

«Una maravillosa y reveladora nueva visión del mundo por uno de mis pensadores favoritos.» MALCOLM GLADWELL

Originales



**CÓMO LOS
INCONFORMISTAS
MUEVEN EL MUNDO**

Adam Grant

PAIDÓS

Adam Grant

Originales

Cómo los inconformistas
mueven el mundo



PAIDÓS

Barcelona
Buenos Aires
México

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

Traducción de Inés Elvira Rocha

1.ª edición, noviembre de 2017

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© 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

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

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

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3396-5

Depósito legal: B. 23.947-2017

Impresión y encuadernación en Limpergraf, S. L.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

Sumario

Prólogo	11
1. Destrucción creativa. El arriesgado negocio de ir en contra de la corriente	15
2. Inventores ciegos e inversionistas tuertos. El arte y la ciencia de reconocer las ideas originales	43
3. Jugársela. Decirle la verdad al poder	77
4. Los tontos se lanzan de cabeza. Oportunidad, procrastinación estratégica y la desventaja del que toma la iniciativa	107
5. Ricitos de Oro y el caballo de Troya. Crear y mantener coaliciones	131
6. Rebelde con causa. Cómo promueven la originalidad los hermanos, padres y mentores	163
7. Repensar el pensamiento de grupo. Los mitos de las culturas fuertes, los cultos y los defensores del diablo	193

8. Sacudir el barco y mantenerlo estable. El manejo de la ansiedad, la apatía, la ambivalencia y la ira	229
Acciones para impactar	263
Notas	271

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 SHAW¹

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.² 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: adj. El origen o fuente de algo; aquello de donde algo surge, procede o se deriva.

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.⁶ 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 ventaja 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.⁷ 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*.⁸ 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 seme-

jantes 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 actuaran 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.¹⁷ «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.¹⁸ 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 atonadora 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. Cuanto 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».²⁵ 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 exjefe 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 dejasen 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, creerá 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 Wozniak²⁸ 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.³⁵ 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.³⁶ La emblemática obra de T. S. Eliot, *La tierra baldía*, ha sido aclamada como uno de los poemas más significativos del siglo xx.³⁷ 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». ³⁸

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. ³⁹ «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.» ⁴⁰

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.