fue adquirida por Amazon en ciento setenta y cinco millones de dólares. En 2007 su compañía siguiente, Good Technology, fue comprada por Motorola en quinientos millones. Con esa hoja de servicios, Hornik estaba más que curioso por saber qué tramaba Shader ahora.

Días más tarde, Shader se presentó en la oficina de Hornik para describir su idea más reciente. A casi la cuarta parte de los estadounidenses se les dificulta hacer compras en línea, porque no tienen cuenta bancaria ni tarjeta de crédito, y Shader tenía una solución innovadora para este problema. Hornik fue uno de los primeros capitalistas de riesgo en conocer esa propuesta, y le agradó al instante. Menos de una semana después, llevó a Shader frente a sus socios y le tendió una carta de intención: quería financiar su compañía.

Aunque Hornik actuó rápido, Shader estaba en una posición de fuerza. Dada su fama y la calidad de su idea, Hornik sabía que muchos inversionistas clamarían por trabajar con él. “Es raro que uno sea el único inversionista en ofrecer a un emprendedor una carta de intención”, explica. “Hay que competir con las mejores sociedades de capital de riesgo del país, e intentar convencer al emprendedor de que acepte el dinero que se le ofrece, no el de otros.”

Hornik habría casi asegurado la inversión si hubiera fijado una fecha límite para la decisión de Shader. Si hubiese hecho una oferta atractiva de vigencia corta, tal vez aquél la habría aceptado antes de poder presentar su propuesta a otros inversionistas. Esto es lo que muchos de ellos hacen para inclinar la suerte a su favor.

Pero Hornik no impuso a Shader una fecha límite. De hecho, prácticamente lo invitó a promover su propuesta entre otros inversionistas. Hornik es de la opinión de que los emprendedores necesitan tiempo para evaluar sus opciones, así que, por principio, se niega a hacer ofertas explosivas. “Tómate todo el tiempo que necesites para tomar la decisión correcta”, dijo a Shader. Aunque esperaba que éste optara por él, puso los intereses de su cliente antes que los suyos propios, para que pudiera explorar otras opciones.

Y eso fue justo lo que Shader hizo: pasó las semanas siguientes presentando su idea a otros inversionistas. Hornik quiso confirmar en tanto

que seguía siendo un contendiente serio, así que envió a Shader su recurso más valioso: una lista de cuarenta referencias capaces de confirmar su calibre como inversionista. Él sabía que los emprendedores buscan en los inversionistas los mismos atributos que todos buscamos en los asesores financieros: competencia y honradez. Cuando los emprendedores firman un contrato con un inversionista, éste pasa a formar parte del consejo de administración de la nueva empresa, donde brinda asesoría especializada. La lista de referencias de Hornik reflejaba la sangre, sudor y lágrimas que él había puesto trabajando con emprendedores durante más de una década en el ramo del capital de riesgo. Sabía que ellos avalarían su habilidad y carácter.

Semanas más tarde, su teléfono sonó. Era Shader, listo para anunciar su decisión.

“Lo siento”, le dijo, “pero voy a firmar con otro inversionista”.

Los términos financieros de la oferta de Hornik y del otro inversionista eran prácticamente idénticos, así que la lista de cuarenta referencias del primero debía haberle dado una ventaja. Además, una vez que habló con las personas objeto de esas referencias, a Shader le quedó muy claro que Hornik era una buena persona.

Pero fue justo este espíritu de generosidad lo que condenó al fracaso la oferta de Hornik. A Shader le preocupaba que, en vez de desafiarlo, aquél se dedicara a darle ánimos. Quizá Hornik no sería lo bastante firme para ayudarlo a poner en marcha una empresa exitosa, mientras que el otro inversionista tenía fama de asesor brillante que cuestionaba y presionaba a los emprendedores. Tras su entrevista inicial con Hornik, Shader pensó: “Creo que necesitaré en el consejo a alguien que me desafíe más. Hornik es tan afable que podría no funcionar en la sala de juntas”. Así, cuando le llamó, explicó: “Mi corazón me recomendó optar por ti, pero mi cabeza me aconsejó inclinarme por el otro inversionista. Decidí hacerle caso a mi cabeza, no a mi corazón”.

Devastado, Hornik dudó de sí mismo. “¿Soy acaso un idiota? Si hubiera presionado a Shader para que aceptara mi carta de intención, tal vez él lo habría hecho. Pero he dedicado una década entera a forjar mi prestigio como inversionista justo para que no me sucedan cosas como ésta. ¿Cómo es posible que esto pasara?”

Hornik aprendió a la mala su lección: que los buenos siempre son los últimos.

¿Verdad?

* * *

De acuerdo con el saber establecido, los triunfadores tienen tres cosas en común: motivación, aptitud y oportunidad. Si queremos tener éxito, necesitamos una combinación de trabajo arduo, talento y suerte. Sin embargo, la historia de Danny Shader y David Hornik pone de relieve un cuarto ingrediente, decisivo pero a menudo ignorado: la forma en que interactuamos con los demás. Cada vez que interactuamos con alguien en el trabajo, tenemos que tomar una decisión: ¿reclamaremos todo el valor que podamos, o aportaremos valor sin importar qué recibamos a cambio?

Como psicólogo organizacional y profesor de Wharton, he dedicado más de diez años de mi vida profesional a estudiar estas decisiones en organizaciones que van de Google a la Fuerza Aérea estadounidense, y resulta que tienen consecuencias asombrosas para el éxito. En las tres últimas décadas, en una serie de estudios innovadores, los científicos sociales han descubierto que los individuos difieren drásticamente entre sí en sus preferencias de reciprocidad, su combinación favorita entre dar y tomar.³ Para arrojar un poco de luz sobre esas preferencias, permítaseme presentar a los dos tipos de personas que ocupan los extremos opuestos del espectro de la reciprocidad en el trabajo: los interesados y los generosos.

Los *interesados* poseen un rasgo distintivo: gustan de tomar más de lo que dan. Inclinan la reciprocidad a su favor, poniendo sus intereses por encima de las necesidades ajenas. Creen que el mundo es un sitio competitivo, de rivalidad brutal. Sienten que, para tener éxito, deben ser mejores que los demás. Para demostrar su aptitud, se autopromueven, asegurándose de obtener amplio reconocimiento por sus esfuerzos. Los interesados ordinarios no son crueles ni violentos, sólo prudentes y cautelosos. “Si no veo por mí antes que por cualquier otro”, piensan, “nadie lo hará”. Si David Hornik hubiera sido un interesado, habría fijado una fecha límite para Danny Shader, poniendo así su meta de conseguir esa inversión antes que el deseo de Shader de contar con un horizonte temporal flexible.

Pero Hornik es lo contrario a un interesado: un *generoso*. Los generosos son una especie relativamente rara en el trabajo. Inclinan la reciprocidad en la dirección contraria, prefiriendo dar más de lo que reciben. Mientras que

los interesados suelen centrarse en sí mismos, evaluando lo que los demás pueden ofrecerles, los generosos se centran en los otros, prestando atención a lo que éstos necesitan de ellos. Estas preferencias no se reducen al dinero: generosos e interesados no se distinguen entre sí por cuánto donan a la beneficencia ni por la compensación que exigen a sus jefes. Difieren más bien en sus actitudes y acciones con los demás. Si tú eres un interesado, ayudas estratégicamente a otros, cuando los beneficios *para ti* superan los costos. Si eres generoso, es probable que apliques un distinto análisis de costo-beneficio: ayudas siempre que los beneficios *para los demás* exceden los costos para ti. O bien, quizá no pienses en los costos personales, y ayudes a otros sin esperar nada a cambio. Si eres generoso en el trabajo, te empeñas en serlo compartiendo tu tiempo, energía, conocimientos, habilidades, ideas y contactos con quienes pueden beneficiarse de ellos.

Sería tentador reservar la etiqueta de “generoso” a grandes héroes como la Madre Teresa o Mahatma Gandhi, pero ser generoso no requiere sacrificios extraordinarios, sólo la inclinación a actuar en beneficio ajeno, sea prestando ayuda, ofreciendo orientación, compartiendo créditos o haciendo contactos en bien de los demás. Fuera del trabajo, este tipo de conducta es muy común. Según investigaciones realizadas por la psicóloga de Yale Margaret Clark, la mayoría de nosotros actuamos generosamente en nuestras relaciones íntimas.⁴ En el matrimonio y la amistad, contribuimos tanto como podemos, sin llevar la cuenta de lo que aportamos.

Pero en el trabajo, dar y tomar es más complicado. Profesionalmente, pocos actuamos como generosos o interesados, adoptando en cambio un tercer estilo: nos volvemos *equitativos*, empeñándonos en preservar el equilibrio entre dar y recibir. Las personas equitativas operan con base en un principio de justicia: cuando ayudan a otros, se protegen buscando reciprocidad. Si tú eres equitativo, crees que debes pagar con la misma moneda que recibes, y riges tus relaciones por intercambios de favores equiparables.

Dar, tomar e igualar son tres estilos fundamentales de interacción social, pero las líneas que los separan no son absolutas. Tú podrías verte pasar de un estilo de reciprocidad a otro en diferentes roles de trabajo y relaciones.* Así, no sería de sorprender que actuaras en forma interesada al negociar tu salario, generosa al orientar a alguien menos experimentado que tú y equitativa al compartir tu experiencia con un colega. Pero las evidencias indican que, en el trabajo, la gran mayoría de nosotros desarrollamos un

estilo de reciprocidad primario, en reflejo de la manera en que abordamos a casi todos casi todo el tiempo. Y este estilo primario puede desempeñar en nuestro éxito un papel tan importante como el trabajo arduo, el talento y la suerte.

De hecho, los patrones de éxito basados en estilos de reciprocidad son muy evidentes. Si yo te pidiera adivinar quién tiene más probabilidades determinar en lo más bajo de la escala del éxito, ¿qué responderías? ¿Los interesados, los generosos o los equitativos?

En términos de vida profesional, esos tres estilos de reciprocidad tienen beneficios y desventajas. Pero uno de ellos resulta más costoso que los otros. Con base en la historia de David Hornik, tú podrías predecir que los peores resultados corresponden a los generosos, y tendrías razón. Las investigaciones demuestran que los generosos se ubican en la parte más baja de la escala del éxito. Estos individuos están en desventaja en una amplia variedad de ocupaciones; procuran el bien de los demás, pero en tanto sacrifican su éxito.

Entre los ingenieros, los menos productivos y eficaces son personas generosas. Cuando, en un estudio, más de ciento sesenta ingenieros de California opinaron unos de otros en lo referente a ayuda dada y recibida, los menos exitosos fueron los que daban más de lo que recibían. Estas personas generosas obtuvieron las peores calificaciones objetivas en su compañía respecto a número de tareas, informes técnicos y planos terminados, para no hablar de errores cometidos, fechas límite incumplidas y dinero perdido. Tomarse la molestia de ayudar a los demás les impedía hacer su trabajo.⁵

El mismo patrón emerge en las escuelas de medicina. En una investigación realizada entre más de seiscientos estudiantes de medicina en Bélgica, aquellos con las calificaciones más bajas tuvieron resultados inusualmente altos en enunciados propios de personas generosas como “Me gusta ayudar a los demás” y “Me adelanto a las necesidades de quienes me rodean”. Los generosos se tomaban la molestia de ayudar a estudiar a sus compañeros, compartiendo lo que ya sabían a costa de sí mismos (por no poder llenar vacíos en sus conocimientos), lo que beneficiaba a aquéllos en la temporada de exámenes.⁶ Con los vendedores sucede lo mismo. En un estudio sobre vendedores que yo efectué en Carolina del Norte, los generosos rendían dos y media veces menos ingresos anuales de ventas que

los interesados y los equitativos. Lo mejor para sus clientes les preocupaba tanto que sus prácticas de ventas carecían de dinamismo.⁷

En todas las ocupaciones, parece que los generosos son sencillamente demasiado atentos y confiados, y están demasiado dispuestos a sacrificar sus intereses en bien de los demás. Incluso hay pruebas de que, en comparación con los interesados, los generosos ganan en promedio catorce por ciento menos,⁸ tienen el doble de riesgo de ser víctimas de delitos⁹ y son juzgados como veintidós por ciento menos eficaces y dominantes.¹⁰

Si los generosos son más propensos a terminar en la parte más baja de la escala del éxito, ¿quiénes ocupan la más alta? ¿Los interesados o los equitativos?

Ni unos ni otros. Cuando eché un nuevo vistazo a los datos, descubrí un patrón inaudito: *ese sitio corresponde también a los generosos.*

Como ya vimos, los ingenieros de más baja productividad son principalmente personas generosas, pero también los de productividad más alta lo son. Los ingenieros de California con la mejor puntuación objetiva en cantidad y calidad de resultados son aquellos que dan sistemáticamente a sus colegas más de lo que reciben. La gente de rendimiento más alto y más bajo son personas generosas; es muy probable que los interesados y los equitativos ocupen el área intermedia.

Este patrón es válido en todas partes. Los estudiantes de medicina belgas de más bajas calificaciones presentan resultados de generosidad inusualmente altos, pero lo mismo se aplica a aquellos con las calificaciones *más altas*. En el curso íntegro de sus estudios, los generosos obtienen calificaciones once por ciento más elevadas. Aun en las ventas, yo descubrí que los vendedores menos productivos tenían resultados de generosidad veinticinco por ciento más altos que los vendedores promedio, pero que lo mismo ocurría con los más productivos. Los de mejor rendimiento eran personas generosas, y promediaban cincuenta por ciento más ingresos anuales que los interesados y los equitativos. Los generosos ocupan la base y la cima de la escala del éxito. De examinarse el vínculo entre estilos de reciprocidad y éxito en la totalidad de las ocupaciones, se descubriría que hay una alta probabilidad de que no sólo los perdedores, sino también los campeones, sean personas generosas.

Adivina qué clase de persona es David Hornik.

* * *

Habiendo firmado el contrato con el otro inversionista, una sensación acuciante atormentaba a Danny Shader. “Acabábamos de cerrar un ciclo importante y debíamos estar celebrando. ¿Por qué no me sentía satisfecho? Me agradaba mucho mi nuevo inversionista, excepcionalmente brillante y talentoso, pero lo cierto es que había perdido la oportunidad de trabajar con Hornik.” Shader quería buscar la manera de atraer a este último, pero había un problema: para involucrarlo, su principal inversionista y él tendrían que vender una parte más de la compañía, diluyendo así la propiedad de ésta.

Shader decidió que valía la pena hacerlo. Antes de finiquitar el financiamiento, invitó a Hornik a invertir en su compañía. Éste aceptó el ofrecimiento, con lo que pasó a participar en la propiedad de la empresa. En las reuniones del consejo, a Shader le impresionó que Hornik fuera tan capaz de instarlo a considerar nuevas direcciones. “Vi su otro lado”, dice Shader, “aquel que su afabilidad había opacado”. Gracias en parte a la asesoría de Hornik, la nueva empresa de Shader despegó. Se llama PayNearMe y permite a los estadounidenses sin cuenta bancaria ni tarjeta de crédito hacer compras en línea con un código de barras o una tarjeta, y pagarlas después en efectivo en tiendas participantes. Shader logró muy buenos acuerdos con 7-Eleven y Greyhound para prestar ese servicio, y en su primer año y medio de operación PayNearMe creció más de treinta por ciento al mes como inversionista, Hornik tuvo algo que ver con ese crecimiento.

A su vez, Hornik añadió a Shader a su lista de referencias, algo quizá más valioso que el hecho de que hubiera obtenido el contrato. Cuando un emprendedor llama pidiendo referencias sobre Hornik, Shader le dice: “Él es mucho más que una buena persona. Es un individuo fenomenal, supertrabajador y muy intrépido. Puede ser desafiante y comprensivo al mismo tiempo. Y es sumamente receptivo, uno de los mejores rasgos que pueda tener un inversionista. Te llamará a cualquier hora del día o de la noche en respuesta a algo importante”.

La compensación para Hornik no se redujo a su convenio con PayNearMe. Luego de verlo en acción, a Shader le pareció admirable su compromiso con los intereses de los emprendedores, y empezó a ofrecerle nuevas y abundantes oportunidades de inversión. Por ejemplo, se lo recomendó al director general de Rocket Lawyer, quien lo contrató como inversionista pese a que ya tenía una carta de intención de otro.

Aunque reconoce los inconvenientes de ello, David Hornik cree que operar como generoso ha sido uno de los motores de su éxito en el ramo del capital de riesgo. Él calcula en cincuenta por ciento el índice de cartas de intención que derivan en contratos firmados con emprendedores: “Si cierras la mitad de los tratos que ofreces, te va muy bien”. Pero en once años como capitalista de riesgo, ha ofrecido a emprendedores veintiocho cartas de intención, veinticinco de las cuales han sido aceptadas. Shader es uno de los sólo tres individuos que han rechazado una inversión de Hornik. En el otro ochenta y nueve por ciento de los casos los emprendedores han aceptado su dinero. Gracias a la asesoría financiera y especializada de Hornik, estos emprendedores han creado nuevas empresas de éxito; una de ellas fue valuada en 2012 en más de tres mil millones de dólares en su primer día de operaciones en la bolsa, y otras han sido adquiridas por Google, Oracle, Ticketmaster y Monster.

El empeño y talento de Hornik, para no hablar de la suerte que tuvo de estar en la orilla correcta en aquel partido de futbol de su hija, desempeñó un papel importante en la obtención de su acuerdo con Danny Shader. Pero el factor decisivo fue su estilo de reciprocidad. Más aún, él no fue el único en ganar. También Shader ganó, lo mismo que las compañías a las que más tarde les recomendó a Hornik. Operando como generoso, éste creó valor para sí al tiempo que maximizaba las oportunidades de valor para otros.

* * *

En este libro, deseo convencerte de que tendemos a subestimar el éxito de personas generosas como David Hornik. Aunque solemos estereotipar a los generosos como “tontos” y “dejados”, resulta que son muy exitosos. Para saber por qué ocupan la cima de la escala del éxito, examinaremos estudios y casos sorprendentes que ilustran que el acto de dar puede ser más eficaz – y menos riesgoso– de lo que la mayoría de nosotros creemos. Entre tanto, te presentaré a generosos de éxito en muchas áreas, como consultores, abogados, médicos, ingenieros, vendedores, escritores, emprendedores, contadores, maestros, asesores financieros y ejecutivos del deporte. Estos individuos voltearon el conocido plan de triunfar primero y retribuir después, aumentando la posibilidad de que quienes dan primero estén en mejores condiciones para triunfar después.

Pero no podemos olvidar a aquellos ingenieros y vendedores en lo más bajo de la escala. Algunas personas generosas se vuelven “pan comido” y “dejados”, y deseo explorar lo que distingue a los campeones de los chambones. La respuesta tiene menos que ver con el talento o la aptitud en sí que con las estrategias que siguen los generosos y las decisiones que toman. Para explicar cómo evitan la parte más baja de la escala del éxito, desacreditaré dos mitos comunes sobre ellos, demostrándote que no son necesariamente amables ni necesariamente altruistas. Todos tenemos metas propias, y resulta que los generosos de éxito son tan ambiciosos como las personas interesadas y las equitativas. Sencillamente tienen una manera distinta de perseguir sus metas.

Esto nos lleva a mi tercer propósito: revelar las particularidades del éxito de los generosos. Permítaseme aclarar que generosos, interesados y equitativos pueden alcanzar el éxito por igual, como efectivamente lo hacen. Pero cuando los primeros tienen éxito, ocurre algo muy peculiar: su éxito se extiende y cae en cascada. Cuando los interesados ganan, es común que alguien pierda. Las investigaciones demuestran que tendemos a envidiar a los interesados de éxito, y a buscar la forma de hacerlos bajar un nivel.¹¹ En contraste, cuando quienes ganan son personas generosas como David Hornik, las alentamos y apoyamos en vez de declararles una guerra secreta. Los generosos triunfan de tal forma que producen una onda expansiva, incrementando el éxito de quienes los rodean como se verá más adelante, la diferencia estriba en que el éxito del generoso crea valor, no sólo lo reclama como dice el capitalista de riesgo Randy Komisar: “Es más fácil ganar si todos quieren que ganes. Si no te haces de enemigos, es más sencillo tener éxito”¹²

En algunas esferas, sin embargo, parecería que los costos de dar son mayores que los beneficios. En política, por ejemplo, el epígrafe de Mark Twain al principio de este capítulo sugiere que la diplomacia implica tomar diez veces más de lo que se da. “La política”, escribe el expresidente estadounidense Bill Clinton, “es un oficio de” ‘recibir’. Debes recibir apoyo, contribuciones y votos una y otra vez”.¹³ Así, los interesados deberían tener ventaja para presionar y vencer a sus adversarios en elecciones competitivas, y los equitativos tendrían que ser muy aptos para el constante intercambio de favores que la política demanda. ¿Qué suerte corren los generosos en este ámbito?

Considera las dificultades políticas de un rústico que se hacía llamar Sampson.¹⁴ Según él, su meta era ser el “Clinton de Illinois”, de modo que puso la mira en ganar un asiento en el Senado. Sampson era un candidato insólito para cualquier puesto político, ya que había pasado sus primeros años trabajando en una granja. Pero dotado de una ambición enorme, contendió por primera vez por un escaño en la legislatura estatal cuando tenía apenas veintitrés años. Sólo los cuatro primeros entre los trece candidatos recibieron un asiento; Sampson tuvo una actuación deslucida y terminó en el octavo sitio.

Tras esta derrota, Sampson volvió la mirada a los negocios, consiguiendo un préstamo para poner un taller con un amigo. Pero la empresa quebró y él no pudo pagar el préstamo, así que las autoridades confiscaron sus bienes. Poco después, su socio murió en la pobreza y Sampson tuvo que asumir la deuda íntegra. Bromeaba diciendo que sus obligaciones eran “la deuda nacional”: debía quince veces sus ingresos anuales. Años más tarde, terminaría de pagar hasta el último centavo.

Habiendo caído en bancarrota, Sampson compitió de nueva cuenta en la legislatura estatal. Aunque tenía sólo veinticinco años, acabó en segundo sitio, y recibió una curul. Para su primera sesión legislativa, tuvo que pedir prestado dinero a fin de comprar un traje. Ejerció en la legislatura estatal los ocho años siguientes, obteniendo entre tanto su título como abogado. Tiempo después, a los cuarenta y cinco años, estaba listo para tratar de influir en la escena nacional, e intentó llegar al Senado.

No obstante, Sampson sabía que libraba una batalla cuesta arriba. Sus principales adversarios eran James Shields y Lyman Trumbull. Ambos habían sido jueces de la Suprema Corte estatal y tenían un origen mucho más privilegiado que el suyo: Shields, titular del cargo en busca de reelegirse, era sobrino de un congresista; Trumbull, nieto de un eminente historiador educado en Yale. En comparación con ellos, Sampson tenía escasa experiencia y peso político.

Para sorpresa de todos, él salió favorito en la primera encuesta, con cuarenta y cuatro por ciento de las preferencias. Shields le seguía muy de cerca, con cuarenta y uno por ciento, mientras que Trumbull ocupó un distante tercer lugar, con cinco por ciento. En la encuesta siguiente, Sampson ganó terreno, obteniendo cuarenta y siete por ciento de las preferencias. Pero la marea empezó a cambiar cuando un nuevo candidato entró a la contienda: el entonces gobernador del estado, Joel Matteson.

Matteson era popular, y podía arrebatarse votos tanto a Sampson como a Trumbull. Cuando Shields se retiró de la lid, Matteson tomó rápidamente la delantera: tenía cuarenta y cuatro por ciento de las preferencias, Sampson había bajado a treinta y ocho y Trumbull contaba con apenas nueve. Horas más tarde, sin embargo, este último ganó la elección, con cincuenta y uno por ciento de los votos, superando por muy poco el cuarenta y siete de Matteson.

¿Por qué Sampson se había desplomado, y cómo fue posible que Trumbull ascendiera tan pronto? La súbita inversión de sus posiciones se debió a una decisión del primero, que parecía aquejado de generosidad patológica. Cuando Matteson entró a la contienda, Sampson dudó de poder reunir suficiente apoyo para asegurar su triunfo. Sabía que, aunque pocos, los seguidores de Trumbull le eran leales, y no se le rendirían. Cualquiera en sus zapatos habría presionado a los partidarios de Trumbull para que abandonaran el barco. Después de todo, con sólo nueve por ciento de las preferencias, Trumbull tenía pocas posibilidades de ganar.

Pero lo más importante para Sampson no era ganar, sino impedir el triunfo de Matteson. Creía que éste incurría en prácticas cuestionables. Algunos observadores lo habían acusado de tratar de sobornar a votantes influyentes. Sampson tenía al menos información confiable de que aquél se había acercado a algunos de sus partidarios clave. Sampson la tenía tan difícil, alegaba Matteson, que sus seguidores debían apoyarlo.

La preocupación de Sampson por los métodos y motivos de Matteson resultó profética. Un año después, al cabo de su periodo como gobernador, aquél cobró cheques del gobierno ya anacrónicos o cobrados, pero no cancelados, llevándose a casa varios cientos de miles de dólares por los que se le acusó de fraude.

Aparte de abrigar sospechas de Matteson, Sampson creía en Trumbull, con quien compartía la misma postura ante algunos de los problemas que enfrentaban. Sampson llevaba años promoviendo apasionadamente un gran cambio en la política social y económica. Creía que esto era vital para el futuro de su estado, y Trumbull estaba de acuerdo con él. Así, en vez de intentar ganarse a los leales seguidores de Trumbull, Sampson decidió caer sobre su propia espada. Dijo a su jefe de campaña, Stephen Logan, que se retiraría de la contienda, y que pediría a sus partidarios que votaran por Trumbull. Logan no lo podía creer: ¿a cuenta de qué un candidato con numerosos seguidores debía entregar la elección a uno con tan pocos?

Logan rompió a llorar, pero Sampson no cedió; tras retirarse, pidió a sus simpatizantes votar por Trumbull. Esto bastó para propulsar a Trumbull a la victoria, a expensas de Sampson.

Ésa no era la primera vez que Sampson ponía los intereses de los demás por encima de los suyos. Pese a su éxito como abogado, padecía una desventaja aplastante: era incapaz de defender a clientes a los que creía culpables. Según un colega suyo, sus clientes sabían que “ganarían su caso si éste era justo; de lo contrario, perdían el tiempo poniéndolo en manos de Sampson”. Respecto a un cliente acusado de robo, Sampson dijo al juez: “Si usted puede hablar a favor de este hombre, hágalo; yo no puedo. Si lo intentara, el jurado notaría que lo creo culpable, y lo condenaría”. En un juicio penal, comentó a su socio: “Este sujeto es culpable; defiéndelo tú, a mí no me es posible”. Le cedió entonces el caso, dando la espalda a jugosos honorarios. Estas decisiones le ganaron respeto, pero hacían dudar de que fuera tan tesonero como para tomar difíciles decisiones políticas.

Sampson “está muy cerca de ser un hombre perfecto”, dijo uno de sus rivales políticos. “Pero le falta una cosa”: no estaba capacitado para que se le confiara poder, pues su interés en los demás empañaba fácilmente su juicio. En política, operar como generoso ponía a Sampson en desventaja. Su negativa a ponerse primero a sí mismo le costó la elección al Senado, e hizo que los observadores se preguntaran si era lo bastante fuerte para el implacable mundo de la política. Trumbull era un polemista feroz, y Sampson pan comido a este respecto. “Lamento mi derrota”, admitió éste, aunque después aseguró que el triunfo de Trumbull contribuiría a promover las causas que ambos compartían. Pasada la elección, un reportero local afirmó que, en comparación con Sampson, Trumbull era “un hombre de verdadero talento y poder”.

Pero Sampson no estaba dispuesto a marginarse para siempre. Cuatro años después compitió otra vez por el Senado; y aunque perdió de nuevo, en las semanas previas a la elección nada menos que Lyman Trumbull fue uno de sus más francos partidarios. El sacrificio de Sampson se había visto con buenos ojos, y Trumbull no fue su único adversario en sumársele en respuesta a su generosidad. En la primera contienda por el Senado, justo cuando Sampson contaba con cuarenta y siete por ciento de las preferencias y parecía estar muy cerca de la victoria, Norman Judd, abogado y político de Chicago, encabezaba a un firme cinco por ciento de los votantes, quienes

no flaquearían en su lealtad a Trumbull. En su segunda tentativa por el Senado, Judd fue un sólido partidario de Sampson.

Dos años más tarde, luego de dos fallidas contiendas senatoriales, Sampson ganó al fin su primera elección de escala nacional. De acuerdo con un comentarista, Judd no olvidó nunca la “generosidad” de Sampson, e “hizo más que nadie” por asegurar su nominación.

En 1999, C-SPAN, la red estadounidense de televisión por cable a cargo de la política, encuestó a más de mil informados espectadores, quienes calificaron la eficacia de Sampson y otras tres docenas de políticos en pos de puestos similares. Sampson ganó el primer lugar en la encuesta, recibiendo las evaluaciones más altas. Pese a sus fracasos, resultó ser el político más popular de esa lista.¹⁵ Pues bien, has de saber que Sampson's Ghost no era sino el seudónimo que este rústico utilizaba en sus cartas.

Su verdadero nombre era Abraham Lincoln.

En la década de 1830, Lincoln se empeñó en ser el De Witt Clinton de Illinois, en referencia al senador federal estadounidense y gobernador de Nueva York que encabezó la construcción del Canal de Erie. Al retirarse de su primera contienda por el Senado en apoyo a Lyman Trumbull, compartió el compromiso de éste de abolir la esclavitud. Sea que se tratara de emancipar a los esclavos, sacrificar por la causa sus oportunidades políticas o negarse a defender a clientes que parecían culpables, Lincoln actuaba sistemáticamente por el mayor bien. Cuando expertos en historia, ciencia política y psicología calificaron a los presidentes estadounidenses, identificaron inequívocamente a Lincoln como generoso. “Aun si era inconveniente hacerlo, se tomaba la molestia de ayudar a otros”, escribieron dos especialistas, lo que demuestra su “obvio interés en el bienestar individual de los ciudadanos”.¹⁶ Resulta notable que Lincoln sea visto como uno de los presidentes menos egocéntricos, egoístas y jactanciosos de la historia de Estados Unidos. En ponderaciones por separado de biografías presidenciales, Lincoln terminó entre los tres primeros –junto con Washington y Fillmore– en reconocer a los demás y actuar en su beneficio. En palabras de un general que trabajó con él, “Lincoln parecía poseer los elementos de la grandeza y la bondad en mayor medida que cualquier otro”.

En la Oficina Oval, Lincoln se mostró resuelto a poner el bien de la nación por encima de su ego. Cuando, en 1860, ganó la presidencia, invitó a tres candidatos a los que había derrotado en la liza por la nominación republicana a que fueran sus secretarios de Estado, del Tesoro y de Justicia.

En *Team of Rivals* (Equipo de rivales), la historiadora Doris Kearns Goodwin documenta lo inusual de ese gabinete. “Cada uno de los miembros del gobierno era más conocido, culto y experimentado que Lincoln en la vida pública. Su presencia en el gabinete podría haber amenazado con eclipsar al oscuro abogado de las llanuras.”

Puesto en el lugar de Lincoln, un interesado habría preferido proteger su ego y poder invitando como colaboradores a sujetos complacientes. Un equitativo habría ofrecido puestos a sus aliados. Pero Lincoln invitó a sus más acérrimos competidores. “Necesitábamos en el gabinete a los hombres más fuertes del partido”, diría después a un reportero incrédulo. “Yo no tenía derecho a privar al país de sus servicios.” Algunos de esos rivales lo despreciaban, y otros lo creían incompetente, pero él se los ganó a todos. Según Kearns Goodwin, “el éxito de Lincoln al lidiar con el fuerte ego de los miembros de su gabinete sugiere que, en manos de un gran político, las cualidades que solemos asociar con la decencia y la moral –bondad, receptividad, compasión, honestidad y empatía– pueden ser también magníficos recursos políticos”.

Si la política está en posibilidad de ser tierra fértil para las personas generosas, entonces éstas pueden tener éxito en cualquier labor. Pero la eficacia de la generosidad depende del tipo particular de intercambio en el que se le emplee. Es importante tener en mente este rasgo de la generosidad mientras avanzamos entre las ideas de este libro: en un momento dado, esta virtud puede ser incompatible con el éxito. En situaciones de estricta suma cero y en interacciones de ganar-perder, es raro que rinda dividendos. Lincoln aprendía esta lección cada vez que decidía dar algo a costa suya. “Si acaso tengo un vicio”, dijo él mismo, “y no me es posible llamarlo de otra manera, ¡es el de no poder decir no!”.

En su mayor parte, sin embargo, la vida no es de suma cero, y quienes optan por dar como su estilo de reciprocidad primario suelen cosechar recompensas. Para Lincoln, como para David Hornik, decisiones aparentemente abnegadas fueron una ventaja a la larga. Al concluir preliminarmente que Lincoln y Hornik salieron perdiendo, no habíamos ampliado lo suficiente los horizontes temporales. Las personas generosas tardan en inducir buena voluntad y confianza, pero esto les permite crear la fama y relaciones que favorecen su éxito. De hecho, comprobarás más adelante que, en las ventas y las escuelas de medicina, la ventaja de los generosos se amplifica con el tiempo. A largo plazo, la generosidad puede

ser tan peligrosa como eficaz. Como explica Chip Conley, el renombrado emprendedor que fundó Joie de Vivre Hotels: “Ser generoso no es bueno para la carrera de cien metros planos, pero sí para la maratón”.¹⁷

En tiempos de Lincoln, la maratón era muy tardada. Sin teléfonos, internet ni transporte ágil, forjar relaciones y reputaciones era un proceso lento. “Antes podías enviar una carta y nadie se enteraba”, dice Conley, quien cree que en el mundo interconectado de hoy, donde las relaciones y la fama son más visibles, los generosos pueden acelerar su ritmo. “Ya no tienes que sacrificar una cosa por la otra”, afirma Bobbi Silten, expresidente de Dockers y actual director de responsabilidad social y ambiental global de Gap Inc. “Puedes ser generoso y tener éxito.”¹⁸

El hecho de que el largo plazo se haya acertado no es la única fuerza que ha vuelto más productiva la generosidad en términos profesionales. Vivimos en una época en la que grandes cambios en la estructura del trabajo –y en la tecnología que la determina– han acrecentado las ventajas de la generosidad. Hoy, más de la mitad de las compañías estadounidenses y europeas se sirven de equipos para realizar sus labores.¹⁹ Dependemos de equipos para producir coches y casas, practicar cirugías, volar aviones, librar guerras, tocar sinfonías, hacer notas informativas, auditar compañías y prestar servicios de consultoría. Y los equipos dependen a su vez de personas generosas que compartan información, se ofrezcan voluntariamente a ejecutar tareas impopulares y presten ayuda.

Cuando Lincoln invitó a sus rivales a su gabinete, ellos tuvieron la oportunidad de ver de primera mano su gran disposición a contribuir al bien ajeno y el de su país. Años antes, otro rival suyo, Edwin Stanton, lo había rechazado como coabogado en un juicio, llamándolo “mono torpe y de brazos largos”. Pero habiendo trabajado con él, Stanton lo describió como “el mejor conductor de hombres que yo haya conocido”. A medida que más personas se organizan en equipos, los generosos tienen más oportunidades de mostrar su valía, como lo hizo Lincoln.

Aun si no trabajas en equipo, es muy probable que tengas un puesto de servicio. Casi todos nuestros abuelos trabajaban en puestos por separado produciendo bienes. No siempre debían colaborar con otros, así que en ese entonces ser generoso resultaba muy ineficiente. Ahora, un alto porcentaje de personas trabajan en puestos interconectados prestando servicios a otras. En la década de 1980, el sector servicios representaba la mitad del producto interno bruto (PIB) mundial, pero en 1995 ya era responsable de cerca de

dos tercios de él. Hoy, más de ochenta por ciento de los estadounidenses laboran en puestos de servicio.

Conforme el sector servicios continúa expandiéndose, cada vez más individuos valoran a los prestadores con fama y relaciones de generosidad.²⁰ Así tu estilo de reciprocidad sea principalmente el generoso, interesado o equitativo, podría apostar que quieres que tus prestadores de servicios clave sean personas generosas. Esperas que tu médico, abogado, maestro, dentista, plomero y agente de bienes raíces dé más importancia a aportarte valor que a reclamártelo. A esto se debe que David Hornik tenga un índice de éxito de ochenta y nueve por ciento, ya que los emprendedores saben que cuando les ofrece invertir en sus compañías, tiene en mente sus mejores intereses. Y mientras que muchos capitalistas de riesgo no atienden propuestas no solicitadas, prefiriendo dedicar su escaso tiempo a personas e ideas que ya han demostrado ser promisorias, Hornik responde personalmente a correos electrónicos de completos desconocidos. “Me gusta ser lo más útil posible, independientemente de si tengo o no algún interés económico”, dice. En su opinión, un capitalista de riesgo exitoso es “un prestador de servicios. Los emprendedores no están para servir a los capitalistas de riesgo, sino al revés”.

El ascenso de la economía de servicios arroja luz sobre el motivo de que los generosos obtengan las peores y mejores calificaciones en las escuelas de medicina. En la ya citada investigación sobre los estudiantes de medicina belgas, los generosos obtuvieron calificaciones significativamente menores en su primer año. Estaban en desventaja, y la correlación negativa entre puntuación como generosos y calificaciones era más fuerte que el efecto de fumar sobre el riesgo de contraer cáncer de pulmón.

Pero ése fue el único año en su carrera en que los generosos registraron bajo rendimiento. En el segundo año cerraron la brecha, alcanzando un rendimiento ligeramente superior al de sus compañeros. En el sexto, obtuvieron calificaciones sustancialmente más altas que aquéllos. Medido *seis años antes*, el estilo generoso predecía las calificaciones a lo largo de la carrera mejor que el efecto de fumar sobre el índice de cáncer de pulmón (y el de usar parches de nicotina para dejar de fumar). En el séptimo año, cuando los generosos se hicieron médicos, habían llegado más alto aún. El efecto de la generosidad en el desempeño final en la carrera de medicina resultó más fuerte que los ya referidos del tabaquismo, y más fuerte incluso que el del alcoholismo en la conducta agresiva.

¿Por qué la desventaja de los generosos se invirtió, convirtiéndose en una ventaja tan notoria?

Los generosos no presentaron cambio alguno, pero su plan de estudios sí. Al avanzar en su carrera, los estudiantes de medicina pasan de clases independientes a rotaciones clínicas, internados y atención a pacientes. Entre más progresan, más depende su éxito del trabajo en equipo y el servicio. Y al modificarse la estructura del trabajo en el aula, los generosos se benefician de su tendencia natural a colaborar eficazmente con otros profesionales médicos y a expresar interés en sus pacientes.

Esta ventaja de los generosos en los roles de servicio difícilmente se limita a la medicina. Steve Jones, galardonado exdirector general de uno de los bancos más grandes de Australia, quiso saber cuál era la clave del éxito en la asesoría financiera.²¹ Su equipo analizó factores esenciales como experiencia financiera y esfuerzo. Pero “el factor más influyente”, me dijo él mismo, “resultó ser que el asesor financiero tenga en mente los intereses del cliente, antes que los de la compañía, e incluso los suyos propios. Una de mis tres prioridades principales fue inculcar este valor y demostrar que tratar de esa forma a los clientes nos beneficia a todos”.

Un asesor financiero ejemplo de ese estilo generoso es Peter Audet, australiano de anchos hombros que alguna vez se dejó la melena a la manera de Bon Jovi. Peter se inició como representante de servicio al cliente contestando teléfonos en una gran compañía de seguros. Un año después ganó el premio Personalidad del Año, superando a cientos de empleados gracias a su pasión por ayudar a los clientes, y se convirtió en el supervisor de departamento más joven de la compañía. Años más tarde, al participar con otros quince ejecutivos en un ejercicio de dar y tomar, resultó que el ejecutivo promedio ofrecía ayuda a tres colegas; Peter la ofreció a los quince. Es tan generoso que ayuda incluso a los solicitantes de empleo que no contrata, dedicando horas enteras a hacer contactos en busca de otras oportunidades para ellos.

En 2011, cuando trabajaba como asesor financiero, Peter recibió una llamada de un cliente que quería hacer ajustes a un modesto fondo de pensiones, valuado en setenta mil dólares. Cuando el empleado al que se le asignó esta tarea se enteró de que el cliente en cuestión era un hojalatero, pensó como equitativo y se negó a ir a verlo: sería una pérdida de tiempo. Ciertamente, esta visita no valía el tiempo de Peter, especializado en clientes de alto patrimonio, cuyos fondos valían miles de veces más y cuyo

cliente más importante invertía más de cien millones de dólares. Calculando el valor en dólares del tiempo de Peter, el fondo del hojalatero no valía siquiera el que él tendría que invertir para ir en coche hasta su casa. “Era un cliente insignificante y nadie quería hacerse cargo de él; estaba muy por debajo de los demás”, reflexiona Peter. “Pero no puedes ignorar a alguien por el simple hecho de no creerlo importante.”

Peter concertó una cita con el hojalatero para ajustar su plan de inversión. Cuando llegó a su casa, se quedó boquiabierto; la puerta estaba llena de telarañas y no se había abierto en meses. Iba a marcharse cuando un hombre de treinta y cuatro años la abrió. La sala estaba repleta de alimañas, y desde ahí podía verse el cielo; no tenía techo. El cliente señaló con timidez unas sillas plegadizas, y Peter se sumió en los cambios a su plan. Sintiendo lástima por él, que parecía un obrero serio y trabajador, le hizo una propuesta generosa: “Por qué no me cuenta un poco acerca de usted, para ver si hay algo más en lo que le pueda ayudar”.

El cliente dijo ser aficionado a los automóviles, y lo condujo a un sucio cobertizo, en el que Peter supuso que presenciaría otra deprimente exhibición de pobreza, imaginando una pila de metal oxidado. Pero cuando entró al lugar, tuvo que reprimir una exclamación. Frente a él se tendían, en inmaculadas condiciones, un Chevy Camaro de primera generación, fabricado en 1966; dos Valiant australianos clásicos, con motor de mil caballos de fuerza para carreras de dragsters; una camioneta con medio compartimiento trucado, y un cupé Ford de la película *Mad Max*. El cliente no era un chatarrero cualquiera; tenía un lucrativo negocio de hojalatería. Acababa de comprar esa casa para repararla, sobre un terreno de cuatro y medio hectáreas que costaba 1.4 millones de dólares. Peter pasó el año siguiente sometiendo a reingeniería la empresa del cliente, mejorando su posición fiscal y ayudándolo a renovar la casa. “Todo lo que hice fue tratar de hacer un favor”, señala Peter. “Al llegar a trabajar al día siguiente, me reí del colega que se había negado a visitar al cliente.” Peter siguió desarrollando una firme relación con este último, cuyos ingresos se multiplicaron por cien en un año, y espera continuar trabajando con él durante décadas.

En el curso de su carrera, dar ha permitido a Peter Audet acceder a oportunidades que los interesados y equitativos suelen dejar pasar, aunque esto también ha tenido un alto costo para él como se verá en el capítulo 7, Peter fue explotado por dos interesados que estuvieron a punto de hacerlo

quebrar. Pero él se las ingenió para subir de la base a la cima de la escala del éxito, convirtiéndose en uno de los asesores financieros más productivos de Australia. La clave, cree él, fue aprender a aprovechar los beneficios de la generosidad al tiempo que minimizaba los costos. Como director ejecutivo de Genesys Wealth Advisers, logró salvar a su compañía de la bancarrota y volverla uno de los líderes de la industria, éxito que atribuye al hecho de ser generoso. “Es indudable que he tenido éxito en el ramo gracias a que me gusta dar. Ésta es mi mejor arma”, dice. “Cuando peleo un contrato con otros asesores, la gente me dice que es por eso que gano.”

Pese a que la generosidad debe sus actuales ventajas a cambios tecnológicos y organizacionales, posee de igual forma un rasgo más duradero: cuando pensamos en los principios que rigen nuestra vida, descubrimos que dar ejerce sobre muchos de nosotros una atracción natural. En las tres últimas décadas, el respetado psicólogo Shalom Schwartz examinó los valores y principios que más importan a la gente en diferentes culturas de todo el mundo. En uno de sus estudios analizó muestras razonablemente representativas de miles de adultos en Alemania, Australia, Chile, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Israel, Malasia, los Países Bajos, Sudáfrica y Suecia. Tradujo su encuesta a una docena de idiomas, y pidió a los entrevistados calificar la importancia de ciertos valores. He aquí algunos ejemplos:

Lista 1

- Riqueza (dinero, bienes materiales)
- Poder (dominio, control de los demás)
- Placer (gozar de la vida)
- Éxito (hacer las cosas mejor que otros)

Lista 2

- Ser útil (trabajar por el bienestar ajeno)
- Responsabilidad (ser confiable)
- Justicia social (interés por los menos favorecidos)
- Compasión (reaccionar a las necesidades de los demás)

Los interesados se inclinan por los valores de la lista 1, mientras que los generosos priorizan los de la 2. Schwartz quiso saber qué país respaldaba los valores de los generosos. Repasa los doce países ya mencionados. ¿La

mayoría de la población de cuál de ellos aprueba los valores de los generosos por encima de los del interesado?

La de todos ellos. En esos doce países, la mayoría de la gente aseguró que dar era su principal valor.²² Que esto le importaba más que el poder, la realización, la diversión, la libertad, la tradición, la conformidad, la seguridad y el placer. De hecho, lo mismo sucedió en más de setenta países del mundo entero. Los valores de los generosos son el principio rector número uno en la vida de la mayoría de la gente de la mayoría de los países, de Argentina a Armenia, de Bélgica a Brasil, de Eslovaquia a Singapur. En casi todas las culturas del mundo, incluida la estadounidense, la mayoría de la gente coincide en que dar es su principio rector más importante.

En cierto modo, esto no es de sorprender. Como padres, leemos a nuestros hijos libros como *The Giving Tree* (El árbol pródigo), y enfatizamos la importancia de compartir y cuidar. Pero tendemos a compartimentar la generosidad, reservando para la esfera del trabajo otra serie de valores. Tal vez nos gusta Shel Silverstein para nuestros hijos, pero la popularidad de libros como *Las 48 leyes del poder* de Robert Greene – para no hablar de la fascinación de muchos gurús de los negocios por *El arte de la guerra* de Sun Tzu– sugiere que los valores de los generosos no tienen cabida en nuestra vida profesional.

En consecuencia, aun quienes operan como generosos en el trabajo suelen temer admitirlo. En el verano de 2011 conocí a Sherryann Plesse, ejecutiva de una prestigiosa institución de servicios financieros.²³ Es evidentemente una persona generosa: dedicaba horas incontables a orientar a nuevos colegas y se había ofrecido voluntariamente a encabezar en su compañía una iniciativa de liderazgo femenino y una importante iniciativa de recaudación de fondos de beneficencia. “Doy por sistema”, dice. “No busco retribución; quiero hacer una diferencia y tener impacto, y me concentro en la gente que más puede beneficiarse de mi ayuda.”

Con objeto de enriquecer su visión para los negocios, Sherryann participó en un curso de liderazgo de seis semanas de duración, junto con otros sesenta ejecutivos de compañías de todo el mundo. Para identificar sus fortalezas, se sometió a una exhaustiva evaluación psicológica. Pero le asustó saber que sus principales fortalezas profesionales eran la bondad y la compasión. Temiendo que estos resultados pusieran en peligro su fama de líder dura y exitosa, decidió no revelarlos a nadie. “No quería parecer un bicho raro. Temí que la gente comenzara a percibirme de otra forma, tal vez

como una ejecutiva menos seria”, confía. “Fui condicionada a dejar al margen mis sentimientos y a ganar. Quiero que sean el trabajo arduo y la orientación a resultados, no la bondad y la compasión, lo que se vea como mis habilidades principales. En los negocios, a veces tienes que ponerte una máscara.”

El miedo a que se les juzgue débiles o ingenuas impide a muchas personas operar en el trabajo como generosas. Muchas con valores de generosidad en la vida optan por la equidad como su principal estilo de reciprocidad en el trabajo, persiguiendo un equilibrio entre dar y tomar. En un estudio, la gente respondió una encuesta sobre si su enfoque predeterminado de las relaciones de trabajo era dar, tomar o igualar. Sólo ocho por ciento dijo ser generosa; el otro noventa y dos por ciento aseguró no estar dispuesta a dar más de lo que recibe. En otra investigación descubrí que, en las oficinas, una proporción superior a tres veces más personas prefieren ser equitativas que generosas.

Quienes prefieren dar o igualar suelen sentirse presionados a seguir la dirección de los interesados cuando perciben que un centro de trabajo es de suma cero.²⁴ Así se trate de una compañía con sistemas forzosos de clasificación, un grupo de empresas en pos de los mismos clientes o una escuela que exige ciertas curvas de calificación y con más demanda que oferta de puestos deseables, es natural suponer que los compañeros se inclinarán a tomar más que a dar. “Cuando prevé en los demás una conducta de interés propio”, explica el psicólogo de Stanford Dale Miller, la gente teme que se le explote si opera con generosidad, de modo que concluye que “perseguir una orientación competitiva es lo más apropiado y racional”. Incluso hay evidencias de que el mero hecho de ponerse un traje de oficina y analizar un caso de la Harvard Business School basta para reducir significativamente la atención que la gente presta a los vínculos y a los afanes de los demás.²⁵ El temor a la explotación por interesados es tan amplio, escribe el economista de Cornell Robert Frank, que, “al alentarnos a esperar lo peor en otros, saca lo peor de nosotros mismos: temiendo el papel del fracasado, solemos resistirnos a atender nuestros instintos más nobles”²⁶

Dar es especialmente arriesgado cuando se trata con interesados, y David Hornik cree que muchos de los capitalistas de riesgo más exitosos del mundo operan como tales: insisten en porciones desproporcionadamente grandes de las nuevas empresas de los emprendedores y reclaman excesivo

crédito cuando sus inversiones son afortunadas. Hornik está decidido a cambiar estas normas. Cuando un planificador financiero le preguntó qué perseguía en la vida, él respondió: “Quiero demostrar que el éxito no tiene por qué ocurrir a expensas de otra persona”.

En un intento por probarlo, Hornik ha roto dos de las reglas más sagradas del ramo del capital de riesgo. En 2004 fue el primer capitalista de riesgo en iniciar un blog. Ese ramo era una caja negra, así que Hornik invitó a los emprendedores a conocerlo. Compartía abiertamente información en línea, a fin de ayudar a los emprendedores a mejorar sus propuestas entendiendo mejor cómo piensan los capitalistas de riesgo. Los socios de Hornik y el apoderado legal de su compañía intentaron disuadirlo. ¿Por qué querría divulgar secretos comerciales? Si otros inversionistas leían su blog, podían robar ideas sin ofrecer nada a cambio. “La idea de que un capitalista de riesgo hablara de lo que hace se juzgó descabellada”, reflexiona Hornik. “Pero mi intención era conversar con una amplia serie de emprendedores y serles útil.” Sus críticos estaban en lo cierto: “Muchos capitalistas de riesgo terminaron leyéndolo. Cuando yo hablaba de compañías específicas que me entusiasaban, la competencia por contratos se volvía más intensa”. Pero él estaba dispuesto a pagar ese precio. “Mi único propósito era crear valor para los emprendedores”, dice, y ha mantenido ese blog en los últimos ocho años.

Su segundo paso inusual resultó de la frustración que le hacían sentir los oradores aburridos en conferencias. Cuando él estaba en la universidad, se había asociado con un profesor para establecer una oficina de oradores que le permitiera invitar al campus a personas interesantes, entre las que se contaron el inventor del juego Dungeons & Dragons, el campeón mundial de yo-yo y el animador que creó los personajes del Coyote y el Correcaminos para Warner Bros. Los oradores en conferencias de capital de riesgo y tecnología no estaban a la altura. “Me di cuenta de que, en vez de oírlos, yo prefería dedicar mi tiempo a preguntar a la gente en el lobby en qué trabajaba. El verdadero valor de esos actos son las conversaciones y relaciones entre personas. ¿Qué pasaría si una conferencia giraba alrededor de esas conversaciones y relaciones, no de su contenido supuesto?”

Hornik planeó en 2007 su primera conferencia anual. La llamó The Lobby, y la meta fue reunir a emprendedores para que hablaran de sus ideas acerca de nuevos medios. Hornik arriesgó en ello cuatrocientos mil dólares, y la gente intentó disuadirlo de nuevo. “Podrías destruir la reputación de tu

empresa”, se le advirtió, insinuando que, si la conferencia fracasaba, él vería arruinada su carrera. Pero Hornik siguió adelante y, al mandar las invitaciones, hizo lo impensable: invitar a capitalistas de riesgo de empresas rivales.

Varios colegas creyeron que había perdido el juicio. “¿Por qué diablos has de permitir que otros capitalistas de riesgo asistan a la conferencia?”, preguntaron. Si él conocía en The Lobby a un emprendedor con una idea atractiva, tendría una ventaja para invertir en ella. ¿Por qué querría ceder esa ventaja y ofrecer oportunidades a sus competidores? Una vez más, Hornik ignoró a los pesimistas. “Quiero crear una experiencia que nos beneficie a todos, no sólo a mí.” A uno de sus rivales que asistieron al acto le gustó tanto el formato que más tarde haría su propia conferencia estilo Lobby, aunque sin invitar a Hornik y otros capitalistas de riesgo: sus socios no se lo permitieron. No obstante, Hornik siguió invitando a sus competidores a The Lobby.

Él mismo reconoce los costos de operar generosamente. “Hay quienes me consideran iluso. Creen que para triunfar hay que ser un interesado”, dice. Si él lo fuera, tal vez no aceptaría propuestas no solicitadas, no respondería personalmente correos electrónicos, no compartiría información con sus competidores a través de su blog ni invitaría a sus rivales a beneficiarse de The Lobby. Protegería su tiempo, guardaría celosamente sus conocimientos y aprovecharía sus contactos con más cuidado. Si fuera un equitativo, habría exigido retribución al capitalista de riesgo que asistió a The Lobby y no lo invitó a su conferencia. Sin embargo, Hornik pone más atención en lo que los demás necesitan que en lo que él obtiene de ellos. Estos valores le han permitido tener mucho éxito como capitalista de riesgo y ser ampliamente respetado por su generosidad. “Es una relación de beneficio mutuo”, reflexiona. “Produzco un entorno en el que otras personas pueden lograr acuerdos y establecer relaciones, y vivo en el mundo en que quiero vivir.” Su experiencia refuerza la impresión de que, además de profesionalmente arriesgado, dar también puede ser profesionalmente satisfactorio.

Conocer la razón de que dar sea tan eficaz como peligroso es el tema de *Dar y recibir*. En la primera sección del libro se revelarán los principios del éxito de los generosos, ilustrando cómo y por qué hay personas generosas que llegan a la cima. Te mostraré que los generosos de éxito tienen

singulares enfoques de la interacción en cuatro dominios clave: formación de redes, colaboración, evaluación e influencia. Una atenta mirada a la formación de redes pondrá de manifiesto enfoques originales para desarrollar relaciones con contactos nuevos y fortalecer las existentes con contactos antiguos. Examinar la colaboración revelará qué se necesita para trabajar productivamente con colegas y para obtener su respeto. Explorar la manera en que evaluamos a los demás brindará técnicas contra intuitivas para juzgar y desarrollar el talento, a fin de conseguir mejores resultados de los demás. Y un análisis de la influencia arrojará luz sobre novedosas estrategias para presentar, vender, convencer y negociar, todo en el espíritu de persuadir a los demás de apoyar nuestras ideas e intereses. En estos cuatro dominios, verás qué hacen diferente los generosos de éxito, y qué pueden aprender de este enfoque los interesados y equitativos. Descubrirás en tanto cómo desarrolló sus contactos el mejor formador de redes en Estados Unidos, por qué el genio detrás de uno de los programas más exitosos en la historia de la televisión trabajó durante años en el anonimato, cómo un ejecutivo del basquetbol responsable de algunos de los peores descalabros en el draft de ese deporte cambió radicalmente las cosas, si un abogado al que las palabras se le atorán puede batir a uno que habla con aplomo y cómo identificar a un interesado con tan sólo examinar su perfil de Facebook.

En la segunda parte de este volumen la atención pasará de los beneficios a los costos de dar, y a la forma en que pueden manejarse éstos. Examinaré qué hacen los generosos para protegerse del agotamiento y no volverse “pan comido” ni “dejados”. Descubrirás cómo una maestra redujo su fatiga dando más en vez de menos, cómo un multimillonario ganó dinero regalándolo y el número ideal de horas de trabajo voluntario que debes adoptar si quieres ser más feliz y vivir más. Verás por qué la generosidad retardó el paso de un consultor a socio pero aceleró el de otro, por qué solemos equivocarnos al juzgar quién es generoso y quién interesado, y cómo se protegen los primeros en la mesa de negociaciones. Sabrás asimismo cómo evitan los generosos la base de la escala del éxito y llegan a la cima, induciendo a otros a dar en lugar de tomar. Conocerás una actividad de noventa minutos alentadora de la generosidad, y entenderás por qué hay quienes regalan cosas que podrían vender fácil y lucrativamente en Craigs list, por qué a algunos radiólogos les va bien y a otros mal, por qué pensar en Superman vuelve a la gente menos proclive a hacer trabajo