

# Originales



**CÓMO LOS  
INNOVADORES  
E INCONFORMES  
MUEVEN EL MUNDO**

# Adam Grant

PAIDÓS EMPRESA

# Originales



CÓMO LOS  
INNOVADORES  
E INCONFORMES  
MUEVEN EL MUNDO

# Adam Grant

PAIDÓS EMPRESA

Originales

Adam Grant

(2017)



Titulo original: *Originals. How Non-Conformists Move the World* Publicado originalmente en inglés por Viking, un sello editorial de Penguin Random House LLC.

© del diseño de la portada, Pete Garceau

© de la adaptación del diseño original de la portada, Planeta Arte & Diseño © de la ilustración de la portada, Istockphotos – Getty Images © Adam Grant, 2016

© Editorial Planeta Colombiana S.A., 2017

© de la traducción, Inés Elvira Rocha, 2017

© de todas las ediciones en castellano para España, Espasa Libros, S. L. U., 2017

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

Primera edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2017

ISBN: 978-84-493-3401-6 (epub)

Conversión a libro electrónico: El Taller del Llibre, S.L.

# Sinopsis

Mejorar el mundo es nuestro principal reto, pero debemos afrontarlo desde un nuevo punto de vista: ser originales. Pero ¿cómo hacemos florecer estas nuevas ideas, políticas y prácticas sin poner en riesgo todo lo demás? A través del análisis de estudios e historias sorprendentes relacionadas con los negocios, la política, los deportes y el entretenimiento, Adam Grant nos da las claves para reconocer una buena idea, alzar la voz sin que nos silencien, buscar aliados y saber cuándo actuar.

*Para Allison*

# Prólogo

Adam Grant es la persona perfecta para escribir *Originales* porque es uno de ellos.

Es un investigador brillante que indaga apasionadamente sobre la ciencia de lo que motiva a las personas, destrozando mitos y revelando verdades. Es un optimista informado que ofrece ideas y consejos sobre cómo cualquier persona en casa, en el trabajo o en su comunidad puede hacer del mundo un lugar mejor. Es un amigo entregado que me inspira a creer en mí misma y que me ha ayudado a entender cómo abogar efectivamente por mis ideas.

Adam es una de las influencias más importantes en mi vida. En las páginas de este magnífico libro, él también le servirá a usted de iluminación, inspiración y apoyo.

## **Destructor de mitos**

La sabiduría convencional sostiene que algunas personas son naturalmente creativas, mientras que la mayoría tiene pocas ideas originales. Algunas personas nacen para ser líderes y los demás son seguidores. Algunas personas pueden tener un verdadero impacto, pero la mayoría no lo tiene.

En *Originales*, Adam destruye todos esos mitos. Demuestra que cualquiera de nosotros puede mejorar su creatividad. Revela cómo podemos identificar ideas que son realmente originales y predecir cuáles funcionarán. Nos dice cuándo confiar en nuestro instinto y cuándo confiar en otros. Muestra cómo podemos llegar a ser mejores padres promoviendo la originalidad en nuestros hijos y mejores administradores fomentando la diversidad de pensamiento en lugar de la conformidad.

En estas páginas aprendí que los grandes creadores no necesariamente tienen conocimientos más profundos, sino que, más bien, buscan la perspectiva más amplia. Vi que el éxito generalmente no es estar por delante de los demás, sino esperar pacientemente el momento adecuado para actuar. Y, con absoluta sorpresa, descubrí que procrastinar puede ser bueno. Cualquiera que haya trabajado conmigo sabe cuánto odio dejar las

cosas para el último momento, que siempre pienso que lo que puede hacerse ahora debe hacerse de inmediato. Mark Zuckerberg, así como muchos otros, estaría contento si logro deshacerme de la incesante presión por terminarlo todo enseguida y, como señala Adam, podría ayudarme a mí y a mis equipos a obtener mejores resultados.

### **Optimista informado**

Todos los días encontramos cosas que nos gustan y cosas que es preciso cambiar. Las primeras nos dan alegría, las segundas alimentan nuestro deseo de cambiar el mundo (en términos ideales), de hacerlo mejor que el que encontramos. Pero tratar de cambiar comportamientos y creencias profundamente arraigados es desalentador. Aceptamos el *statu quo* porque introducir un cambio verdadero parece algo imposible. Aun así, nos atrevemos a preguntar: ¿puede un individuo cambiar las cosas? Y, en nuestros momentos de mayor valentía, nos planteamos incluso si esa persona podríamos ser nosotros mismos.

La respuesta de Adam es un sí rotundo. Este libro demuestra que cualquiera de nosotros puede abogar por ideas que mejoren el mundo que nos rodea.

### **Amigo**

Conocí a Adam cuando su primer libro, *Dar y recibir*, causaba revuelo en Silicon Valley. Lo leí y de inmediato comencé a citarlo ante todo aquel que quisiera escucharme. Adam no solo era un talentoso investigador, sino también un maestro y narrador inteligente que podía explicar ideas complicadas de forma sencilla y clara.

Luego, mi marido invitó a Adam a hablar con su equipo de trabajo y lo trajo a casa a cenar. En persona resultó ser tan extraordinario como en el papel. Su conocimiento era enciclopédico y su energía, contagiosa. Él y yo nos pusimos a hablar sobre cómo su investigación podría informar el debate sobre género y comenzamos a trabajar juntos. Lo hemos hecho desde entonces, investigando y escribiendo una serie de artículos de opinión sobre la mujer y el trabajo. LeanIn.org se ha beneficiado enormemente de su análisis riguroso y su compromiso con la igualdad.

Una vez al año, Facebook reúne a sus equipos globales, y, en 2015, invité a Adam a dar una charla. Todo el mundo quedó impresionado con su

sabiduría y su humor. Meses más tarde, los equipos aún siguen hablando sobre sus puntos de vista y aplicando sus consejos.

Entretanto, Adam y yo nos hicimos amigos. Cuando la tragedia me golpeó y perdí repentinamente a mi marido, Adam estuvo a mi lado como solo un verdadero amigo podría hacerlo. Asumió la peor época de mi vida como asume todo: combinando su comprensión única de la psicología con una generosidad sin precedentes. Cuando pensé que nunca me sentiría mejor, viajó desde el otro extremo del país para explicarme lo que podía hacer para fortalecer mi resiliencia. Cuando no lograba resolver cómo manejar una situación particularmente desgarradora, él me ayudó a encontrar respuestas donde creía que no había ninguna. Cuando necesité un hombro donde llorar, el suyo siempre estuvo allí.

En el sentido más profundo de la palabra, un amigo es alguien que ve en ti más posibilidades de las que tú mismo ves, alguien que te ayuda a ser la mejor versión de ti mismo. La magia de este libro es que Adam se convierte en ese amigo para todo aquel que lo lee. Ofrece una amplia variedad de consejos para superar la duda y el miedo, para defender y lanzar ideas y para encontrar aliados en los lugares menos esperados. Da orientaciones prácticas sobre cómo manejar la ansiedad, cómo canalizar la ira, cómo encontrar fuerza en nuestras debilidades, superar obstáculos y dar esperanza a otros.

*Originales* es uno de los libros más importantes y cautivadores que he leído, lleno de sorprendentes y poderosas ideas. No solo cambiará la forma en que usted ve el mundo, sino que podría cambiar la forma en que vive su vida. Y hasta podría inspirarlo a cambiar su mundo.

SHERYL SANDBERG

*Directora de operaciones de Facebook*

*y fundadora de LeanIn.org*

# 1

## **Destrucción creativa**

### *El arriesgado negocio de ir en contra de la corriente*

El hombre razonable se adapta al mundo; el irracional insiste en intentar adaptar el mundo a sí mismo. Por tanto, todo progreso depende del hombre irracional.

GEORGE BERNARD SHAW<sup>[1]</sup>

En una fresca noche del otoño de 2008, cuatro estudiantes se lanzaron a revolucionar una industria. Sepultados en préstamos, se les habían perdido o roto sus gafas y estaban indignados por lo mucho que les costaría sustituirlas. Uno de ellos había usado sus gafas dañadas durante cinco años: utilizaba un clip para sostener la montura en su sitio. Incluso después de que su graduación hubiera cambiado dos veces, se negaba a pagar el elevado precio de unas gafas nuevas.

Luxottica, el gorila de la industria, controlaba más del 80 % del mercado de gafas. Para lograr que estas fueran más asequibles, los estudiantes tendrían que derribar a un gigante. Como habían visto la forma en que Zappos cambió el mercado del calzado vendiendo zapatos en línea, se preguntaban si podrían ellos hacer lo mismo con las gafas.

Cada vez que por casualidad mencionaban esta idea en su círculo de amistades, recibían fuertes críticas. Nadie compraría gafas por internet, insistían sus amigos. La gente tenía que probárselas primero. Es cierto que Zappos había logrado hacerlo con los zapatos, pero seguramente había una razón por la cual esto no funcionaba con las gafas, pues «si efectivamente fuera una buena idea, —escucharon repetidamente—, ya lo habría hecho alguien».

Ninguno de los estudiantes tenía formación en comercio electrónico ni en tecnología, y mucho menos en venta al por menor, moda o ropa. A pesar de que les dijeron que su idea era una locura, rechazaron lucrativas ofertas de empleo para fundar su propia empresa. Venderían las gafas que normalmente costaban 500 dólares en una óptica por solo 95 en internet y, por cada compra, donarían otras a alguien del Tercer Mundo.

El negocio dependía de que su sitio web fuera funcional. Sin eso, sería imposible que los clientes pudieran ver o comprar sus productos. Tras dejarse las pestañas montando el sitio web, finalmente lograron ponerlo en línea a las cuatro de la madrugada del día anterior a su lanzamiento oficial, en febrero de 2010. Llamaron a su empresa Warby Parker, en el cual combinaban los nombres de dos personajes creados por el novelista Jack Kerouac, que fue quien los impulsó a liberarse de los grilletes de la presión social y embarcarse en su aventura. Admiraban su espíritu rebelde, que infundieron en su cultura.<sup>[2]</sup> Y valió la pena.

Los estudiantes aspiraban a vender uno o dos pares de gafas al día. Pero, cuando *GQ* se refirió a ellos como «el Netflix de las gafas», en menos de un mes cumplieron sus objetivos para el primer año entero, vendiendo tan rápidamente que tuvieron que poner a veinte mil clientes en lista de espera. Les llevó nueve meses reunir un *stock* suficiente para satisfacer la demanda.

En 2015, cuando Fast Company publicó una lista de las empresas más innovadoras del mundo, Warby Parker no solo aparecía en la lista, sino que la encabezaba. Los tres ganadores anteriores habían sido Google, Nike y Apple, gigantes creativos con más de cincuenta mil empleados cada uno. El novato Warby tenía solo quinientos. En un lapso de cinco años, los cuatro amigos construyeron una de las marcas más de moda en el planeta y donaron más de un millón de gafas a personas necesitadas. La compañía ganó cien millones de dólares en ingresos anuales y fue valorada en más de mil millones.

En 2009, uno de los fundadores me presentó la compañía, ofreciéndome la oportunidad de invertir en Warby Parker. Yo no acepté. Fue la peor decisión financiera que he tomado en mi vida y necesitaba entender en qué me había equivocado.

*original*: m. Algo de carácter singular o único; una persona que se diferencia de las demás por su carácter atractivo o interesante; una persona con iniciativa o capacidad inventiva.[3]

Hace años, los psicólogos descubrieron que hay dos rutas para llegar al éxito: la conformidad y la originalidad.[4] Conformidad significa seguir a la multitud por caminos convencionales y mantener el *statu quo*. Originalidad es tomar el camino menos recorrido, defendiendo un conjunto de ideas novedosas que van en contra de la corriente, pero que, en última instancia, mejoran las cosas.

Es obvio que nada es totalmente original en el sentido de que todas nuestras ideas están influenciadas por lo que aprendemos del mundo que nos rodea. Constantemente tomamos prestadas ideas de otras personas, ya sea de manera intencionada o sin darnos cuenta. Todos somos vulnerables a la «cleptomnesia», esto es, recordamos accidentalmente ideas ajenas como si fueran propias.[5] Según mi definición, la originalidad consiste en introducir y promover una idea que es relativamente inusual dentro de un dominio particular y que tiene el potencial necesario para mejorarlo.

La originalidad misma comienza con la creatividad, con la generación de un concepto novedoso y útil. Pero no se detiene ahí. Las personas originales son aquellas que toman la iniciativa para hacer realidad sus visiones. Los fundadores de Warby Parker tuvieron la originalidad de soñar con una forma poco convencional de vender gafas en línea, pero llegaron a ser originales al tomar medidas para que estas fueran fácilmente accesibles y asequibles a todos los bolsillos.

Este libro habla de cómo todos podemos llegar a ser más originales. Encontrará una pista sorprendente en su propio navegador de internet.

## **Encontrar los fallos en lo predeterminado**

No hace mucho, el economista Michael Housman estaba liderando un proyecto para averiguar por qué algunas personas del servicio de atención al cliente permanecían en sus trabajos más tiempo que otras. Equipado con datos de más de treinta mil trabajadores que recibían las llamadas de bancos, líneas aéreas y compañías de telefonía móvil, se figuró que su historial laboral contendría signos reveladores acerca del compromiso de cada cual. Pensó que las personas con un historial de cambios frecuentes de

empleo renunciarían antes, pero no era así: los empleados que habían pasado por cinco colocaciones distintas en los cinco últimos años no eran más propensos a dejar sus empleos que aquellos que habían permanecido en el mismo trabajo durante cinco años.

Buscando otras pistas, se dio cuenta de que su equipo había recopilado información acerca del navegador de internet que estas personas habían utilizado cuando presentaron su solicitud de empleo. Por simple capricho, decidió comprobar si podía relacionarse esa elección con la tendencia a renunciar. No esperaba encontrar ninguna correlación, pues suponía que la preferencia de navegador era sencillamente una cuestión de gustos. Pero cuando examinó los resultados, se quedó sorprendido: los empleados que utilizaban Firefox o Chrome para navegar por la red permanecían en sus trabajos un 15 % más que los que utilizaban Internet Explorer o Safari.

Pensando que era una simple coincidencia, Housman aplicó el mismo análisis a las ausencias del trabajo. El patrón se repetía: los usuarios de Firefox y Chrome tenían un 19 % menos de probabilidades de faltar al trabajo que los usuarios de Internet Explorer y Safari.

Luego examinó su desempeño en el trabajo. Su equipo había reunido cerca de tres millones de datos sobre ventas, satisfacción del cliente y tiempo promedio de las llamadas. Los usuarios de Firefox y Chrome tenían significativamente más ventas y la duración de sus llamadas era menor. Además, sus clientes estaban más satisfechos: después de tres meses en el trabajo, los usuarios de Firefox y Chrome tenían niveles de satisfacción del cliente que los usuarios de Internet Explorer y Safari alcanzaban solo después de cuatro meses en el empleo.

No es el navegador en sí el que hace que permanezcan más tiempo, sean más fiables y tengan éxito. Lo más importante es lo que su elección de navegador nos dice acerca de sus hábitos. ¿Por qué los usuarios de Firefox y Chrome estaban más comprometidos con el trabajo y tenían un mejor desempeño en todos los campos?

La respuesta obvia era que son más diestros con la tecnología, así que le pedí a Housman que explorara esa teoría. Todos los empleados habían pasado un examen de aptitudes informáticas que evaluaba sus conocimientos de métodos abreviados de teclado, programas y *hardware*, así como una prueba cronometrada de mecanografía. Pero el grupo de Firefox y Chrome no demostró tener más conocimientos informáticos y tampoco escribían con mayor rapidez o precisión. Incluso después de

contabilizar esos resultados, el efecto del navegador persistía. Los conocimientos y la capacidad técnicos no eran el motivo de su ventaja.

Lo que marcaba la diferencia era *cómo* obtuvieron el navegador. Si usted posee un PC, tendrá Internet Explorer integrado en Windows.<sup>[6]</sup> Si es usuario de Mac, su equipo llevará Safari preinstalado. Casi dos tercios de los empleados de atención al cliente utilizaban el navegador preinstalado de su ordenador, sin preguntarse si existía uno mejor.

Para disponer de Firefox o Chrome, uno tiene que demostrar cierto ingenio y descargarse otro navegador. En lugar de aceptar lo predeterminado, toma la iniciativa para buscar una opción que podría ser mejor. Y esa iniciativa, por insustancial que parezca, es una ventana que nos permite observar lo que usted hace en el trabajo.

Los empleados del servicio de atención al cliente que aceptaron la opción predeterminada de Internet Explorer y Safari asumieron su trabajo del mismo modo. Se ciñeron al guion en las llamadas de ventas y siguieron los procedimientos establecidos para el tratamiento de las quejas. Vieron que sus tareas eran algo fijo e inalterable, así que, cuando se sintieron descontentos, comenzaron a faltar y finalmente renunciaron.

Los empleados que tomaron la iniciativa de cambiar su navegador por Firefox o Chrome asumieron su trabajo de forma diferente. Buscaron nuevas formas de vender y resolver las inquietudes de los clientes. Cuando se encontraron con una situación desagradable, la resolvieron. Después de haber tomado la iniciativa para mejorar sus circunstancias, tenían pocos motivos para renunciar. Crearon los empleos que querían. Pero fueron la excepción, no la regla.

Vivimos en un mundo dominado por Internet Explorer. Así como cerca de dos tercios de los empleados en atención al cliente usaron el navegador predeterminado de sus ordenadores, muchos de nosotros aceptamos también lo predeterminado en nuestras propias vidas. En una serie de estimulantes estudios, un equipo dirigido por el psicólogo político John Jost exploró la forma en que las personas responden a las condiciones predeterminadas no deseables. En comparación con los estadounidenses de origen europeo, los afroamericanos estaban menos satisfechos con sus condiciones económicas, pero percibían la desigualdad económica como algo *más* legítimo y justo. Comparadas con quienes tenían el nivel de ingresos más alto, las personas en el nivel más bajo de ingresos eran un 17 % más propensas a considerar la desigualdad económica como algo necesario. Y cuando se les preguntó si

apoyarían leyes que limitaran el derecho de los ciudadanos y la prensa a criticar al gobierno —en caso de que su promulgación fuese necesaria para resolver los problemas de nuestro país—, las personas con bajos ingresos estaban dos veces más dispuestas a renunciar al derecho a la libertad de expresión que quienes tenían los ingresos más altos. Tras descubrir que los grupos desfavorecidos generalmente apoyan más el *statu quo* que los grupos más favorecidos, Jost y sus colegas concluyeron: «Las personas que sufren más por una determinada situación son, paradójicamente, las menos propensas a cuestionarla, desafiarla, rechazarla o cambiarla».

Para explicar este peculiar fenómeno, el equipo de Jost desarrolló una teoría sobre la justificación del sistema.<sup>[7]</sup> Su idea central es que las personas tienden a justificar el *statu quo* como algo legítimo, incluso si va directamente en contra de sus intereses. En un estudio siguieron la pista de votantes demócratas y republicanos de Estados Unidos antes de las elecciones presidenciales del año 2000. Cuando George W. Bush subía en las encuestas, los republicanos lo calificaban como candidato más deseable, pero también los demócratas hacían lo mismo, pues ya estaban preparando justificaciones para el esperado *statu quo*. Lo mismo sucedió cuando se incrementaba la probabilidad de éxito de Al Gore: tanto republicanos como demócratas lo consideraban un candidato favorable. Fuera cual fuese su ideología política, cuando un candidato parecía destinado a ganar, la gente lo apreciaba más. Cuando sus probabilidades descendían, gustaba menos.

La justificación del sistema predeterminado cumple una función relajante. Es un analgésico emocional: si se supone que el mundo es así, no hay que estar descontento con él. Pero la conformidad también nos roba la indignación moral para enfrentarnos a la injusticia y la voluntad creativa para considerar formas alternativas de funcionamiento del mundo.

El sello de la originalidad se halla en el rechazo de lo predeterminado y la investigación de posibles opciones mejores. He pasado más de una década estudiando este tema y resulta ser mucho menos difícil de lo que creía.

El punto de partida es la curiosidad: hemos de reflexionar primero sobre por qué existe lo predeterminado. Nos vemos motivados a cuestionar lo predeterminado cuando experimentamos «*vuja de*», esto es, lo contrario de *déjà-vu*.<sup>[8]</sup> El *déjà-vu* se produce cuando nos encontramos con algo

nuevo pero sentimos como si lo hubiésemos vivido o visto antes. *Vuja de* es lo contrario: nos enfrentamos a algo conocido, pero lo vemos con una nueva perspectiva que nos permite tener nuevas percepciones sobre problemas antiguos.

Sin un evento *vuja de*, Warby Parker no existiría. Cuando sus fundadores concibieron la idea de poner en marcha su proyecto aquella noche, en el laboratorio de informática, entre todos habían pasado un total de sesenta años llevando gafas. El producto siempre había sido excesivamente caro. Pero, hasta ese momento, habían dado por sentado el *statu quo*, sin cuestionar jamás el precio establecido. «Nunca se me había ocurrido la idea —afirma Dave Gilboa, uno de los fundadores—. Siempre las había considerado un gasto médico inevitable. Simplemente supuse que si era un médico quien me las dispensaba, habría alguna justificación para el precio.»

Tras aguardar su turno en la tienda de Apple para comprarse un iPhone, se encontró a sí mismo comparando los dos productos. Las gafas han sido un elemento básico de la vida humana durante cerca de mil años y apenas habían cambiado desde que su abuelo las usaba. Por primera vez, Dave se preguntó por qué las gafas tenían semejantes precios. ¿Por qué un producto tan sencillo cuesta más que un sofisticado *smartphone*?

Cualquiera se habría hecho esa pregunta y llegado a la misma conclusión que el equipo de Warby Parker. Una vez que se hubo despertado en ellos la curiosidad acerca del elevado precio de las gafas, comenzaron a investigar la propia industria. Fue entonces cuando se enteraron de que estaba dominada por Luxottica, una empresa europea que el año anterior había facturado por encima de los 7 mil millones de dólares. «Entender que la misma compañía era dueña de LensCrafters y Pearle Vision, de Ray-Ban y Oakley y de las patentes de gafas graduadas y gafas de sol de firmas como Chanel y Prada, de repente me explicó por qué eran tan caras las gafas —dice Dave—. No había nada en sus costes que justificara el precio.» Aprovechando su condición de monopolio, Luxottica cobraba veinte veces el coste original de producción. Lo predeterminado no era en este caso intrínsecamente legítimo; era una elección hecha por un grupo de personas en una determinada empresa. Y eso significaba que otro grupo de personas podía hacer una elección diferente. «Nosotros podíamos hacer las cosas de otra manera —comprendió Dave repentinamente—. Así es como entendí

que podíamos controlar nuestro propio destino, que podíamos controlar nuestros propios precios.»

Cuando sentimos curiosidad por los decepcionantes productos, costumbres o hechos predeterminados de nuestro mundo, comenzamos a descubrir que la mayoría de ellos tienen un origen social: las normas y los sistemas fueron creados por personas. Y esa conciencia nos aporta el valor necesario para considerar la forma de cambiarlos. Antes de que las mujeres obtuvieran el derecho al voto en Estados Unidos, muchas «siempre habían visto su condición política degradada como algo natural», observa la historiadora Jean Baker. A medida que el movimiento sufragista cobró impulso, «un número creciente de mujeres comenzó a ver que las costumbres, los preceptos religiosos y las leyes eran en realidad creaciones humanas y, por tanto, reversibles».[9]

### **Las dos caras de la ambición**

Las presiones para aceptar los valores predeterminados comienzan mucho antes de lo que creemos. Si piensa en individuos que hayan destacado en el mundo, probablemente lo primero que le venga a la mente sean los niños prodigio. Estos genios aprenden a leer a los dos años, a tocar a Bach a los cuatro, a dominar el cálculo a los seis y a hablar siete idiomas fluidamente a la edad de ocho años. Sus compañeros se estremecen de la envidia; sus padres se regocijan por haber ganado el premio gordo. Pero, parafraseando a T. S. Eliot, sus carreras tienden a terminar en lamentos.

Resulta que los niños prodigio raramente cambian el mundo.[10] Cuando los psicólogos estudian a las personas más eminentes e influyentes de la historia, descubren que muchas de ellas no eran inusualmente talentosas en la infancia. Y si usted escoge un grupo grande de niños prodigio y los sigue durante toda su vida, encontrará que no eclipsan a sus compañeros menos precoces procedentes de familias de medios similares.

Intuitivamente eso tiene sentido. Suponemos que los niños superdotados tienen talento intelectual, pero que carecen de sabiduría práctica. Aunque tienen las dotes intelectuales, creemos que carecen de dotes sociales y emocionales así como de habilidades prácticas para desenvolverse en sociedad. Sin embargo, cuando se analizan los estudios respectivos, esta explicación se queda corta: menos de una cuarta parte de

los niños superdotados tienen problemas emocionales y sociales. La gran mayoría son equilibrados y tan buenos en una reunión social como en un concurso de ortografía.

Aunque los niños prodigio a menudo tienen talento y ambición, lo que les impide cambiar el mundo es que no aprenden a ser originales. Mientras actúan en el Carnegie Hall, ganan las Olimpiadas de Ciencia y llegan a ser campeones de ajedrez, algo trágico sucede: la práctica hace al maestro, pero no genera novedades. Los muy dotados aprenden a tocar magníficas melodías de Mozart y hermosas sinfonías de Beethoven, pero nunca componen sus propias partituras originales. Concentran su energía en absorber conocimientos científicos ya existentes, no en producir nuevos conocimientos. Cumplen con las codificadas reglas de juegos ya establecidos, en lugar de inventar sus propias reglas o sus propios juegos. A lo largo de su trayectoria, se esfuerzan en recibir la aprobación de sus padres y la admiración de sus maestros.

Las investigaciones demuestran que los niños más creativos tienen menos riesgo de convertirse en el preferido del maestro. En un estudio, maestros de escuela primaria hicieron un listado de sus alumnos favoritos y de los relegados. Luego clasificaron a ambos grupos en una lista de características. Los estudiantes relegados eran los inconformistas que creaban sus propias reglas.[\[11\]](#) Los maestros tienden a discriminar a los estudiantes muy creativos, catalogándolos de problemáticos. Como consecuencia de ello, muchos niños aprenden rápidamente a seguir el programa y a mantener para sí mismos sus ideas originales. En palabras del escritor William Deresiewicz, se convierten en las ovejas más excelentes del mundo.[\[12\]](#)

De adultos, muchos niños prodigio se convierten en expertos en sus campos respectivos y en líderes de sus organizaciones. Sin embargo, «solo una fracción de niños superdotados se convierten finalmente en creadores revolucionarios», se lamenta la psicóloga Ellen Winner.[\[13\]](#) «Los que lo logran tienen que sobrellevar una transición dolorosa», de un niño que «aprende rápidamente y sin esfuerzo en un campo establecido» a un adulto que «en última instancia rehace un campo dado».

La mayoría de los niños prodigio nunca dan ese salto. Aplican sus extraordinarias capacidades de manera ordinaria, dominando sus trabajos sin cuestionar los valores preestablecidos y sin provocar sacudidas. En todos los campos en los que entran, juegan sobre seguro siguiendo las rutas

convencionales del éxito. Son médicos que curan a sus pacientes sin luchar para mejorar los sistemas injustos que, en primera instancia, impiden que muchos pacientes puedan recibir asistencia médica. Se convierten en abogados que defienden clientes por violar leyes anticuadas sin intentar transformar esas mismas leyes. Se convierten en maestros que preparan interesantes lecciones de álgebra sin cuestionarse si los estudiantes realmente necesitan aprender álgebra. Aunque contamos con ellos para que el mundo funcione sin problemas, ellos nos mantienen corriendo en una cinta sin fin.

A los niños prodigio los entorpece la motivación del logro. El afán de éxito es el responsable de muchos de los grandes logros del mundo. Cuando estamos decididos a sobresalir, nos sentimos impulsados a trabajar más duro, más tiempo y con más inteligencia. Pero, a medida que las culturas acumulan un número importante de logros, la originalidad es cada vez más el dominio exclusivo de unos pocos especializados. [\[14\]](#)

Cuando la motivación del logro se dispara puede desplazar a la originalidad, pues cuanto más se valora el éxito, más temible es el fracaso. [\[15\]](#) En lugar de aspirar a logros excepcionales, el intenso deseo de alcanzar el éxito nos lleva a luchar por un éxito garantizado. Según los psicólogos Todd Lubart y Robert Sternberg, «hay experimentos que arrojan pruebas de que, en cuanto las personas pasan a un nivel intermedio su necesidad de logros, se vuelven menos creativas».

La necesidad de alcanzar el éxito y el miedo al fracaso han sido un gran lastre para algunos de los más grandes creadores y agentes de cambio de la historia. Preocupados por mantener la estabilidad y alcanzar logros convencionales, han sido reacios a buscar la originalidad. En lugar de lanzarse a la aventura con seguridad, se los engatusa, convence y coacciona para que permanezcan en su lugar. Aunque pueda parecer que poseían las cualidades de los líderes naturales, eran sus seguidores y compañeros quienes —en sentido figurado y a veces literalmente— los llevaban en andas. [\[16\]](#) Si no se hubiese persuadido a unas cuantas personas para que actuasen de manera original, Estados Unidos no existiría, el movimiento de derechos civiles seguiría siendo un sueño, la Capilla Sixtina estaría desnuda, seguiríamos creyendo que el Sol gira alrededor de la Tierra y el ordenador personal no se habría popularizado nunca.

Desde nuestra perspectiva, la Declaración de Independencia parece algo inevitable, pero lo cierto es que estuvo a punto de no existir, debido a

la renuencia de algunos revolucionarios clave.<sup>[17]</sup> «Los hombres que asumieron papeles de mando en la Revolución norteamericana no reunían las características propias de un revolucionario», relata el historiador y ganador del premio Pulitzer Jack Rakove. «Y, sin embargo, se convirtieron en revolucionarios a pesar de sí mismos.» En los años anteriores a la guerra, John Adams temía las represalias británicas, pero es que, además, no quería renunciar a su incipiente carrera de abogado; solo se implicó a raíz de su elección como delegado del Primer Congreso Continental. George Washington estaba concentrado en la administración de sus negocios de trigo, harina, pesca y cría de caballos, y se unió a la causa solo después de que Adams lo nombrara comandante en jefe del Ejército. «He hecho cuanto estaba en mano para evitarlo», escribió Washington.

Casi dos siglos más tarde, Martin Luther King se sentía nervioso ante la idea de liderar el movimiento de los derechos civiles; su sueño era ser pastor y rector universitario.<sup>[18]</sup> En 1955 Rosa Parks fue juzgada por negarse a ceder su asiento en la parte delantera de un autobús, y tras el proceso varios activistas de los derechos civiles se reunieron para debatir cómo debían reaccionar. Acordaron formar la Asociación de Mejora de Montgomery, además de lanzar un boicot contra los autobuses, y uno de los asistentes propuso a King para la presidencia de la organización. «Sucedió tan rápidamente que no tuve tiempo de pensarlo. Es probable que de haberlo pensado bien, hubiera rechazado la nominación», afirmaba King. Tan solo tres semanas antes, King y su mujer habían acordado que él «no debía asumir en ese momento ninguna responsabilidad grande en la comunidad», ya que recientemente había terminado su tesis y necesitaba dedicarle más atención a su trabajo en la iglesia. No obstante, fue elegido por unanimidad para dirigir el boicot. Obligado como estaba a dar un discurso a la comunidad esa misma noche, «me sentí poseído por el miedo». King pronto superó ese miedo y en 1963 su atronadora voz unió a todo un país en torno a una épica visión de la libertad. Pero eso sucedió solamente porque un compañero propuso a King como orador final en la Marcha sobre Washington y reunió a una coalición de líderes para que abogasen por él.

Cuando el papa le encargó pintar un fresco en el techo de la Capilla Sixtina, a Miguel Ángel no le interesó semejante propuesta. Se consideraba a sí mismo escultor, no pintor, y encontró tan abrumadora la tarea que huyó a Florencia. Pasaron dos años antes de que comenzara a trabajar en el

proyecto, gracias a la insistencia del papa.[19] Y la astronomía se estancó durante décadas porque Nicolás Copérnico se negó a publicar durante veintidós años su original descubrimiento de que la Tierra gira alrededor del Sol, porque temía el rechazo y el ridículo.[20] Solo divulgó sus hallazgos entre sus amigos. Finalmente, un cardenal importante supo de su trabajo y escribió una carta a Copérnico alentándole a publicarlo. Incluso así, Copérnico lo postergó cuatro años más. Su obra maestra solo vio la luz cuando un joven profesor de matemáticas tomó el asunto en sus manos y envió el trabajo para su publicación.

Casi medio milenio más tarde, en 1977, un inversionista providencial ofreció 250.000 dólares a Steve Jobs y Steve Wozniak para la financiación de Apple, pero les dio un ultimátum: Wozniak tendría que dejar Hewlett-Packard. Él se negó. «Tenía la intención de trabajar en esa compañía durante toda mi vida», [21] afirma Wozniak. «Psicológicamente me sentía bloqueado porque no quería fundar una empresa. Me daba miedo», confiesa. Wozniak cambió de opinión porque Jobs, varios amigos suyos y sus propios padres lo animaron.

Solo podemos imaginar cuántos Wozniaks, Miguel Ángeles y Kings no siguieron, publicaron ni promovieron sus ideas originales, porque nadie los obligó o catapultó hacia el centro de atención. Aunque no todos aspiramos a fundar nuestras propias empresas, crear una obra maestra, transformar el pensamiento occidental o liderar un movimiento de derechos civiles, sí que tenemos ideas para mejorar nuestros centros de trabajo, escuelas y comunidades. Por desgracia, muchos de nosotros dudamos cuando se trata de tomar medidas para promover tales ideas. Como observó el economista Joseph Schumpeter, la originalidad es un acto de destrucción creativa.[22] Abogar por nuevos sistemas a menudo requiere la destrucción de la antigua forma de hacer las cosas, y solemos abstenernos por temor a desestabilizar el barco.[23] Entre los casi mil científicos de la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA), más del 40 % tenían miedo de posibles represalias si hablaban públicamente sobre problemas de seguridad. De los más de cuarenta mil empleados de una empresa tecnológica, la mitad sentía que no era seguro expresar opiniones discrepantes en el trabajo. Cuando se entrevistó a empleados en consultoría, servicios financieros, medios de comunicación, empresas farmacéuticas y de publicidad, el 85 % admitió guardar silencio sobre alguna preocupación importante en lugar de comunicársela a sus jefes.

La última vez que tuvo una idea original, ¿qué hizo con ella? Aunque Estados Unidos es la tierra de la individualidad y la libertad de expresión, debido a la búsqueda de la excelencia y el miedo al fracaso la mayoría de nosotros opta por adaptarse al medio en lugar de sobresalir. «En cuestiones de estilo, nade con la corriente», dicen que aconsejaba Thomas Jefferson, pero «en cuestión de principios, sea sólido como una roca». Sin embargo, la presión para lograr el éxito nos lleva a hacer lo contrario. Encontramos formas superficiales de parecer originales —ponerse una pajarita, usar zapatos de color rojo chillón— sin correr el riesgo de ser realmente originales. Cuando se trata de las ideas de nuestra mente y los valores fundamentales de nuestro corazón, nos censuramos. «Hay muy pocos originales en la vida —dice la reconocida ejecutiva Mellody Hobson—, porque la gente teme decir lo que piensa y sobresalir.»[\[24\]](#) ¿Cuáles son los hábitos de aquellas personas cuya originalidad es algo más que mera apariencia y se concreta en una acción eficaz?

### **Tener lo necesario**

Para ser original, es necesario correr riesgos extremos. Esta creencia se halla tan profundamente asentada en nuestra psique cultural que raramente nos detenemos a pensar en ella. Admiramos a astronautas como Neil Armstrong y Sally Ride por tener «lo que hace falta»: valor para dejar el único planeta que han habitado los seres humanos y aventurarse audazmente en el espacio. Rendimos homenaje a héroes como Mahatma Gandhi y Martin Luther King, los cuales albergaban la convicción suficiente para arriesgar sus vidas por los principios morales que valoraban. Idolatramos a iconos como Steve Jobs y Bill Gates por tener la audacia de abandonar sus estudios y lanzarse al vacío, ocultándose en garajes para hacer realidad sus ideas tecnológicas.

Cuando nos hallamos ante personas originales que alimentan la creatividad y lideran el cambio en el mundo, tendemos a suponer, asombrados, que están hechas de otro material. De la misma manera que algunos afortunados nacen con mutaciones genéticas que los hacen resistentes a enfermedades como el cáncer, la obesidad y el sida, creemos que los grandes creadores nacen con una inmunidad biológica al riesgo. Están programados para aceptar la incertidumbre e ignorar la aprobación

social; simplemente no se preocupan por los costes de la inconformidad como hacemos el resto de nosotros. Están programados para ser iconoclastas, rebeldes, revolucionarios, alborotadores, disidentes e inconformistas impermeables al miedo, al rechazo y al ridículo.

La palabra *emprendedor*, tal como fue acuñada por el economista Richard Cantillon, significa literalmente «portador de riesgo».<sup>[25]</sup> Cuando leemos la historia del ascenso estratosférico de Warby Parker, este tema resuena alto y claro. Como todos los grandes creadores, innovadores y agentes de cambio, sus cuatro fundadores transformaron el mundo porque estaban dispuestos a hacer un acto de fe. Después de todo, si no bateas hacia la valla, es imposible hacer un *home run*. ¿No?

Seis meses antes de lanzar Warby Parker, uno de los fundadores se encontraba en mi clase de la Wharton School. Alto y afable, con pelo negro rizado y un carácter templado, Neil Blumenthal tenía experiencia en el ámbito de las empresas sin ánimo de lucro y realmente aspiraba a hacer del mundo un lugar mejor. Cuando me planteó su proyecto, como muchos otros incrédulos le dije que me parecía interesante, pero me costaba creer que la gente comprara gafas en línea.

Sabía que, partiendo de una base de consumidores escépticos, poner en marcha aquella empresa requeriría un esfuerzo sobrehumano. Y, cuando supe que Neil y sus amigos se pasaban el día preparándose para el lanzamiento de su empresa, sentí que estaban condenados.

El primer *strike* contra ellos, le dije a Neil, era que todos estaban todavía en la universidad. Si realmente creían en Warby Parker, tenían que retirarse para dedicar cada minuto de sus vidas a hacerla realidad.

«Queremos asegurar nuestras apuestas —me respondió—. No estamos seguros de que sea una buena idea y no sabemos si tendrá éxito, así que solo hemos trabajado en ella en nuestro tiempo libre durante el curso escolar. Éramos cuatro amigos y, antes de comenzar, llegamos al compromiso de que jugar limpio entre nosotros era más importante que alcanzar el éxito. Pero, en el verano, Jeff consiguió una beca para dedicarse al negocio a jornada completa.»

¿Y los otros tres? «Todos hemos hecho prácticas —admitió Neil—. Yo estaba en consultoría, Andy en capitales de riesgo y Dave en atención sanitaria.»

Con poco tiempo disponible y su atención dividida, no habían diseñado aún su sitio web y les había llevado seis meses ponerse de acuerdo sobre el propio nombre de la compañía. Segundo *strike*.

Sin embargo, antes de perder toda mi fe en ellos, recordé que los cuatro se graduarían al final del año, lo cual significaba que finalmente tendrían tiempo para dedicarse exclusivamente al negocio. «Bueno, no necesariamente —me respondió Neil—. Hemos minimizado el riesgo. En caso de que las cosas no funcionen, tengo un trabajo a jornada completa para cuando me gradúe. Y Jeff también. Y para tener opciones seguras, Dave hizo prácticas en dos empresas durante el verano y está hablando con su jefe para volver a incorporarse.»

Tercer *strike*. Quedaban eliminados; y yo también.

No quise invertir en Warby Parker porque Neil y sus amigos eran demasiado parecidos a mí. Me convertí en profesor porque me apasionaba descubrir nuevas ideas, compartir conocimientos y enseñar a las próximas generaciones de estudiantes. Pero, para ser totalmente franco, sé que también me gustaba la seguridad del oficio. Con veintitantos años jamás habría tenido la confianza necesaria para iniciar un negocio. Si lo hubiera hecho, ciertamente habría permanecido en la facultad y conseguido un empleo para cubrir mis bases.

Cuando comparaba las opciones del equipo de Warby Parker con mi modelo mental de las opciones de los empresarios exitosos, nada coincidía. Neil y sus colegas no tenían agallas para lanzarse al vacío y eso me hizo cuestionarme sus convicciones y su compromiso. No estaban convencidos de que serían realmente emprendedores de éxito: no se arriesgaban por completo. Para mí, estaban destinados al fracaso porque jugaban sobre seguro en lugar de apostar el alma. No obstante, fue exactamente por eso por lo que tuvieron éxito.

Quisiera desacreditar el mito de que la originalidad requiere correr riesgos extremos y convencerle de que los individuos originales son, de hecho, mucho más comunes de lo que pensamos. En todas las áreas, desde los negocios y la política hasta la ciencia y el arte, las personas que mueven el mundo con ideas originales rara vez son modelos de convicción y compromiso. Al cuestionar las tradiciones y desafiar el *statu quo*, pueden parecernos audaces y seguras de sí mismas, pero cuando uno escarba un poco, la verdad es que ellas también sienten miedo, incertidumbre y dudas. Son individuos a los que consideramos emprendedores, pero sus esfuerzos a

menudo son nutridos e, incluso, impuestos por otros. Y, aunque parezcan anhelar el riesgo, en realidad prefieren evitarlo.

En un fascinante estudio, los investigadores de gestión Joseph Raffiee y Jie Feng plantearon una sencilla pregunta a los participantes: cuando alguien emprende un negocio, ¿le conviene mantener su empleo o abandonarlo? Entre 1994 y 2008 siguieron a un grupo representativo en Estados Unidos de más de cinco mil estadounidenses que se convirtieron en empresarios cuando rondaban los veinte, treinta, cuarenta y cincuenta años. El que estos fundadores mantuviesen o dejaran sus empleos no tenía nada que ver con sus necesidades económicas; las personas con ingresos familiares suficientes o con sueldos elevados no eran más ni menos propensas a renunciar y convertirse en empresarios a jornada completa. Una encuesta demostró que los que dieron el salto eran personas temerarias y con suma confianza en sí mismas. Los emprendedores que se cubrieron las espaldas fundando su propio negocio mientras seguían empleados en otro eran mucho más reacios a correr riesgos e inseguros de sí mismos.

Si usted piensa como la mayoría, creará que los temerarios tienen una ventaja clara. Sin embargo, el estudio demostró exactamente lo contrario: los emprendedores que mantuvieron sus empleos tenían un 33 % menos de probabilidades de fracasar que quienes abandonaron su trabajo. [26]

Si usted es reacio a correr riesgos y alberga dudas sobre la viabilidad de sus ideas, es más probable que su negocio perdure. Si es un jugador irresponsable, su *startup* será mucho más frágil.

Como el equipo de Warby Parker, los emprendedores cuyas empresas encabezaban la lista de las compañías más innovadoras de *Fast Company* también permanecieron en sus empleos incluso después de lanzar su empresa. Phil Knight, antigua estrella del atletismo, comenzó a vender zapatillas deportivas en el maletero de su coche en el año 1964, pero siguió trabajando como contable hasta 1969. [27] Después de inventar el Apple I original, Steve Wozniak [28] fundó la compañía junto con Steve Jobs en 1976, pero continuó trabajando de ingeniero en Hewlett-Packard hasta 1977. Y, aunque los fundadores de Google —Larry Page y Sergey Brin— descubrieron en 1996 cómo mejorar espectacularmente las búsquedas en internet, no abandonaron sus estudios de posgrado en la Universidad de Stanford hasta 1998. «Estuvimos a punto de no fundar Google —dice Page

—, [porque] nos preocupaba demasiado abandonar nuestro programa de doctorado.»[\[29\]](#) En 1997, angustiados porque su incipiente motor de búsqueda los distraía de su trabajo de investigación, intentaron vender Google por menos de dos millones de dólares en efectivo y acciones. Por suerte para ellos, el potencial comprador rechazó la oferta.

Esta costumbre de mantener el empleo no se limita a los empresarios exitosos. Muchas mentes creativas influyentes han mantenido sus empleos o estudios a tiempo completo incluso después de obtener ingresos de grandes proyectos. La directora de *Selma*, Ava DuVernay, hizo sus tres primeras películas mientras trabajaba como publicista, y solo se dedicó a tiempo completo al cine al cabo de cuatro años, cuando ya había ganado múltiples premios.[\[30\]](#) Brian May estaba a medio camino en sus estudios de doctorado en Astrofísica cuando empezó a tocar la guitarra en un grupo nuevo, pero no abandonó la universidad hasta varios años más tarde para integrarse totalmente en Queen. Poco después compuso *We Will Rock You*.[\[31\]](#) El ganador del Grammy John Legend lanzó su primer álbum en 2000, pero siguió trabajando como consultor de gestión hasta el año 2002, preparando presentaciones de PowerPoint durante el día y dedicándose a la música por la noche.[\[32\]](#) El maestro de la novela de suspense Stephen King trabajó como profesor, conserje y bombero en estaciones de gasolina durante siete años después de escribir su primer cuento; solo abandonó su trabajo un año después de que su primera novela, *Carrie*, fuera publicada.[\[33\]](#) Scott Adams, el autor de *Dilbert*, trabajó en Pacific Bell durante siete años después de que su primera tira cómica saliera publicada en los periódicos.[\[34\]](#)

¿Por qué estos originales juegan sobre seguro en lugar de arriesgarlo todo?

### **Por qué los riesgos son como carteras de acciones**

Medio siglo atrás, el psicólogo de la Universidad de Michigan Clyde Coombs desarrolló una innovadora teoría del riesgo. En el mercado de valores, si usted va a realizar una inversión arriesgada, se protege jugando sobre seguro en otras inversiones. Coombs sugirió que, en la vida diaria, las personas exitosas hacen eso mismo con los riesgos, manteniendo el equilibrio en su cartera. Cuando corremos peligro en un dominio,

compensamos nuestro grado general de riesgo siendo precavidos en otro. Si usted está a punto de apostar agresivamente en el póquer, tal vez conduzca por debajo del límite de velocidad de camino al casino.

Las carteras de riesgo explican por qué las personas a menudo son originales en una parte de sus vidas y absolutamente convencionales en otras.<sup>[35]</sup> Branch Rickey, empresario del béisbol, abrió la puerta a Jackie Robinson para romper la barrera del color, pero se negaba a ir al estadio los domingos, a emplear palabras soeces y a consumir alcohol.<sup>[36]</sup> La emblemática obra de T. S. Eliot, *La tierra baldía*, ha sido aclamada como uno de los poemas más significativos del siglo <sup>xx</sup>.<sup>[37]</sup> Pero después de publicarlo en 1922, Eliot mantuvo su empleo en un banco de Londres hasta 1925, y rechazó la idea de correr un solo riesgo profesional. Como señaló el novelista Aldous Huxley después de visitarlo en su despacho, Eliot era «el más cajero de todos los cajeros de banco». Cuando finalmente abandonó su empleo, tampoco siguió por su cuenta. Pasó los siguientes cuarenta años trabajando para una editorial —para asegurarse la estabilidad en su vida— y escribiendo poesía a ratos. Como comentó Edwin Land, fundador de Polaroid: «Nadie podría ser original en un campo a menos que tenga la estabilidad emocional y social que proviene de actitudes fijas en todas las demás áreas ajenas a aquellas en la que está siendo original».<sup>[38]</sup>

Pero ¿acaso los empleos no nos distraen de nuestra mejor obra? El sentido común nos indica que los logros creativos no pueden florecer sin grandes dosis de tiempo y energía, y las empresas no pueden prosperar sin un esfuerzo intenso. Esos supuestos pasan por alto el beneficio fundamental del equilibrio de la cartera de riesgo: tener seguridad en un área nos da libertad para ser originales en otra. Al cubrir financieramente nuestras bases, escapamos a la presión de publicar libros medio cocinados, vender arte de mala calidad o lanzar negocios no probados. Cuando Pierre Omidyar creó eBay, este proyecto no era más que una simple afición; durante los nueve meses siguientes siguió trabajando como programador, y solamente renunció cuando su mercado en línea generó más dinero que su propio empleo.<sup>[39]</sup> «Los mejores emprendedores no maximizan el riesgo», observa la cofundadora y directora general de Endeavor, Linda Rottenberg, tras varias décadas de experiencia entrenando a muchos de los grandes empresarios del mundo. «Ellos eliminan el riesgo de correr riesgos.»<sup>[40]</sup>

Gestionar una cartera de riesgos equilibrada no significa flotar constantemente en el medio corriendo riesgos moderados. Bien al contrario,

los originales exitosos corren riesgos extremos en un área y los compensan con extrema precaución en otra. A los veintisiete años, Sara Blakely tuvo la novedosa idea de crear medias panti sin pies, y para ello corrió un gran riesgo, ya que invirtió cinco mil dólares,[\[41\]](#) todos sus ahorros. Para equilibrar su cartera de riesgos, permaneció durante dos años en su empleo de jornada completa como vendedora de equipos de fax, dedicando las noches y los fines de semana a construir el prototipo y a redactar ella sola su solicitud de patente, en vez de contratar abogados, para poder ahorrarse sus honorarios. Cuando finalmente lanzó Spanx, se convirtió en la multimillonaria más joven del mundo hecha a pulso. Un siglo antes, Henry Ford empezó a levantar su imperio automovilístico mientras trabajaba como ingeniero para Thomas Edison, lo cual le dio la seguridad necesaria para poner a prueba sus innovadores inventos para los coches. Continuó trabajando para Edison durante dos años después de construir un carburador y un año después de obtener una patente para este.[\[42\]](#)

¿Y qué decir de Bill Gates, famoso por abandonar Harvard para fundar Microsoft? Cuando Gates, siendo estudiante de segundo año, vendió un nuevo programa informático, esperó todo un año antes de abandonar la universidad. Aun entonces no se retiró del todo, sino que equilibró su cartera de riesgos solicitando una interrupción temporal de sus estudios, que fue formalmente aprobada por la universidad, y pidiendo a sus padres que lo financiaran. «Lejos de ser uno de los grandes temerarios del mundo — señala el empresario Rick Smith—, Bill Gates puede ser visto más exactamente como uno de los grandes *mitigadores* de riesgos del mundo.»[\[43\]](#)

Y fue justamente este tipo de mitigación de riesgo el responsable del éxito de Warby Parker. Dos de los cofundadores, Neil Blumenthal y Dave Gilboa, se convirtieron en codirectores ejecutivos de la empresa.[\[44\]](#) Rechazaron los consejos de ceñirse a la norma de líder único, pues consideraban que era más seguro tener dos personas al mando: de hecho, las pruebas demuestran que dicha política provoca reacciones positivas en el mercado y aumenta la valoración de la empresa. Desde el principio, su prioridad fue reducir el riesgo. «Warby Parker no era la cesta en la que yo quería poner todos mis huevos», dice Dave. Después de lanzar la empresa, continuó explorando oportunidades de negocio e investigando sobre descubrimientos científicos en la universidad para ver si tenían algún potencial comercial. Tener estabilidad dio a los fundadores el valor

necesario para fundar su negocio sobre la hipótesis no comprobada de que los consumidores estarían dispuestos a comprar gafas en línea. En lugar de limitarse a reconocer esta incertidumbre, ellos trabajaron activamente para minimizarla. «Hablábamos constantemente acerca de cómo anular el riesgo del negocio —dice Neil—. Todo el recorrido fue una serie de decisiones trascendentales. Hacíamos revisiones y balances a cada paso.»

Como parte de su protección contra el riesgo, los cuatro amigos hicieron juntos un curso de emprendimiento y pasaron meses perfeccionando su plan de negocios. Para que los clientes se sintieran más cómodos con el novedoso concepto de comprar gafas por internet, decidieron ofrecer devoluciones gratuitas. Pero en las encuestas y los grupos focales, la gente seguía dudando de comprar gafas en línea. «Había muchas personas que simplemente no lo iban a hacer. Eso realmente nos hizo cuestionarnos la hipótesis fundamental del negocio —recuerda Neil—. Fue un momento de grave inseguridad que nos llevó de regreso al punto de partida.»

Después de discutir largamente el problema, el equipo optó por una solución: ofrecer la prueba gratuita en casa. Los clientes podrían pedir las monturas sin ningún compromiso y simplemente devolverlas si no les gustaban. De hecho, eso sería menos costoso que las devoluciones gratuitas. Si el cliente compraba la montura con cristales incorporados y luego la devolvía, Warby Parker perdería mucho dinero debido a que los cristales estaban hechos para cada cliente en particular. Pero si los clientes se probaban solo las monturas y después las devolvían, la empresa siempre podía reutilizarlas. Para entonces, Dave estaba confiado y comprometido: «Para cuando estuvimos listos para lanzar la empresa y tuve que tomar la decisión de que era algo que estábamos dispuestos a hacer a jornada completa, ya no parecía arriesgado. Ya no lo sentí como un gran acto de fe». La opción de la prueba gratuita fue tan popular que Warby Parker tuvo que anularla temporalmente a las cuarenta y ocho horas del lanzamiento.

Cada vez más, las pruebas existentes sugieren que a los empresarios no les gusta más el riesgo que al resto de nosotros, y esa es la increíble conclusión en la que muchos economistas, sociólogos y psicólogos coinciden. En un estudio representativo con más de ochocientos estadounidenses, se pidió a los empresarios y los empleados adultos que eligieran cuál de las siguientes empresas preferirían fundar:

a) Una empresa que produjera 5 millones de dólares de beneficios con un 20 % de posibilidades de éxito.

b) Una empresa que produjera 2 millones de dólares de beneficios con un 50 % de posibilidades de éxito.

c) Una empresa que produjera 1,25 millones de dólares de beneficios con un 80 % de posibilidades de éxito.

La tendencia clara de los empresarios fue elegir la última opción, la más segura. Y ello sin importar los ingresos, la riqueza, la edad, el género, la experiencia empresarial, el estado civil, la educación, el tamaño del hogar y las expectativas basadas en el funcionamiento de otras empresas. «Encontramos que los emprendedores son significativamente más reacios al riesgo que la población en general»,[\[45\]](#) concluyeron los autores.

Estas son tan solo preferencias expresadas en una encuesta, pero cuando uno hace un seguimiento del comportamiento real de los empresarios, está claro que evitan los riesgos peligrosos. Los economistas han encontrado que, cuando eran adolescentes, los emprendedores de éxito tenían casi tres veces más probabilidades que sus compañeros de romper las reglas y participar en actividades ilícitas. Pero, cuando se examinan los comportamientos específicos implicados, los adolescentes que llegaron a fundar empresas productivas tan solo corrían riesgos calculados. Los psicólogos encontraron los mismos resultados en estudios con ciudadanos estadounidenses y suecos.

En los tres estudios, las personas que se convierten en empresarios exitosos tenían más probabilidades de tener historias adolescentes de desafío a sus padres, de permanecer fuera de casa después de la hora convenida, faltar a la escuela, estar involucrados en robos, participar en juegos de azar, consumir alcohol y fumar marihuana. Sin embargo, no eran más propensas a participar en actividades peligrosas como el conducir borrachas, comprar drogas ilegales o robar objetos de valor.[\[46\]](#) Y eso resultó cierto independientemente del estatus socioeconómico o los ingresos familiares de sus padres.

Los individuos originales varían en sus actitudes respecto al riesgo. Algunos son jugadores osadísimos; otros son tacaños germofóbicos. Para ser original, usted tiene que probar algo nuevo, lo cual significa aceptar cierta dosis de riesgo. Pero los originales más exitosos no son los temerarios

que saltan antes de mirar hacia abajo, sino los que a regañadientes se acercan de puntillas al borde de un acantilado, calculan la velocidad de caída, comprueban tres veces sus paracaídas y, por si acaso, ponen una red de seguridad en el fondo. Como escribió Malcolm Gladwell en *The New Yorker*: «Muchos empresarios corren multitud de riesgos, pero generalmente son los empresarios fracasados, no los exitosos».[47]

El desprecio por la aprobación social tampoco distingue a las personas que toman caminos originales. En un análisis integral de sesenta estudios que abarcan a más de quince mil empresarios, las personas a las que apenas les preocupa agradar a otros no eran más propensas a convertirse en empresarias ni tampoco sus empresas funcionaban mejor.[48] Vemos el mismo patrón en la política: cuando cientos de historiadores, psicólogos y científicos políticos evaluaron a los presidentes de Estados Unidos, determinaron que los líderes menos eficaces fueron los que siguieron la voluntad del pueblo y los precedentes establecidos por sus antecesores en el cargo.[49] Los presidentes más notables fueron aquellos que desafiaron el *statu quo* y provocaron cambios de gran alcance que mejoraron la suerte del país. Pero esos comportamientos no tenían relación alguna con el hecho de que desearan profundamente la aprobación pública y la armonía social.

Se considera a Abraham Lincoln el más grande de todos los presidentes estadounidenses. Cuando los expertos calificaron a los presidentes según su deseo de evitar conflictos y de complacer a los demás, Lincoln obtuvo la puntuación más alta de todos. Dedicaba cuatro horas diarias a atender en su despacho a los ciudadanos y perdonó a los desertores de la Guerra de Secesión. Antes de firmar la Proclamación de Emancipación, Lincoln estuvo angustiado seis meses resolviendo si debía liberar a los esclavos.[50] Se preguntaba si tenía la autoridad constitucional; le preocupaba que tal decisión le privara del apoyo de los estados fronterizos, le hiciera perder la guerra y destruyera el país.

La originalidad no es un rasgo fijo. Es una elección libre. Lincoln no nació con una personalidad original. Afrontar la controversia no era algo programado en su ADN; era un acto de voluntad consciente. Como escribió el gran pensador W. E. B. DuBois: «Era uno de nosotros y, aun así, se convirtió en Abraham Lincoln».

Con demasiada frecuencia, esa posibilidad de control está ausente en nuestro trabajo y en nuestras vidas. Hace unos años, Google le pidió a una brillante profesora de Yale llamada Amy Wrzesniewski que le ayudara a

enriquecer el trabajo de sus empleados en cargos administrativos y de ventas, los cuales no gozaban de la misma libertad, estatus o emocionantes proyectos que los ingenieros de la empresa. Me uní a ella y a otro colaborador, Justin Berg, en un viaje por California, Nueva York, Dublín y Londres en busca de una posible solución.

Muchos empleados estaban tan comprometidos con Google que aceptaban su propio trabajo como algo predeterminado. Dado que veían sus tareas e interacciones como algo fijo, no se cuestionaban si podrían hacérseles ajustes.

Para desbloquear esa mentalidad, nos asociamos con Jennifer Kurkoski y Brian Welle, dos innovadores que están detrás del trabajo analítico de Google.[\[51\]](#) Diseñamos un taller en el que presentaríamos a cientos de empleados la noción de que los empleos no son esculturas estáticas, sino bloques flexibles. Les dimos ejemplos de individuos que se convirtieron en los artífices de su propio trabajo, personalizando sus tareas y relaciones para que se adaptaran mejor a sus intereses, habilidades y valores —casos como el de un vendedor con vena artística que se ofrece voluntario para diseñar un nuevo logo, o el de un extrovertido analista financiero que se comunica con los clientes a través de chat en lugar de servirse del correo electrónico—. Desde entonces vieron sus ya conocidos trabajos de una manera nada habitual para ellos: el *vuja de*. Salieron dispuestos a crear una nueva visión de su trabajo, una perspectiva más ideal, pero sin dejar de ser realistas.

Los directivos y los compañeros de trabajo calificaron la felicidad y el rendimiento de cada empleado antes del taller y después, al cabo de varias semanas y meses. La experiencia duró solo noventa minutos, así que no estábamos seguros de si realmente representaría un cambio. Pero, seis semanas más tarde, los empleados de Google que fueron encargados al azar de pensar su trabajo como algo maleable mostraron un repunte en felicidad y rendimiento. Habiendo analizado la forma de modificar su trabajo, habían tomado medidas para mejorarlo. Los empleados integrados en un grupo de control que no asistió al taller no mostraron cambios en su felicidad ni en su rendimiento. Cuando les agregamos una función para alentar a los empleados a ver sus aptitudes y trabajo como algo flexible, se apreciaron los beneficios durante al menos seis meses. En lugar de usar solo sus talentos existentes, tomaron la iniciativa para desarrollar nuevas capacidades que les permitieran crear un trabajo original y personalizado.

Como resultado, eran un 70 % más propensos que sus colegas a conseguir un ascenso o el traslado a un codiciado puesto de trabajo. Al negarse a seguir limitados por sus puestos de trabajo y habilidades preestablecidas, llegaron a ser más felices y más eficaces, y se cualificaron para mejores empleos. Así descubrieron que eran ellos mismos quienes establecían muchos de sus límites.

Hemos visto que los originales exitosos a menudo comienzan por cuestionar lo preestablecido y equilibrar sus carteras de riesgo; el resto del libro trata de cómo cerrar la brecha entre conocimiento y acción. Una vez que tiene una nueva idea, ¿cómo la defiende en la práctica? Como psicólogo organizacional en Wharton, he pasado más de una década estudiando la originalidad en una amplia gama de escenarios: empresas de tecnología, bancos, escuelas, hospitales y gobiernos. También he buscado a algunos de los originales más notables de nuestro tiempo y quiero compartir su sabiduría sobre cómo todos podemos ser más originales sin poner en peligro nuestras relaciones, reputación y carrera. Espero que mis conclusiones ayuden a las personas a desarrollar el coraje y las estrategias necesarios para perseguir la originalidad y aporten a los líderes los conocimientos necesarios para crear culturas de originalidad en sus equipos y organizaciones.

Mediante estudios e historias que abarcan el mundo de los negocios, la política, los deportes y el entretenimiento, analizaré las semillas del cambio creativo, moral y organizativo, además de las barreras que impiden el progreso. La primera sección de este libro se centra en el manejo de los riesgos involucrados en generar, reconocer y expresar ideas originales. Por definición, las nuevas ideas están plagadas de incertidumbre, y hay pruebas que ilustran cómo podemos perfeccionar nuestra habilidad para separar el trigo de la paja, para evitar los riesgos de apostar por malas ideas y dejar pasar las buenas. Cuando se detecta una idea prometedor, el siguiente paso es comunicarla de manera eficaz. Compartiré con usted algunas de las mejores prácticas para manifestar lo que piensa, dando pautas sobre cómo seleccionar los mensajes y las audiencias para que sea más escuchado y menos castigado. En el camino, descubrirá cómo el programa de televisión más popular de todos los tiempos evitó ser desechado, por qué un empresario presenta sus *startups* subrayando las razones por las que no se

debe invertir en ellas, cómo un analista de la CIA convenció a la comunidad de inteligencia de no ser tan reservada y cómo una mujer de Apple desafió y ganó a Steve Jobs, aunque ella estuviera en un cargo tres escalas por debajo del suyo.

La segunda sección del libro se ocupa de las elecciones que hacemos para incrementar la originalidad. Comenzaré con el dilema del momento apropiado: resulta que usted debe ser cauteloso a la hora de reaccionar en primer lugar, porque a menudo es más arriesgado actuar pronto que tarde. Inesperadamente, algunos de los mayores logros creativos y las mayores iniciativas de cambio de la historia tienen sus raíces en la dilación, y la tendencia a retrasar y posponer puede ayudar a los empresarios a construir empresas duraderas, a los líderes a guiar los esfuerzos de transformación y a los innovadores a mantener su originalidad. Luego me referiré a los retos de construir coaliciones, investigando cómo obtener apoyo para una idea original y reducir el riesgo de rechazo. La heroína olvidada del movimiento sufragista femenino ilustrará por qué los enemigos son mejores aliados que los «amienemigos» y por qué los valores compartidos pueden dividir más que unir. Una fundadora que escondió la misión de su empresa a sus empleados y un director de Hollywood que cambió las instrucciones de Disney para las películas animadas demostrarán cómo reclutar colaboradores equilibrando el idealismo con el pragmatismo y mezclando lo familiar con lo nuevo.

La tercera sección del libro narra cómo desencadenar y mantener la originalidad, tanto en casa como en el trabajo. Examinaré cómo fomentar la originalidad en los niños, explicando de qué manera los padres, hermanos y modelos dan forma a nuestra tendencia a rebelarnos. Usted verá por qué el número de bases que roban los jugadores de béisbol profesional se remonta a su orden de nacimiento, que los humoristas más originales de Estados Unidos proceden de entornos familiares parecidos, que las personas que arriesgaron su vida para realizar heroicos rescates durante el Holocausto recibieron un tipo particular de disciplina de sus padres, y que las tasas de innovación y crecimiento económico de los países pueden ser rastreadas hasta en los libros que les leemos a nuestros hijos. A partir de ahí analizaré por qué algunas culturas se convierten en cultos y cómo pueden los líderes alentar las opiniones disidentes que permiten que la originalidad florezca. Descubrirá a un multimillonario mago de las finanzas que despidió a sus empleados por no criticarlo, a un inversionista que luchó por extender su

ingenio y a un experto que ayudó a cambiar la norma de silencio en la NASA a raíz de la explosión del *Columbia*.

Concluiré con algunas reflexiones sobre las emociones que nos impiden perseguir la originalidad. Ahí descubrirá cómo un grupo de veinteañeros que derrocaron a un tirano superaron el miedo y la apatía y cómo un abogado combatió el cambio climático nadando en el Polo Norte. Sus ejemplos subrayan algo fundamental: que tranquilizarse no es la mejor manera de manejar la ansiedad, que desahogarse resulta contraproducente cuando estamos enfadados, y que el pesimismo a veces aporta más energía que el optimismo.

En última instancia, quienes deciden defender la originalidad son los que nos impulsan hacia delante. Tras pasar años estudiándolos e interactuando con ellos, me llama la atención que sus experiencias internas no sean muy diferentes de las nuestras. Sienten el mismo miedo, las mismas dudas que todos nosotros. Lo que los diferencia es que, a pesar de todo, actúan. Saben —en el fondo de su corazón— que fracasar les producirá menos arrepentimiento que no haberlo intentado.

## 2

### **Inventores ciegos e inversionistas tuertos**

#### *El arte y la ciencia de reconocer las ideas originales*

La creatividad es permitirse a uno mismo cometer errores. El arte, saber cuáles han de conservarse.

SCOTT ADAMS[1]

A principios del siglo <sup>xxi</sup>, un invento cautivó a Silicon Valley. Para Steve Jobs era el aparato tecnológico más increíble desde el ordenador personal. Encandilado con el prototipo, le ofreció a su inventor 63 millones de dólares por un 10 % de la empresa. Cuando este lo rechazó, Jobs hizo algo fuera de lo común: se ofreció a asesorar al inventor durante los seis meses siguientes... gratuitamente. El fundador de Amazon, Jeff Bezos, echó un vistazo al producto y enseguida se interesó: «Tiene un producto tan revolucionario —le dijo al inventor— que no tendrá ningún problema para venderlo». John Doerr, el legendario inversionista que apostó con éxito por Google y otras muchas empresas «*blue-chip*»,\* inyectó 80 millones de dólares a la naciente empresa; según sus predicciones sería la compañía que más rápidamente iba a alcanzar los mil millones de dólares y que «llegaría a ser más importante que internet».

El inventor mismo fue presentado como un moderno Thomas Edison, ya que tenía un historial de descubrimientos notables. Su máquina de diálisis portátil había sido escogida como el producto médico del año, su bomba de infusión portátil redujo el tiempo que los pacientes pasaban atascados en los hospitales y su estent vascular está conectado al corazón del vicepresidente Dick Cheney. Había obtenido cientos de patentes y recibido el más alto honor estadounidense en materia de invención, la

Medalla Nacional de Tecnología e Innovación, de manos del presidente Clinton.

El inventor pronosticaba que en un año las ventas de su nuevo producto llegarían a las diez mil unidades semanales. Pero seis años después tan solo se habían vendido unas treinta mil. Más de una década después, la compañía seguía sin ser rentable. Se suponía que transformaría vidas y ciudades, pero hoy en día se utiliza únicamente en limitados nichos de mercado.

Su producto era el Segway, un vehículo de transporte ligero con autobalaneo. *Time* lo consideró uno de los diez mayores fracasos tecnológicos de la década. «El Segway fue indudablemente un fracaso como inversión», admitió Doerr en 2013.<sup>[2]</sup> «Hice algunas predicciones bastante audaces sobre él y todas resultaron equivocadas.» ¿Por qué semejantes cerebros de los negocios se equivocaron de manera tan rotunda?<sup>[3]</sup>

Algunos años antes, dos *showmen* se reunieron para crear un especial de televisión de noventa minutos de duración.<sup>[4]</sup> Como no tenían experiencia en guiones televisivos y además se quedaron enseguida sin material, tuvieron que cambiar el proyecto a un programa semanal de media hora. Cuando presentaron su guion, a la mayoría de los ejecutivos de la cadena no les gustó o no lo entendieron. Uno de los actores del programa lo describió como un «glorioso desastre».

Una vez filmado el episodio piloto, llegó el momento de la prueba de audiencia. Los cien espectadores congregados en Los Ángeles para discutir las fortalezas y debilidades del programa lo descartaron como un fracaso apabullante. Uno lo dijo sin rodeos: «Ese hombre es un perdedor, ¿quién va a querer verlo?». Después de mostrárselo a cerca de seiscientas personas más en otras cuatro ciudades, el informe redactado al efecto concluía: «Ningún segmento de la audiencia estaba interesado en seguir viendo el programa». La actuación fue considerada floja.

El episodio piloto se emitió por televisión y, como era previsible, no constituyó ningún éxito. Entre eso y las negativas pruebas de audiencia, el programa debería haber muerto. Pero un ejecutivo insistió en que se rodasen cuatro episodios más. No salieron en antena hasta casi un año después y, una vez más, no lograron convencer a la audiencia. Con el reloj corriendo, la cadena ordenó filmar media temporada para sustituir un *show*

cancelado, pero para entonces uno de los guionistas quería tirar la toalla: ya no tenía más ideas.

Por fortuna, cambió de decisión. A lo largo de la siguiente década, el programa se impuso en los índices de audiencia de Nielsen y generó ingresos por encima de los mil millones de dólares. Se convirtió en la serie de televisión más popular de Estados Unidos y, según *TV Guide*, en el mejor programa de todos los tiempos.

Si usted alguna vez se ha quejado de un «conversador invasivo», ha acusado a un invitado de volver a meter la patata chupada en la salsa, ha dicho frases como «No es que tenga nada de malo» o rechaza a alguien diciéndole «Para usted no hay sopa», está usando expresiones acuñadas en el programa. ¿Por qué los ejecutivos de la cadena tuvieron tan poca fe en *Seinfeld*?

Cuando nos lamentamos de la falta de originalidad en el mundo, le echamos la culpa a la falta de creatividad. Si las personas pudiesen generar ideas más novedosas, todos estaríamos mejor. Pero en realidad la mayor barrera a la originalidad no es la generación de ideas, sino la *selección* de las propias ideas. En un análisis realizado con más de doscientas personas, estas tenían en mente un millar de ideas sobre nuevas empresas y productos, el 87 % de las cuales fueron completamente únicas.<sup>[5]</sup> Nuestras empresas, comunidades y países no necesariamente sufren de escasez de ideas novedosas, sino que están limitados por el escaso número de personas que sobresalen en la elección acertada de nuevas ideas. El Segway fue un falso positivo: se pronosticó que sería un éxito, pero resultó ser un fracaso. *Seinfeld* fue un falso negativo: se esperaba un fracaso, pero finalmente salió bien.

Este capítulo trata sobre los obstáculos y las mejores prácticas para la selección de ideas. Para averiguar cómo podemos reducir las malas apuestas, busqué analistas expertos que han aprendido a evitar los riesgos de los falsos positivos y los falsos negativos. Usted conocerá a dos capitalistas que anticiparon el fracaso del Segway y al ejecutivo de la cadena NBC que no sabía nada de comedia, pero que se entusiasmó tanto con el episodio piloto de *Seinfeld* que se jugó el pellejo para financiarlo. Sus métodos cuestionan la sabiduría convencional acerca de la importancia relativa de la intuición y el análisis en la evaluación de ideas, y acerca de la forma en que debemos sopesar la pasión al evaluar los impulsores de tales ideas. Verá también por qué les resulta tan difícil a los directivos y a las

audiencias de prueba evaluar con precisión las nuevas ideas y cómo podemos mejorar nuestra decisión acerca del momento adecuado para apostar por ellas.

### **Un paseo casual sobre la cuerda floja de la creatividad**

El inventor del Segway es un genio tecnológico llamado Dean Kamen que lleva siempre camisa vaquera, *jeans* y botas de trabajo. Cuando pedí a los capitalistas de riesgo que me describieran a Kamen, la respuesta más común fue «es como Batman». A los dieciséis años, se dedicó a rediseñar el sistema de iluminación de un museo y solo después de hacerlo pidió autorización al director para instalarlo. En la década de 1970 inventó la bomba de infusión intravenosa, y fue tan rentable que pudo comprarse un avión y un helicóptero y construirse una mansión en New Hampshire, que tenía taller de mecánica, laboratorio de electrónica y hasta un diamante de béisbol. En la década de 1980, su máquina de diálisis portátil fue un éxito masivo.

En la década de 1990, Kamen diseñó el iBOT, una silla de ruedas capaz de subir escaleras. Al intuir que podían existir más aplicaciones, contrató un equipo para que crease el Segway. El objetivo era construir un vehículo seguro y eficiente, que no contaminara y que ayudara a las personas a circular por las ciudades congestionadas. Siendo pequeño, ligero y autobalanceado resultaría especialmente adecuado para carteros, policías y golfistas, pero además podría alterar radicalmente el transporte en la vida cotidiana. El Segway era la tecnología más extraordinaria que jamás había creado Kamen y él mismo predijo que «sería al coche lo que el propio automóvil fue para el caballo y la calesa».

Pero ¿pueden los creadores ser objetivos cuando juzgan sus propias ideas? Uno de mis antiguos estudiantes, Justin Berg, es ahora un profesor prodigio en la Universidad de Stanford y ha pasado años investigando esta cuestión. Berg se ha especializado en el pronóstico creativo, es decir, en el arte de predecir el éxito de las ideas novedosas.<sup>[6]</sup> En un estudio mostró a varios grupos de personas unos cuantos vídeos de espectáculos circenses y les pidió que hiciesen proyecciones sobre cómo creían que les iría a cada uno de los artistas. Miembros del Cirque du Soleil y de otras organizaciones presentaron sus predicciones sobre la popularidad de sus vídeos.

Administradores de circos vieron también los vídeos y registraron igualmente sus predicciones.

Para comprobar la exactitud de sus pronósticos, Berg midió el éxito real de cada actuación controlando cuánto les gustaban los vídeos a miembros del público en general, cuántas veces los compartían así como hasta qué punto contribuían a su financiación. Para ello invitó a más de trece mil personas a calificar los vídeos, les dio la oportunidad de compartirlos a través de Facebook, Twitter, Google+ y del correo electrónico, y, además, una bonificación de diez centavos que podían donar a los artistas.

Los creadores de algún número resultaron ser malísimos a la hora de juzgar cómo les iría a sus propias creaciones con las audiencias de prueba. En promedio, cuando calificaban sus vídeos en comparación con los espectáculos de otros nueve artistas de circo, situaban sus propios trabajos dos posiciones demasiado arriba. Los administradores fueron más realistas: su distanciamiento respecto a los espectáculos los hizo más neutrales.

Los científicos sociales saben desde hace tiempo que tendemos a ser demasiado confiados cuando nos evaluamos a nosotros mismos. Estos son algunos de sus hallazgos:

- Bachilleres: el 70 % informa tener habilidades de liderazgo «por encima de la media», mientras que un 2 % declara estar «por debajo de la media»; sobre la capacidad para llevarse bien con los demás, el 25 % dice encontrarse entre el 1 % de los mejores, y el 60 %, entre el 10 %.[\[7\]](#)

- Profesores universitarios: el 94 % afirma estar «trabajando por encima de la media».

- Ingenieros: en dos empresas diferentes, el 32 y el 42 % se clasificó entre el 5 % de mejor desempeño.

- Emprendedores: 3.000 propietarios de pequeñas empresas evaluaron la probabilidad de éxito de diversas compañías, y en promedio situaron las perspectivas de sus propios negocios como de 8,1 sobre 10, pero las de empresas similares las veían en 5,9 sobre 10.[\[8\]](#)

El exceso de confianza puede ser una tendencia particularmente difícil de superar en el ámbito creativo. Cuando usted está generando una nueva idea, esta es por definición única, así que puede usted ignorar todos los

comentarios que haya recibido antes acerca de otros inventos suyos. Incluso si sus ideas anteriores han fracasado, esta es diferente.

Cuando hemos desarrollado una idea, normalmente estamos demasiado inmersos en nuestros propios gustos —y demasiado alejados del gusto del público— para poder evaluarla con precisión. Estamos aturdidos por la emoción del momento de inspiración o por el triunfo que representa superar un obstáculo. Como recordaba con frecuencia a sus productores Brandon Tartikoff, presidente durante años de la NBC: «Nadie entra aquí con algo que considere una mala idea». Hasta cierto punto, los emprendedores e inventores tienen que confiar mucho en la posibilidad de que sus ideas tengan éxito; de lo contrario no tendrían la motivación necesaria para perseverar en ellas. Pero incluso cuando descubren las preferencias de su audiencia, pueden llegar a caer víctimas de lo que los psicólogos llaman el «sesgo de confirmación»: se concentran en los puntos fuertes de sus ideas, pero ignoran o descartan sus limitaciones.

Tras pasarse la carrera estudiando la productividad creativa, el psicólogo Dean Simonton ha descubierto que incluso los genios tienen problemas para reconocer cuándo tienen un éxito entre las manos.<sup>[9]</sup> En el ámbito musical, Beethoven era conocido por su perspicaz crítica de sí mismo; sin embargo, como observa Simonton, «las sinfonías, sonatas y cuartetos favoritos de Beethoven no son los más interpretados y grabados en la posteridad».<sup>[10]</sup> En un análisis realizado por el psicólogo Aaron Kozbelt, este estudió atentamente las cartas en que Beethoven evaluaba setenta de sus composiciones, y comparó tales opiniones con juicios expertos sobre las obras del mismo compositor.<sup>[11]</sup> En esas setenta obras, Beethoven hizo quince falsos positivos, pues esperaba que fueran muy exitosas cuando en realidad no lo fueron; pero solo cayó en ocho falsos negativos, esto es, piezas que él criticaba, pero que terminaron siendo muy valoradas. Esta tasa del 33 % de error se produjo pese a que Beethoven hizo muchas de sus evaluaciones *después* de recibir comentarios de la audiencia.

Si los creadores supieran cuándo están bien encaminados hacia una obra maestra, su trabajo solo progresaría: al encontrar la gallina de los huevos de oro, dejarían de esforzarse por generar ideas nuevas. Pero una y otra vez, Simonton descubre que dan marcha atrás y vuelven a retomar repeticiones que antes habían desechado por inadecuadas. En la obra más célebre de Beethoven, la *Quinta sinfonía*, el compositor suprimió la conclusión del primer movimiento porque parecía demasiado corta, pero

más tarde volvió a ella. Si Beethoven hubiese podido distinguir una obra extraordinaria de una ordinaria, habría aceptado de inmediato su composición como un éxito. Cuando Picasso estaba pintando el *Guernica* como protesta contra el fascismo, hizo 79 dibujos diferentes. Muchas de las imágenes de la pintura están basadas en sus primeros bocetos, no en las variaciones posteriores. «Los bosquejos posteriores demostraron ser “callejones sin salida” en los que el artista no sabía de antemano que estaba tomando el camino equivocado», explica Simonton.<sup>[12]</sup> Si Picasso hubiese podido juzgar sus creaciones a medida que las iba haciendo, habría usado los dibujos posteriores. Pero, en realidad, por lo común dudaba.

### Besar ranas

Si las personas originales no son jueces fiables de la calidad de sus ideas, ¿cómo maximizan sus probabilidades de crear una obra maestra? Pues generando un gran número de ideas. Simonton considera que, en promedio, los genios creativos no son cualitativamente mejores que sus iguales en sus áreas respectivas. Simplemente generan un mayor volumen de trabajo, lo cual les da más variación y mayores probabilidades de ser originales. «Las probabilidades de producir una idea influyente o exitosa — señala Simonton— [son] una función positiva de la cantidad total de ideas generadas.»<sup>[13]</sup>

Pensemos en Shakespeare: estamos muy familiarizados con un reducido número de sus obras, olvidando que en solo dos décadas escribió 37 obras teatrales y 154 sonetos. Simonton rastreó la popularidad de las obras de Shakespeare, midiendo con qué frecuencia se representan y cuán elogiadas son por expertos y críticos. En el mismo lustro en que Shakespeare compuso tres de sus cinco obras más populares —*Macbeth*, *El rey Lear* y *Otelo*—, escribió también otras que, en comparación, son mucho más corrientes: *Timón de Atenas* y *Bien está lo que bien acaba*, ambas clasificadas entre lo peor de su producción y constantemente criticadas por su tosca prosa, su trama incompleta y sus personajes mal desarrollados.

En todos los campos, incluso los más eminentes creadores suelen producir una gran cantidad de obras que son técnicamente buenas, pero que expertos y público consideran poco notables. Cuando la Filarmónica de Londres eligió las cincuenta composiciones más importantes de la música

clásica, incluyó seis piezas de Mozart, cinco de Beethoven y tres de Bach. [14] Para generar unas cuantas obras maestras, Mozart compuso más de seiscientas piezas antes de su muerte a los treinta y cinco años, Beethoven creó seiscientas cincuenta a lo largo de su vida y Bach concibió más de mil. En un estudio sobre más de quince mil obras de música clásica, cuantas más obras concebía un compositor en un periodo de cinco años, mayor era su probabilidad de éxito. [15]

La obra de Picasso incluye más de 1.800 pinturas, 1.200 esculturas, 2.800 cerámicas y 12.000 dibujos —por no mencionar sus grabados, alfombras y tapices— y solo una parte de ellos ha sido aclamada por crítica y público. En poesía, cuando recitamos el clásico poema de Maya Angelou, «Still I Rise» [Y aun así me levanto], tendemos a olvidar que la autora escribió otros 165; recordamos sus conmovedoras memorias *Yo sé por qué canta el pájaro enjaulado* y prestamos menos atención a sus otros seis libros autobiográficos. En ciencia, Einstein escribió artículos sobre la relatividad general y especial que transformaron la física, pero muchas de sus 248 publicaciones tuvieron un impacto mínimo. Si quiere ser original, «lo más importante que puede hacer —afirma Ira Glass, el productor del programa *This American Life* y el podcast *Serial*— es producir un montón de trabajo. Un volumen enorme de trabajo». [16]

En todos los campos, Simonton informa que las personas más prolíficas no solo tienen la mayor originalidad, sino que también generan sus ideas más originales durante los periodos en que más producen.\* Entre los treinta y los treinta y cinco años, Edison inventó la bombilla, el fonógrafo y el micrófono de carbón. Pero en ese mismo periodo presentó más de cien patentes de invenciones tan diversas como el bolígrafo, una técnica de conservación de frutas, un método para usar imanes en la extracción de mineral de hierro y un espeluznante muñeco que hablaba. «Las épocas en que aparecen la mayor parte de los productos más corrientes tienden a ser las mismas en que aparecen las obras más importantes», señala Simonton. [17] «Si dejamos a un lado las 1.093 patentes [de Edison], el número de logros creativos realmente sobresalientes probablemente puede contarse con los dedos de una mano.»

Solemos suponer que existe un equilibrio entre cantidad y calidad: si quiere hacer un mejor trabajo, debe hacer menos, pero esto resulta ser falso. De hecho, cuando se trata de generar ideas, la cantidad es la vía más predecible hacia la calidad. «Los pensadores originales —señala el profesor

de Stanford Robert Sutton— tendrán muchas ideas que no son más que mutaciones extrañas, callejones sin salida y fracasos totales. El esfuerzo vale la pena porque también generan muchas otras ideas, especialmente ideas nuevas.»[18]

Muchas personas no logran ser originales porque producen unas pocas ideas y luego se obsesionan con refinarlas hasta la perfección.[19] En Upworthy,[20] la empresa que hace que los buenos contenidos se vuelvan virales, dos de sus trabajadores escribieron titulares para un vídeo de unos monos que reaccionaban al recibir pepinos o uvas como recompensa. Ocho mil personas lo miraron cuando el titular era «¿Recuerda *El planeta de los simios*? Es más real de lo que cree». Un titular diferente generó 59 veces más visitas, atrayendo a casi medio millón de personas para ver el mismo vídeo: «A dos monos se les pagó de manera distinta; vea lo que ocurre después». La norma en Upworthy es que tenemos que generar por lo menos 25 ideas de titulares para producir el mejor. Varios estudios muestran que los magos tienen a veces ideas novedosas al comienzo de su proceso creativo. Pero, en el resto de nosotros, las primeras ideas suelen ser las más convencionales, las más cercanas a lo predeterminado que ya está ahí. Solo después de descartar lo obvio tenemos la libertad necesaria para considerar las posibilidades más remotas.[21] «Cuando comienzas a sentirte desesperado, empiezas también a pensar de una forma fuera de lo común», escribe el equipo de Upworthy. «El título número 24 dará lástima. Pero luego el 25 será un regalo de los dioses de la titulación y nos convertirá en leyendas.»

Mientras trabajaba en el Segway, Dean Kamen era consciente de las modificaciones ciegas que marcan el proceso creativo. Con más de 440 patentes a su nombre, tenía en su haber un montón de fracasos y de éxitos. «Tienes que besar a muchos ranas —solía decirle a su equipo— antes de encontrar un príncipe.» De hecho, el besar ranas era uno de sus mantras: animaba a sus ingenieros a probar muchas variantes para aumentar sus posibilidades de dar con la mejor. Pero se dedicó al Segway antes de considerar otras ideas para resolver los problemas de transporte, perdiendo así de vista el hecho de que los inventores necesariamente tienen que luchar con vehemencia para evaluar si sus creaciones son en última instancia ranas o príncipes.

La mejor manera de mejorar nuestros juicios sobre nuestras ideas mismas es recopilar reacciones de los demás. Saque a la luz muchas ideas y

verá entonces cuáles son elogiadas y adoptadas por la audiencia. Después de pasar décadas produciendo comedias, Lizz Winstead, la cocreadora de *The Daily Show*, aún no sabe qué es lo que hará reír a la gente.<sup>[22]</sup> Recuerda que ella «trataba desesperadamente de idear chistes, luego los escribía y los ponía a prueba en el escenario». Algunos de ellos funcionaban; otros no. Hoy en día, con las redes sociales, tiene un mecanismo de retroalimentación más rápido. Cuando le viene a la mente algo gracioso, lo publica en Twitter; cuando se le ocurre un chiste más largo, lo publica en Facebook. Si recibe por lo menos 25 retuits en menos de un minuto o son muchos los que comparten en Facebook su broma, se guarda la idea. Al final del día, desarrolla el material que resulta ser el más popular entre su público. «Twitter y Facebook me han ayudado mucho a saber lo que interesa a la gente», explica Winstead.

Cuando estaba desarrollando el Segway, Dean Kamen no abrió la puerta a este tipo de retroalimentación. Preocupado porque alguien le robara su idea o porque el concepto fundamental se hiciera público demasiado pronto, mantuvo estrictas reglas de confidencialidad de la información. Muchos de sus propios empleados no estaban autorizados a entrar en la zona donde se estaba fabricando el Segway; solo un selecto grupo de potenciales inversionistas tuvo la oportunidad de probarlo. Mientras construían el aparato, su equipo generó un gran número de ideas, pero no tuvo suficientes aportes críticos de clientes para tomar las decisiones correctas para el producto final. El dispositivo pasó por tres o cuatro revisiones antes de que lo viera un solo cliente.\* La fe ciega en nuestras ideas es peligrosa, no solo porque nos hace vulnerables a falsos positivos, sino también porque nos impide generar la variedad requerida para alcanzar nuestro potencial creativo.

Pero Kamen y su equipo no fueron los únicos en ser demasiado optimistas con el Segway. Talentos como Steve Jobs, Jeff Bezos y John Doerr se equivocaron en sus juicios sobre el dispositivo. ¿Por qué? Para averiguarlo, echemos primero un vistazo a los motivos por los que tantos ejecutivos y audiencias de prueba no vieron el potencial de *Seinfeld*.

## **Prisioneros de los modelos y las preferencias provincianas**

Cuando se presentó el primer guion de *Seinfeld*, los ejecutivos no supieron qué hacer con él. Era «algo totalmente inusual», afirmó el ejecutivo de NBC Warren Littlefield. «No se parecía a ningún otro programa de la televisión. No había ningún precedente histórico.»

En el estudio de Justin Berg sobre espectáculos circenses, aunque los administradores de circo hicieron pronósticos más precisos que los artistas, ninguno fue muy bueno, especialmente en relación con los espectáculos más novedosos. Los gerentes tienden a ser demasiado reacios al riesgo: se concentran en el coste de invertir en malas ideas, en lugar de pensar en los beneficios de probar las buenas, y de ahí que caigan en tantos falsos negativos. El autor del informe inicial sobre el episodio piloto de *Seinfeld* creía que la calidad de este oscilaba entre «floja» y «moderada». Él se inclinaba por «moderada», pero su jefe lo desautorizó y calificó el episodio de flojo.

Este tipo de falsos negativos son comunes en la industria del entretenimiento.<sup>[23]</sup> Los ejecutivos de los estudios rechazaron éxitos como *La guerra de las galaxias*, *E. T.* y *Pulp Fiction*. En el ámbito editorial, los gerentes rechazaron, por ejemplo, *Las Crónicas de Narnia*, *El diario de Ana Frank*, *Lo que el viento se llevó*, *El señor de las moscas* y *Harry Potter*. En 2015, los libros de J. K. Rowling habían producido más de 25 mil millones de dólares y vendido más ejemplares que ninguna otra serie de novelas de la historia. Los anales de la innovación empresarial están llenos de historias de directores que ordenaron a sus empleados abandonar proyectos que resultaron ser grandes éxitos, desde la invención de Nichia de las luces led hasta el Pontiac Fiero y las pantallas electrostáticas de HP. La Xbox prácticamente quedó sepultada en Microsoft; la impresora láser casi fue anulada en Xerox por ser cara y poco práctica.

Frente a la incertidumbre, nuestro primer instinto suele ser rechazar la novedad, buscando razones por las que los conceptos novedosos pueden fallar.<sup>[24]</sup> Cuando los gerentes examinan ideas novedosas, están en una actitud evaluativa. Para protegerse de los riesgos de una mala apuesta, comparan la nueva noción con proyectos de ideas que han tenido éxito en el pasado. Cuando los editores descartaron *Harry Potter*, aseguraron que era demasiado largo para ser un libro infantil; cuando Brandon Tartikoff vio el episodio piloto de *Seinfeld*, sintió que era «demasiado judío» y «demasiado neoyorquino» para atraer a un público más amplio.

El profesor de la Universidad Rice Erik Dane considera que cuantos más conocimientos y experiencia tiene la gente, más se empeña en una forma particular de ver el mundo.<sup>[25]</sup> Señala que en algunos estudios los jugadores expertos de *bridge* tuvieron más problemas que los novatos para adaptarse cuando se cambiaron las reglas, y que los contables expertos eran peores que los menos duchos al aplicar una nueva ley de impuestos. A medida que adquirimos conocimientos sobre un campo, nos convertimos en prisioneros de nuestros arquetipos.

En principio, el público está más abierto a las novedades que los gerentes. No llevan la venda en los ojos asociada con la experiencia y tienen poco que perder cuando evalúan un formato nuevo y expresan entusiasmo por una idea inusual. En la práctica, sin embargo, Justin Berg considera que las audiencias de prueba no son mejores que los gerentes al predecir el éxito de las nuevas ideas: los grupos focales están montados para cometer los mismos errores que los gerentes.

Cuando usted ve un programa de entretenimiento en su casa queda absorbido por la trama. Y si se ríe frecuentemente, acabará calificándolo como divertido. Sin embargo, cuando lo ve en un grupo focal, no se implica con el programa de la misma manera. Es consciente de que está ahí para evaluarlo, no para visionarlo sin más, así que lo juzga desde el principio. Dado que usted intenta averiguar si la gente querrá verlo, naturalmente lo evalúa contra las ideas establecidas sobre los espectáculos al uso. Cuando las audiencias de prueba vieron el episodio piloto de *Seinfeld*, pensaron que no tenía la comunidad de *Cheers*, la dinámica familiar de *La hora de Bill Cosby* ni la amigabilidad de *ALF*. Fue muy fácil encontrar defectos en un programa que aparentemente versaba sobre... nada.

«La verdad es que la mayor parte de los programas pilotos no obtienen buena calificación —observa Warren Littlefield—, [porque] el público no responde bien a aquello que es nuevo o diferente.» No tiene suficiente experiencia: simplemente no han visto muchas de las ideas novedosas que terminaron siendo descartadas. «La prueba de *Seinfeld* debería poner fin de una vez a todas las conversaciones sobre pruebas. Por favor, no me digas que mi programa va a depender de veinte personas en Sherman Oaks —dice el cómico Paul Reiser—. Nunca he estado en una prueba que fuera buena.»

Así es que ni las audiencias de prueba ni los gerentes son jueces ideales de las ideas creativas. Son demasiado propensos a los falsos negativos; se concentran demasiado en las razones para rechazar una idea y

se adhieren muy estrechamente a los modelos existentes. Y hemos visto que los creadores también tienen ese problema, porque son demasiado positivos sobre sus propias ideas. Pero hay un grupo de analistas que son casi unos maestros: los colegas de los creadores cuando evalúan las ideas de otros. En el estudio de Berg sobre el circo, los que pronosticaron más acertadamente si un vídeo gustaría, sería compartido y financiado fueron los propios colegas al evaluarse unos a otros.

Cuando los artistas evaluaron las actuaciones de otros, fueron casi dos veces más precisos que los gerentes y las audiencias de prueba al predecir con qué frecuencia serían compartidos los vídeos. En comparación con los creadores, los gerentes y las audiencias de prueba fueron un 56 y un 55 % más propensos a grandes falsos negativos, ya que infravaloraban una actuación sólida y completamente novedosa.

A menudo hablamos de la sabiduría de la multitud, pero debemos ser cuidadosos sobre las multitudes que tenemos en cuenta. En promedio, los pronósticos combinados de los 120 administradores de circo no fueron mejores que las predicciones de un creador típico. Los gerentes y las audiencias de prueba tendían a concentrarse en una categoría particular de espectáculos preferidos y a rechazar el resto. Los creadores se mostraron más abiertos a diversos tipos de actuaciones, vieron potencial en los colegas que hicieron acrobacias aéreas y terrestres, pero también en los malabaristas y los mimos.\*

En lugar de intentar evaluar nuestra propia originalidad o buscar retroalimentación en los gerentes, deberíamos recurrir más a menudo a nuestros colegas. Ellos no sufren la aversión al riesgo de los gerentes y las audiencias de prueba; están abiertos al potencial de las posibilidades inusuales, lo cual los protege de los falsos negativos. Al mismo tiempo, no tienen ningún interés monetario en nuestras ideas y eso les da la suficiente distancia para ofrecer una evaluación honesta y protegernos de los falsos positivos.

Esta prueba nos ayuda a explicar por qué muchos artistas disfrutaban de la aprobación del público, pero codician la admiración de sus colegas. Los cómicos a menudo dicen que el mayor galardón es hacer reír a un compañero de profesión; los magos disfrutaban engañando a la audiencia, pero ansían sorprender a sus compañeros. La explicación habitual de esta preferencia se encuentra en la lucha por el estatus: anhelamos la aceptación de nuestros pares, de personas similares a nosotros. Pero la investigación de

Berg sugiere que también nos atraen las evaluaciones de nuestros pares porque nos proporcionan los juicios más fiables.

Cuando evaluamos nuevas ideas, podemos mejorar nuestra habilidad para evitar los falsos negativos pensando más como creadores. En una serie de experimentos, Berg pidió a más de mil adultos que hiciesen pronósticos sobre el éxito en el mercado de varios productos nuevos. Algunas eran ideas que podrían resultar útiles: un proyector de imágenes en 3D, un sistema de solería que simula el suelo real y un dispositivo para hacer automáticamente la cama. Otras eran menos prácticas, como un mantel electrificado para evitar que las hormigas nos arruinen un pícnic. El resto eran ideas convencionales de utilidad variable, desde un recipiente para cocinar en el microondas alimentos al vapor hasta un sistema autónomo para cargar toallas.

Berg quería aumentar las posibilidades de que las personas apoyaran primero una idea útil y novedosa en lugar de favorecer las ideas convencionales. Asignó aleatoriamente a la mitad de los participantes la tarea de pensar como gerentes, para lo cual debían elaborar en seis minutos una lista de tres criterios que ayudaran evaluar el éxito de nuevos productos. Este grupo acertó al apostar por una idea útil y novedosa en el 51 % de los casos. Pero el otro grupo de participantes fue mucho más preciso, ya que escogió la novedad más prometedoras en más del 77 % de los casos. La única diferencia fue la forma en que emplearon sus seis minutos: en lugar de adoptar una mentalidad gerencial para la evaluación de ideas, usaron una mentalidad creativa generando ideas ellos mismos. Pasar solo seis minutos desarrollando ideas originales los hizo estar más abiertos a la novedad y mejoró su capacidad de ver el potencial de algo inusual.

Con estos resultados cabría pensar que podemos mejorar la elección de ideas simplemente asegurándonos de que los gerentes tengan cierta experiencia como creadores. Pero en los datos circenses de Berg, los exartistas que se convirtieron en gerentes no fueron mucho mejores en sus evaluaciones que los otros gerentes; los artistas puros siguen siendo los mejores pronosticadores. Cuando asumimos un papel gerencial, es difícil evitar que una actitud evaluativa se entrometa produciendo falsos negativos. Berg lo demostró en un experimento al pedirles a los participantes que generaran ideas de productos y luego hicieran una lista de criterios de evaluación. Posteriormente midió el éxito de las ideas con un público real.

Pensar como creadores y adoptar luego el papel de gerente disminuyó su precisión predictiva a un 41 %.

Cuando Berg invirtió el orden, para que primero hicieran una lista de criterios de evaluación y después generaran ideas, su precisión ascendió al 65 %. Si queremos aumentar nuestras probabilidades de éxito al apostar por las mejores ideas originales, tenemos que generar nuestras propias ideas inmediatamente antes de escuchar las sugerencias de otras personas. Y resulta que esto ayuda a explicar por qué *Seinfeld* salió finalmente en antena.

### **La espada de doble filo de la experiencia**

Cuando la audiencia de prueba rechazó el episodio piloto de *Seinfeld*, «fue como un puñalada en el corazón —observa Warren Littlefield—. Nos daba miedo seguir adelante con algo que había sido rechazado de manera tan tajante en las evaluaciones». Aunque habría sido ideal que otros escritores de comedia hubieran evaluado el programa para comprobar si le veían futuro, no había ningún escritor en los puestos de poder. Pero Rick Ludwin, el hombre que en última instancia hizo que el programa sobreviviera, era la siguiente mejor opción.

Más adelante Ludwin dejaría huella al apoyar a Jay Leno, salir en defensa de Conan O'Brien y luchar para renovar una serie que en un principio no tuvo muchos seguidores: *The Office*. Pero su mayor contribución a la televisión fue encargarse del episodio piloto de *Seinfeld*.

En ese momento en su carrera, Rick Ludwin ni siquiera trabajaba en el departamento de comedia: se encargaba de los programas especiales y de variedades. Cuando el episodio piloto de *Seinfeld* no despegó, se propuso darle otra oportunidad. Encontró un par de horas sin asignar en su parrilla, las dividió en franjas de media hora y usó el dinero del presupuesto de programas especiales para financiar más episodios. «Hasta donde sabemos, ese fue el encargo de menos episodios que jamás se hubiera hecho para un programa de televisión», dice Ludwin. Jerry Seinfeld comentaría después que recibir un encargo de seis episodios «es como una bofetada en la cara». La NBC solo pidió cuatro.

«Si vas a establecer conexiones innovadoras —afirmó Steve Jobs en 1982—, no puedes tener el mismo bagaje de experiencias que los