

# Twitter. El pájaro de la discordia

Jack Dorsey, Elon Musk  
y la pugna por el control  
de la opinión pública

Kurt  
Wagner



**PENÍNSULA**

# Twitter. El pájaro de la discordia

Jack Dorsey, Elon Musk y la pugna por el control  
de la opinión pública

Kurt Wagner

Traducción de Arnau Figueras Deulofeu

Título original: *Battle for the Bird. Jack Dorsey, Elon Musk, and the \$44 Billion Fight for Twitter's Soul*

© J. Kurt Wagner, 2024

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Primera edición: junio de 2024

© de la traducción del inglés, Arnau Figueras Deulofeu, 2024

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2024  
Ediciones Península,  
Diagonal 662-664  
08034 Barcelona  
[edicionespeninsula@planeta.es](mailto:edicionespeninsula@planeta.es)  
[www.edicionespeninsula.com](http://www.edicionespeninsula.com)

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición  
Impresión y encuadernación: Black Print CPI  
Depósito legal: B. 9.372-2024  
ISBN: 978-84-1100-267-7

*Printed in Spain* - Impreso en España



# Índice

Nota del autor.....	11
Introducción.....	13

## PARTE I TWITTER 1.0

1. Jack ha vuelto.....	23
2. #itsjustfuckings.....	47
3. @realDonaldTrump.....	70
4. El encuentro con Rose McGowan.....	90
5. #OneTeam, Parte I.....	102

## PARTE II VOLAR

6. África.....	111
7. #OneTeam, Parte II.....	138
8. Elliott.....	145
9. O vamos con todo o nos vamos a casa.....	166
10. Suspender la cuenta de Trump.....	184
11. Jack, el fan del bitc�oin.....	199

PARTE III  
LA CONQUISTA DE TWITTER

12. ¿Twitter está muriendo? . . . . .	223
13. @ElonMusk . . . . .	244
14. Acuerdo suspendido . . . . .	264
15. Twitter contra Elon R. Musk. . . . .	290

PARTE IV  
TWITTER 2.0

16. Asimiladlo . . . . .	311
17. Termonuclear. . . . .	336
18. Melancolía tuitera. . . . .	357
19. <i>Vox populi, vox Dei.</i> . . . .	381
Conclusión . . . . .	403
Agradecimientos . . . . .	413
Notas. . . . .	419

## Jack ha vuelto

Dick Costolo hacía todo lo posible por no llorar. Era junio de 2015 y cientos de empleados de Twitter abarrotaban la cafetería de la novena planta de la sede central de la compañía en San Francisco para celebrar una inesperada reunión de toda la empresa que se había programado esa misma mañana. Costolo, con un *blazer* azul marino y unos pantalones gris claro, estaba de pie en un escenario improvisado. Observaba cientos de caras conocidas y mantenía la calma haciendo contacto visual con un par de ingenieros de infraestructuras de mirada apática que estaban sentados por el fondo de la sala. Luego anunció la sorprendente noticia: tras casi cinco años al frente de una de las compañías tecnológicas de mayor influencia, dejaría el cargo a final de mes. Jack Dorsey, cofundador y presidente de Twitter, de treinta y ocho años, asumiría el cargo de director ejecutivo con carácter provisional hasta que la empresa encontrara a un sustituto permanente.

En su mayoría, a los empleados los entristeció que Costolo se marchase. De cincuenta y un años, calvo, con gafas rectangulares negras y un humor ingenioso, Costolo era de lo más divertido y a la vez accesible, motivo por el cual era querido por casi todo el mundo en el estamento empresarial estadounidense. Con veintitantos había soña-

do con desarrollar una carrera en el mundo del humor; había actuado en espectáculos de improvisación con personas como Steve Carell en el Second City de Chicago. Incluso hizo dos *castings* para *Saturday Night Live* antes de renunciar al sueño y meterse en el sector tecnológico.<sup>1</sup> Costolo creó varias empresas y terminó vendiendo una *start-up* a Google por 100 millones de dólares en 2007. Dos años después, en 2009, entró en Twitter como director de operaciones y, tras solo un año en la empresa, le ascendieron a director ejecutivo.<sup>2</sup> A medida que Twitter pasó de tener unos cientos de trabajadores a varios miles de empleados bajo su dirección, Costolo siguió siendo accesible, participaba en clases de CrossFit en las oficinas con trabajadores de rango bajo y se ganó el respeto recordando el nombre de casi todos los empleados (por lo menos hasta que la plantilla empezó a superar las dos mil personas).<sup>3</sup>

No obstante, los cinco años anteriores habían sido un reto. Cuando Costolo empezó su andadura como director ejecutivo a finales de 2010, Twitter era un actor conocido pero aún no entendido del todo en el mundo de los medios de comunicación y la política. La plataforma permitía a los usuarios publicar pequeños fragmentos de texto a cualquiera que decidiera seguirles. Al poco tiempo se hizo popular entre políticos, periodistas y famosos que buscaban una línea directa para comunicarse con sus seguidores. Barack Obama tenía una cuenta. También Taylor Swift, Ashton Kutcher y Oprah Winfrey. En 2009, un astronauta de la NASA publicó un tuit desde la Estación Espacial Internacional. Al cabo de tan solo unos años, Twitter desempeñaría un papel clave ayudando a los manifestantes a organizarse durante la Primavera Árabe.<sup>4</sup>

A pesar de la influencia creciente de Twitter, el servicio casi no ganaba dinero. El año en que Costolo asumió

el mando, Twitter obtenía tan solo 28 millones de dólares de ingresos, una cifra que le encargaron que incrementase de forma considerable. En buena medida lo consiguió, pues Twitter salió a bolsa a finales de 2013, lo que hizo que muchos de sus ejecutivos, inversores y primeros empleados se hiciesen muy ricos. Cuando Costolo dejó el cargo, la compañía obtenía más de 500 millones de dólares de ingresos en un solo trimestre, la mayor parte procedentes de la publicidad. Como mínimo, Costolo había convertido Twitter en un negocio asentado que cotizaba en la Bolsa de Nueva York.

Aun así, el trabajo lo había desgastado, y aquel director ejecutivo tan de la broma estaba cansado. Los inversores de Wall Street estaban cada vez más frustrados con Twitter, que a menudo se comparaba con la otra gran red social, Facebook, mucho más grande. Aunque Facebook tenía un tamaño casi cinco veces superior al de Twitter, el servicio de Mark Zuckerberg seguía creciendo a toda velocidad en casi todos los países del mundo. Facebook sumó 43 millones de nuevos usuarios durante los últimos tres meses de 2014;<sup>5</sup> Twitter sumó solo 4 millones.<sup>6</sup> Había un fuerte contraste, lo que suponía un gran problema para Twitter, puesto que los anunciantes querían destinar dinero allí donde pudieran llegar al mayor número de personas y los inversores querían comprar acciones de empresas que siguieran creciendo. La opinión generalizada era que Twitter era una plataforma demasiado confusa para que la utilizara la gente normal. Muchas personas ni siquiera sabían sobre qué tenían que tuitear. La empresa necesitaba hacerle un lavado de cara a su producto para convencer a más gente y lograr que su base de usuarios siguiera creciendo, y Costolo era experto en los negocios, no en el producto.

El trabajo también era duro en otros sentidos. Al actuar como megáfono de personas famosas, Twitter salía en las noticias constantemente, con lo cual Costolo también salía en las noticias constantemente. Él casi siempre se lo tomaba con filosofía, como cuando recibió una llamada de su hija a finales de 2014.

—Hola, papá. Tengo una noticia buena y otra mala —le dijo la muchacha—. La mala es que Yahoo Finance dice que eres uno de los cinco peores directores ejecutivos de este año.

—¿Y cuál es la buena? —le preguntó Costolo.

—A ver: que nadie lea Yahoo Finance forma parte de la buena noticia, y la otra parte es que eres el número cinco. Así que tienes a cuatro personas delante.<sup>7</sup>

A veces el trabajo era absolutamente aterrador. A finales de 2014, Twitter empezó a suspender cuentas que apoyaban a la organización terrorista Estado Islámico. Costolo recibió tantas amenazas de muerte que Twitter contrató a un equipo de seguridad a jornada completa para que vigilase su casa. «Dirigir Twitter es como dirigir cualquier otra empresa pero en años de perro —diría años después—. Un año en Twitter es como ser director ejecutivo de cualquier otra empresa durante siete años..., dirigir esta compañía es una locura.»<sup>8</sup>

A finales de 2014, cuando tanto Estado Islámico como los medios de comunicación se la tenían jurada, Costolo dijo al consejo de administración de Twitter que estaba agotado y que más les valdría empezar a buscar un sustituto. En verano de 2015, el consejo aún no había encontrado un sucesor. Por el contrario, pidieron a Jack Dorsey que asumiera el cargo con carácter temporal hasta que el grupo pudiera llevar a cabo una búsqueda más a fondo. En el consejo, a algunos les hubiera gustado que Dorsey asu-

miera el trabajo a tiempo completo. A fin de cuentas, era cofundador de Twitter, y muchas personas lo consideraban el experto en el producto que Twitter claramente necesitaba. Pero el historial de Dorsey en Twitter también era desigual. Como primer director ejecutivo de la compañía durante su etapa inicial, había sido un desastre, y al final lo despidió el consejo de administración y lo reemplazó por otro cofundador en un enredado caos de dramas personales y empresariales. Sin duda, Dorsey había crecido desde entonces, pero también dirigía otra empresa, la firma de pagos Square, con lo cual probablemente no le era posible asumir el cargo de Twitter a tiempo completo. Twitter iba en la senda de ganar más de 2.000 millones de dólares en publicidad cuando Costolo dejó el cargo: había crecido demasiado y había acumulado demasiada influencia para tener un director ejecutivo a media jornada.

Aun así, las oficinas de Square estaban literalmente justo enfrente de las de Twitter y, como presidente, Dorsey ya sabía todo lo que ocurría de todos modos. Costolo y él cenaban todas las semanas en la cafetería Zuni, solo a tres manzanas bajando por Market Street. Se reunían los martes por la noche, cada semana en la misma mesa del comedor del piso de arriba, para charlar sobre la empresa y cualquier cosa que se les ocurriera. Si alguien podía dirigir Twitter durante unos meses mientras el consejo de administración encontraba un plan, ese era Dorsey.

Después de que Costolo diera la noticia desde el escenario de la cafetería, los empleados se levantaron y le brindaron una ovación cerrada. Dorsey, vestido de negro de pies a cabeza con un *blazer*, vaqueros y botas, estaba encima del escenario a unos pocos metros, aplaudiendo junto al resto de la gente al hombre que iba a sustituir. Cuando se apagaron los aplausos, un trabajador le pre-

guntó a Costolo qué pensaba hacer una vez que se hiciera oficial su renuncia.

—Dormir —dijo Costolo. Tenía pensado acostarse temprano y dormir hasta las diez y media de la mañana siguiente—. Va a ser la mejor dormida de mi vida —bromeó.

Costolo era libre. Ahora Twitter era el problema de Jack Dorsey.

De niño, Jack Dorsey nunca había soñado con ser director ejecutivo y desde luego nunca había soñado con ser director ejecutivo de dos empresas a la vez. Desde pequeño, Dorsey se imaginaba que sería artista, y pasó su infancia en San Luis, en Misuri, dibujando, pintando y fantaseando con tener un gato y navegar por el mundo solo.<sup>9</sup> Era una persona verdaderamente introvertida, una cualidad que se amplificó de niño debido a un defecto del habla que llegó a ser tan grave que Dorsey dejó de hablar.<sup>10</sup> Pero Dorsey también tenía una curiosidad infinita y le encantaba crear cosas nuevas. A medida que se hizo mayor, desarrolló una obsesión por las ciudades y la infraestructura que las hacía funcionar, pasaba tiempo cerca de las vías haciendo fotos de trenes o montándose en autobuses para explorar nuevas partes de la ciudad. Cuando su padre trajo a casa el primer ordenador de la familia —un IBM PC Junior a mediados de los ochenta—, Dorsey empezó a escribir código informático.<sup>11</sup> Escuchaba las comunicaciones policiales con un aparato de radio y trazaba las coordenadas de camiones de bomberos locales y de coches de policía en el ordenador; incluso terminó manipulando el mapa que se había creado para poder observar cómo los puntos digitales se movían por la pantalla de una emergencia a otra. A medida que su

talento e interés por la programación aumentaron, Dorsey empezó a explorar internet en un sentido más amplio y pasaba el rato en salas de chat en línea y en foros donde encontraba información sobre los ideales de un internet abierto y aprendía cosas sobre nuevos temas como la criptografía. Dorsey recordaría esa introducción primeriza a internet durante años y admitiría con orgullo que había crecido inmerso en la cultura *hacker* que contribuyó a establecer la base de la era del internet contemporáneo.

La mentalidad de *hacker* le resultó útil en sus años de estudiante en la Universidad de Misuri-Rolla, cuando Dorsey descubrió una brecha de seguridad en una página web de una empresa de mensajería con sede en Nueva York llamada Dispatch Management Services. Aún apasionado por los mapas y las ciudades, le encantaba la idea de trabajar en el sector de la mensajería y mandó un correo al presidente de la empresa, Greg Kidd, tanto para alertarle de la vulnerabilidad como, quizás de forma subconsciente, para alardear de sus aptitudes como *hacker*. Aquella maniobra proporcionó a Dorsey su primer trabajo en el sector tecnológico. Dejó los estudios en Misuri y se trasladó a Nueva York, donde empezó a programar a jornada completa para la empresa de Kidd. Para un chaval de veinte años obsesionado con las ciudades, Nueva York era un sueño hecho realidad. Al principio, Dorsey vivía en una antigua mansión escocesa en Long Island que Kidd utilizaba como alojamiento para la empresa. Con varios dormitorios temáticos y un baño con una alfombra gruesa, los trabajadores llamaban al edificio «Swamp House» [casa pantanosa], y Dorsey era su residente más joven. Sin embargo, él quería estar aún más cerca de la ciudad, así que pronto se mudó a otra buhardilla que Kidd alquilaba en John Street, en la parte sur de Manhattan, solo a una man-

zana del World Trade Center. Conocido como «Crash Pad» [colchoneta para caídas / lugar para dormir], el dormitorio tenía un baño compartido y varios compañeros de piso eclécticos, «otros marginados que no deberían haber estado en el barrio de Wall Street pasadas las ocho»,<sup>12</sup> escribió más adelante Dorsey. Él se pasaba horas en la librería Borders escuchando música o simplemente caminando por la ciudad y pensando.

Dispatch Management Services empezó a cotizar en bolsa en 1998 y Kidd dejó la empresa poco después. Era una de esas personas a las que les gusta comer los perritos calientes de los vendedores ambulantes de Nueva York, y en poco tiempo la empresa se había vuelto demasiado corporativa, ya que de repente se veían por ahí demasiadas personas con traje. Kidd convenció a Dorsey de mudarse con él a San Francisco, donde tenía previsto crear otra empresa. La idea que se le había ocurrido a Kidd se llamó «DNet», un precursor del mundo de los envíos inmediatos por internet, que permitía comprar productos locales y recibirlos directamente en casa el mismo día. Era una idea genial, pero DNet llegó unos veinte años demasiado pronto. A Dorsey le despidieron cuando estalló la burbuja de las puntocom y la empresa cerró menos de un par de años después de ponerse en marcha. Pero el traslado a California no había sido infructuoso. Unos años después de su llegada, mientras vivía en una antigua fábrica de galletas en Oakland durante el verano del año 2000, Dorsey sacó un cuaderno y esbozó la idea de un servicio al que llamó STAT.US. El objetivo era que las personas informasen a sus amigos de lo que estaban haciendo desde el teléfono móvil —«actualizaciones, en tiempo real, mientras estaban de camino»—,<sup>13</sup> algo parecido a la función de publicar un estado que había popularizado el Instant Messenger

de AOL. Ese verano, Dorsey salió a pasear por el parque del Golden Gate, en San Francisco, sacó su nueva BlackBerry y probó la idea publicando un estado. «Estoy en el prado de los bisontes»,<sup>14</sup> escribió. Muy pocos de los amigos de Dorsey tenían una BlackBerry; y menos eran todavía aquellos a quienes les importaba dónde estuviera pasando el rato Dorsey. Al igual que DNet, STAT.US también había llegado antes de tiempo.

Aun así, Dorsey no desechó la idea. Se pasó los siguientes años yendo de un lado para otro del país dedicándose a varias de sus pasiones e intentando encontrar un sentido a su vida. Conoció a una novia en un chat de internet cuando aún estaba en California y se fue con ella a Cambridge, Massachusetts, donde se pasaba el día encorvado delante del portátil en Kendall Square, cerca del Instituto de Tecnología de Massachusetts, al parecer tomando ideas e inspiración por ósmosis. En el fondo, seguía siendo un solitario introvertido al que le gustaba pasarse horas leyendo, caminando o experimentando con distintas ideas en su portátil. Conservaba la pasión por el arte, y durante un breve período hacía grullas de origami y las dejaba colgadas en lugares de la ciudad para que las encontrasen otras personas. Un día, Dorsey se hizo un tatuaje en el antebrazo izquierdo que decía «0Daemon!?!».<sup>15</sup> Tenía varios significados, pero el más obvio era la referencia a un *daemon* ('demonio'), un programa informático que se ejecuta en silencio en segundo plano. Representaba de manera simbólica la forma en que Dorsey veía su propia existencia.

Tras un año en Cambridge, con veinticinco años, Dorsey regresó a San Luis, donde empezó a trabajar para el negocio de espectrómetros de masas de su padre y se zambulló de lleno en otros nuevos pasatiempos, como la ilustración botánica. Después de un episodio en que sufrió el

síndrome del túnel carpiano, se obsesionó tanto con la masoterapia que se inscribió en el Healing Arts Center de San Luis y cursó mil horas de formación para sacarse el título de masoterapeuta.<sup>16</sup> Pensaba que tal vez podría crear una empresa en la que daría masajes a programadores informáticos mientras estos trabajaban y al mismo tiempo les ofrecería consejos o ayuda para programar. Terapia con masajes y terapia de programación a la vez. Todas las personas a las que se lo contó pensaron que era una bobada.

Al final, los vagabundeos de Dorsey lo llevaron de vuelta a California. A finales de 2004, se trasladó a una pequeña casa de campo situada detrás del domicilio de Kidd en Berkeley y empezó a trabajar de canguro de la hija de Kidd. Se hizo un pirsin en la nariz y se ganaba la vida con trabajos esporádicos, por ejemplo, programando un sistema de venta de entradas para una empresa que ofrecía visitas a Alcatraz.<sup>17</sup>

Una tarde, Dorsey estaba trabajando desde una cafetería en South Park, un popular barrio de empresas emergentes en el creciente mundillo tecnológico de San Francisco, cuando vio una cara conocida que pasaba por delante de su ventana, entraba en el establecimiento y pedía una bebida. Dorsey no conocía a Ev Williams, pero le sonaba de las noticias. Tan solo unos años antes, Williams había vendido su servicio de blogs, Blogger, a Google por millones de dólares y ahora dirigía una *start-up* de pódcast llamada Odeo. Dorsey no se acercó a Williams en persona, sino que sacó el portátil, encontró el correo electrónico de Williams y le envió su *curriculum vitae*, que solo contenía su nombre de pila.<sup>18</sup> Al cabo de unas semanas, Dorsey tenía un trabajo escribiendo código para una empresa de pódcast. Por fin trabajaba en una *start-up* de verdad.

A Dorsey lo adoptaron en Odeo casi de inmediato. Se le daba muy bien programar y hacía su trabajo sin quejarse, lo que significaba que era mucho más fácil trabajar con él que con la mayoría de los ingenieros de la empresa. Dorsey trabó amistad con varias personas del equipo e iba a conciertos por la ciudad y salía de copas con ellos. Retomó el interés que había tenido de pequeño por la navegación y un fin de semana ayudó de forma voluntaria a un compañero del trabajo a recoger su nueva barca y llevarla hasta la bahía, donde por accidente embarrancaron.<sup>19</sup> Seguía siendo una persona reservada, pero era ocurrente e irradiaba una rareza intrigante. Una vez, se paseó por San Francisco con su número de teléfono cosido a la camiseta para ver si alguien llamaba. (Una persona llamó, y la situación fue incómoda.) También sabía aceptar bromas. Poco después de empezar a trabajar en Odeo, Dorsey hizo de modelo para un centro comercial local, Jeremy's. Dorsey siempre había sido guapo. Con una estatura de casi 1,78 metros, no era especialmente alto, pero era esbelto y tenía los ojos azules, las cejas pobladas y un pequeño hoyuelo en la barbilla que era visible antes de dejarse una barba como si tocara en ZZ Top. La sesión de fotos dio lugar a un hilo de correos de compañeros del trabajo que se morían de ganas de burlarse de él. «¡JACK ESTÁ MUUUUY BUENO!», escribió un compañero que reenvió las fotos al resto del equipo. «Miau», respondió otro.

Si bien Dorsey había encontrado su asidero, Odeo estaba lejos de petarlo. Poco después de su llegada a la empresa, Steve Jobs decidió meterse también en el sector de los pódcast. A mediados de 2005, Apple publicó una actualización para que los usuarios pudieran descubrir y escuchar pódcast directamente dentro de iTunes, lo que supuso la sentencia de muerte para Odeo, de un tamaño mucho

menor.<sup>20</sup> Al equipo aún le quedaba dinero del que habían aportado Williams y otros inversores, pero la moral estaba por los suelos, porque todos sabían que Odeo ya no era viable. El equipo necesitaba otra idea.

En febrero de 2006 se reactivó el esbozo de proyecto de Dorsey para crear un producto en que el usuario publicase su estado sobre la marcha después de una larga noche de copas. Dorsey estaba en el coche en San Francisco con uno de sus nuevos amigos, el cofundador de Odeo Noah Glass, charlando sobre la empresa, que estaba desmoronándose a su alrededor, y lanzando ideas para intentar salvar su puesto de trabajo. Mientras iban soltando propuestas, Dorsey sacó la idea de la publicación de estados que había esbozado en una hoja de papel cuando vivía en la fábrica de galletas cinco años antes.<sup>21</sup> Ya fuera por las copas, el cansancio o por un golpe de inspiración salido de alguna otra parte, a esa idea le vieron más sentido que nunca, sobre todo Glass, y los dos la presentaron a Williams y a otro empleado, Biz Stone, a la mañana siguiente. Tras algunas semanas más proponiendo ideas y después de un hackatón para dar con el mayor número de opciones posible, Williams decidió que el producto en que se publicaba el estado, que Glass había bautizado como «Twitter», era la mejor idea de que disponían. Entonces encargó a Dorsey y Stone que creasen el prototipo original.

Twitter vio la luz en marzo de 2006, y durante buena parte del siguiente año fue lo único en que Dorsey pudo pensar. El producto permitía que los usuarios enviaran breves textos de actualización que luego se enviaban a los móviles de sus seguidores en forma de mensaje de texto. La limitación de caracteres de los tuits a ciento cuarenta garantizaba que

los textos no superasen el límite de ciento sesenta caracteres de los mensajes, lo que daba a Twitter un pequeño margen que terminó empleándose para incluir el nombre de usuario de la persona. Los tuits originales del equipo parecían breves entradas de diario.

«tomándome un café»

«yendo para casa»

«durmiendo»<sup>23</sup>

Sin embargo, como la mayoría de las empresas emergentes, el crecimiento del producto avanzaba despacio y la política interna se complicó. Aunque el equipo estaba obsesionado con tuitear, Twitter tenía menos de cinco mil usuarios unos seis meses después de su lanzamiento.<sup>23</sup> Glass, que era un tipo un poco impredecible que había empezado a no caerles bien a algunos de sus compañeros, también fue apartado de la empresa unos meses después de crearse el primer prototipo de Twitter, una decisión que tomó Williams pero que contó con el apoyo de Dorsey. (Tiempo después, a Glass se le calificaría en la prensa como el «cofundador olvidado de Twitter».) A otros trabajadores también se les apartó cuando Williams compró sus acciones de Odeo y orientó la empresa formalmente hacia Twitter. Dorsey continuó siendo el director técnico del nuevo producto, y escribía y gestionaba buena parte del *software* que mantenía Twitter operativo.

Tuvo que pasar un año entero hasta que Twitter vivió su verdadera eclosión. En marzo de 2007, en el congreso de tecnología South by Southwest que se celebró en Austin, en Texas, Twitter estaba en boca de todo el mundo. El equipo había hecho los preparativos necesarios para que los hilos de tuits se proyectasen en pantallas durante el

congreso y los asistentes utilizaran aquel nuevo servicio para averiguar qué estaba haciendo el resto de la gente en Austin durante las noches llenas de fiestas y desenfreno. Twitter ganó el premio a la mejor *start-up* de blogueo, y el discurso de Dorsey al recoger el galardón encajó a la perfección con la identidad de la marca: fue de menos de ciento cuarenta caracteres.<sup>24</sup> En tres meses, más de cien mil personas se habían abierto una cuenta en Twitter, que recibía la atención regular de la prensa tecnológica.<sup>25</sup>

Ese verano, Williams nombró a Dorsey, de treinta y dos años, primer director ejecutivo de la compañía. Dorsey no solo había sido fundamental para dar con la idea, sino que se había encargado de crear Twitter desde el principio y estaba perdidamente enamorado del producto. El problema, claro está, era que Dorsey nunca había sido director ejecutivo de nada: apenas había dirigido a un grupo de otros ingenieros. Como creador e inventor, su rendimiento había sido excelente. Como director ejecutivo, no tanto. Su conducta, reservada y de voz suave, no encajaba con la seguridad y la determinación que suele exigir la toma de decisiones en una empresa emergente, y el crecimiento de Twitter, ahora rápido, hacía que la web se cayera constantemente. Y, para colmo, Dorsey seguía dedicándose también a otras pasiones y pasatiempos, por ejemplo iba a clases de costura. Tenía la esperanza de llegar a hacerse sus propios vaqueros. Ni siquiera estaba convencido de que Twitter debiera ser una empresa de verdad.<sup>26</sup> Dorsey pretendía que fuera una especie de servicio público que no tuviera que ganar mucho dinero. Como *hacker*, pensaba que tal vez sería mejor que Twitter fuera una suerte de protocolo de internet: una capa de tecnología que sirviese como base para que otras personas creasen encima de ella, de la misma forma que funcionaba el correo electrónico.

Pero eso no era lo que Twitter estaba construyendo. Lo que estaba construyendo Twitter era una empresa de verdad, con inversores reales que esperaban rendimientos. A Williams, que había asumido el cargo de presidente, le molestaba que Dorsey se marchase del trabajo para ir a hacer yoga o asistir a clases de costura. «Puedes ser o modisto o director ejecutivo de Twitter —le dijo Williams—. Pero no las dos cosas a la vez.»<sup>27</sup>

El ultimátum no funcionó. Cuanto más crecía Twitter, más patente se hacía la inexperiencia de Dorsey como gestor de una empresa. Le costaba dirigir personas, tomaba decisiones de gran calado sin avisar al reducido consejo de administración de Twitter y llevaba el registro de los gastos de Twitter —al parecer, de forma incorrecta— en su portátil. En otoño de 2008, poco más de un año después de nombrar a Dorsey director ejecutivo, Williams se hartó. Y también se hartó el consejo de administración, del que además formaban parte dos inversores de capital riesgo que habían invertido en Twitter, Bijan Sabet, de Spark Capital, y Fred Wilson, de Union Square Ventures. Aquel pequeño grupo decidió que Dorsey tenía que dejar el cargo y que Williams le relevaría. A Dorsey se lo comunicaron durante un desayuno en el hotel Clift de San Francisco el 15 de octubre de 2008. Querían que siguiera como presidente, un título puramente simbólico sin ninguna responsabilidad real. Su breve período como director ejecutivo había terminado.

Dorsey estaba destrozado. Twitter era la niña de sus ojos y trabajar en la empresa le había dado una sensación de estabilidad y una razón de ser que le había costado encontrar en cualquier otra parte. También estaba furioso y se sentía traicionado.<sup>28</sup> Williams y el resto del consejo de administración de Twitter le habían apartado del cargo y

nada se lo podía impedir. Aunque fuera cofundador de la empresa, Dorsey no tenía ningún control significativo sobre la compañía, que pertenecía a los inversores y a Williams, quien había financiado Twitter desde el principio con el dinero que había ganado con la venta de Blogger. Aquello fue una introducción dura a la realidad de que a menudo los inversores de una empresa consiguen lo que quieren. El que pone el dinero tiene el poder.

Dorsey escondía bien su enfado, al menos en público. Aunque ya no estaba al frente de Twitter, seguía dando entrevistas y en muchos casos desempeñaba el papel de cofundador de Twitter en actos de gran repercusión mediática. Formó parte de una delegación de ejecutivos tecnológicos que participó en un viaje de tres días por Irak con el Departamento de Estado estadounidense para explorar «operaciones de negocio de alta tecnología».<sup>29</sup> Más adelante, se sentó al lado de la secretaria de Estado Hillary Clinton en la cena del Departamento de Estado en la ciudad de Washington.<sup>30</sup> Dorsey formó parte de un jurado junto al prestigioso artista y activista chino Ai Weiwei, e incluso hizo el saque inicial en un partido de los Cardinals de San Luis, su ciudad natal.<sup>31</sup> De lo que en buena medida la gente no se daba cuenta era de que el rol de Dorsey dentro de Twitter era básicamente inexistente. La empresa seguía adelante sin él, y a los cofundadores que seguían dentro, Ev Williams y Biz Stone, les molestaba que Dorsey hiciera tantas apariciones mediáticas sin su consentimiento.

Su falta de influencia cambiaría en verano de 2010. La historia completa, como la detalló Nick Bilton en el libro *La verdadera historia de Twitter*, fue más o menos así: Dor-

sey, aún presidente de Twitter, empezó a reunirse con altos ejecutivos de Twitter para ofrecerles asesoramiento y, más importante aún, escuchar sus quejas sobre Williams, que muchos creían que era indeciso y que actuaba con demasiada lentitud. Dorsey empezó a animar a esos ejecutivos a expresar sus preocupaciones directamente ante el consejo, con lo cual canalizó esas quejas de forma gradual hacia los jefes de Williams. A medida que avanzaba el verano y las quejas comenzaban a acumularse, Dorsey organizó una serie de reuniones secretas con varios altos ejecutivos de Twitter y miembros del consejo de administración en su piso de San Francisco para charlar sobre el trabajo de Williams. A Williams, por supuesto, no se le invitaba y no tenía ni idea de lo que estaba sucediendo a sus espaldas. Como lo describió el periodista del *New York Times* Nick Bilton, «asegurándose de que las informaciones adecuadas llegaban a los oídos de las personas adecuadas, Jack se había pasado el verano moviendo a personas como peones en una partida de ajedrez contra su némesis. El problema era que Ev no tenía ni idea de que estaba jugando».<sup>32</sup>

Así pues, no es nada sorprendente que Dorsey ganara. En octubre de 2010, dos años después de apartar a Dorsey, Williams fue despedido y sustituido por Dick Costolo.<sup>33</sup> Williams había apartado a Dorsey y ahora Dorsey le devolvía el favor. Si a los trabajadores los entristeció ver marcharse a Costolo en junio de 2015, puede que estuvieran igual de sorprendidos al ver a Dorsey entrar de nuevo por la puerta teniendo en cuenta todo el bagaje que llevaba encima. De repente, el consejo de administración de Twitter tenía tres ex directores ejecutivos: Dorsey, Williams y Costolo, que se habían sustituido el uno al otro. Por incómoda que pudiera parecer esa dinámica, no era ese el principal problema de Twitter a la hora de encontrar un director ejecutivo

a jornada completa. Aunque parezca irónico, el motivo por el que el consejo de administración de Twitter creía que Dorsey podía asumir el cargo de forma interina era el mismo por el que nadie pensaba que pudiera asumirlo a jornada completa: porque ya ejercía de director ejecutivo de Square.

Poco después de que despidieran a Dorsey de Twitter, él retomó el contacto con un viejo amigo de San Luis llamado Jim McKelvey. Dorsey había trabajado para McKelvey de adolescente haciendo una serie de trabajos esporádicos para su *start-up*, que ayudaba a empresas a poner en CD-ROM los relucientes folletos que solían repartir en los congresos.<sup>34</sup> Quince años más tarde, en 2008, los dos se reunieron en San Luis durante las vacaciones y Dorsey le contó a su amigo que le habían despedido. «La sensación que tuve fue como si hubieran pegado una paliza a mi hermano pequeño, y estaba furioso»,<sup>35</sup> escribió más adelante McKelvey. Los dos decidieron hacer una lluvia de ideas sobre nuevos proyectos de negocios juntos y durante un breve tiempo se plantearon la construcción de un coche eléctrico o de una aplicación para escribir un diario. Un día, McKelvey, que en ese momento estaba trabajando como artista vidriero, vendió un grifo de cristal que había hecho por 2.000 dólares. Pero la venta quedó en nada cuando la compradora se enteró de que McKelvey no podía aceptar su tarjeta American Express.<sup>36</sup> McKelvey llamó a Dorsey para compartir las penas y decidieron que tenía que existir una forma más sencilla para que los pequeños negocios aceptasen tarjetas de crédito. El iPhone de Apple había visto la luz solo unos años antes, y se les ocurrió una idea ingeniosa: fabricaron un pequeño lector de tarjetas de crédito que se conectaba a la entrada de *jack* para los auriculares del iPhone, que transfería la información de la tar-

jeta al teléfono al leerla el aparato. El lector de tarjetas convertía cualquier iPhone en una caja registradora móvil. Bautizaron la empresa con el nombre de Square, abreviatura de la expresión inglesa *square up* ('echar cuentas').<sup>37</sup>

En 2015, Square ya se había convertido en un negocio viable. La empresa tenía casi 1.200 trabajadores,<sup>38</sup> había recaudado 150 millones de dólares de varios inversores y estaba valorada en 6.000 millones de dólares.<sup>39</sup> El lector de tarjetas de crédito original de Square era un objeto habitual en cafeterías y mercados de todo el país, y la empresa ya comercializaba también un producto para convertir un iPad en una caja registradora en establecimientos comerciales físicos. Square incluso ofrecía pequeños préstamos para empresas. El Jack Dorsey que dirigía Square en 2015 era mucho más maduro, responsable y experimentado que el Jack Dorsey al que habían echado de Twitter en 2008 por no gestionar bien el dinero y dedicar demasiado tiempo a la costura. También había aprendido un par de lecciones muy valiosas. Dorsey no solo era el director ejecutivo, también era el principal accionista de Square.<sup>40</sup> Si iba a dejar su trabajo, sería con sus propias condiciones.

El papel de Dorsey en Square empezó a ser un problema desde el minuto en que fue nombrado director ejecutivo provisional de Twitter. El supuesto, por lo menos de entrada, era que Dorsey podría dejar Square para irse a Twitter. El cargo en Twitter era de un perfil mucho más alto y el valor de mercado de Twitter era casi cuatro veces superior al de Square. Además, sería una oportunidad para que Dorsey recuperase su primer amor.

Lo que la gente no sabía era que el papel de Dorsey en Square era más importante que nunca. En privado, la empresa de pagos estaba preparando la documentación para hacer una oferta pública inicial (OPI) en otoño, con lo

cual no era factible que su cofundador y director ejecutivo se marchase meses antes de salir a bolsa. Habría sido un desastre para los inversores de Square, incluido Dorsey.

Aun así, dentro de Square algunas personas estaban preocupadas. Aunque internamente Dorsey había dicho a los empleados que quería quedarse en Square, la mayoría también sabían lo mucho que quería a Twitter. Entre esos trabajadores preocupados estaba Aaron Zamost, el jefe del equipo de relaciones públicas de Square, que recibía decenas de preguntas todos los días en que la prensa se interesaba por el futuro de Dorsey. Zamost quería zanjar el asunto para intentar eliminar las distracciones, que ahora eran diarias. Unos días después de que se anunciara que Dorsey sería el director ejecutivo provisional de Twitter, Zamost publicó un comunicado de Square en nombre de Dorsey. «Como dije la semana pasada, estoy tan comprometido como siempre con Square y su éxito continuo —rezaba el documento—. Soy el director ejecutivo de Square y eso no va a cambiar.»<sup>41</sup>

Peter Currie, presidente del consejo de administración de Twitter, formaba parte de una facción de consejeros que tenían la esperanza de que al final Dorsey cediera y dejara el trabajo en Square para volver a Twitter a jornada completa. Ahora que Dorsey estaba empecinándose en seguir en Square, Currie se sintió obligado a hacer un poco de presión. Él también publicó un comunicado de prensa algunos días después con un lenguaje inequívoco. «El Comité solo recomendará candidatos al conjunto del Consejo de Administración que estén en disposición de ofrecer un compromiso a jornada completa con Twitter», decía el mensaje.

El tira y afloja había empezado. Dorsey no iba a dejar Square y el consejo de administración no iba a contemplar

candidatos a media jornada. Si Dorsey tenía que volver a Twitter a tiempo completo, alguien tendría que ceder.

Como al parecer Dorsey quedaba descartado, el consejo de administración de Twitter contrató a una conocida empresa de búsqueda de ejecutivos, Spencer Stuart, para que los ayudase a encontrar un sustituto permanente. En realidad, hasta entonces la empresa había sido el plan B. Durante buena parte de la primavera, el consejo de administración de Twitter había trabajado para contratar a otro candidato que ya estaba dentro del edificio: Adam Bain, director de ventas y colaboraciones de Twitter, una de las personas más simpáticas de toda la compañía.

El consejo de administración de Twitter, incluidos Dorsey y Williams, llevaba meses presionando a Bain con la intención de convencerle de que aceptase el puesto. Como director de ventas, era el responsable de la parte de Twitter que parecía funcionar mejor. La base de usuarios de Twitter creció menos de un 10% en 2015, pero los ingresos de Twitter aumentaron un 58%.<sup>42</sup> El problema era que Bain no quería el cargo. Sabía que se le daba bien dirigir el negocio de Twitter, pero, como el resto de la gente, creía que los problemas de Twitter estaban relacionados sobre todo con el producto, que no era su punto fuerte. Propuso la idea de asumir el cargo de número dos, desde el que dirigiría la parte comercial acompañado de un director ejecutivo más orientado al producto, como Dorsey o Williams, en una situación parecida a la relación Mark Zuckerberg-Sheryl Sandberg que todo el mundo parecía admirar en Facebook. Por supuesto, el otro trabajo de Dorsey era un estorbo.

El equipo de Spencer Stuart rastreó Silicon Valley buscando a alguna persona con un trabajo en las grandes tec-

nológicas o en los medios de comunicación. La lista inicial de candidatos que revisó el consejo de administración contenía casi doscientos nombres, muchos de los cuales ya tenían cargos importantes y, por tanto, era muy improbable que estuvieran interesados. En la lista había personas como Susan Wojcicki, que estaba al mando de YouTube; Tim Armstrong, el director ejecutivo de AOL; Jason Kilar, que acababa de ser el máximo responsable de Hulu; y Angela Ahrendts, la directora de comercio minorista de Apple.

A medida que pasaban las semanas e iban haciéndose llamadas, la lista empezó a reducirse de forma significativa. Omid Kordestani, un veterano y popular ejecutivo de Google al que se le atribuye la construcción del masivo negocio de anuncios de búsqueda de la compañía, era un potencial objetivo, pero declinó la oferta tras reunirse con Dorsey; se marchó convencido de que el cofundador de Twitter estaba interesado y comprometido con el trabajo a pesar de que el consejo de administración afirmara que no iba a contratar a alguien a media jornada. El consejo también habló con Tony Bates, que había trabajado en Microsoft y en Cisco y que era el presidente de la empresa de cámaras GoPro.

Cuando el verano empezó a teñirse de otoño, tomó protagonismo otro candidato: Andy Jassy, director de Amazon Web Services, el departamento de computación en la nube —increíblemente exitoso e infravalorado— del gigante minorista. Jassy estaba en Amazon desde 1997, se había ganado la confianza de Jeff Bezos, el director ejecutivo de la empresa, y se había fraguado la reputación de ser alguien que encarnaba la cultura dura de Amazon haciendo largas jornadas y exigiendo a sus equipos que hicieran lo mismo.<sup>43</sup> En 2015, el año en que Jassy estuvo en las quinielas para el cargo de Twitter, AWS obtuvo casi 8.000 millones de dó-

lares en ventas e iba en camino de conseguir los 10.000 millones de dólares en ventas antes de lo que lo había conseguido el negocio comercial de Amazon.<sup>44</sup> Desde una perspectiva empresarial, Jassy era todo lo que Twitter necesitaba y más. Se presentó al consejo de administración y se reunió con varios consejeros a título individual durante el proceso, lo que incluyó por lo menos un último viaje de Seattle a San Francisco. Pero al consejo de administración de Twitter le preocupaba que Jassy no fuera el experto en producto que necesitaba la compañía. Se había abierto una cuenta en Twitter en las primeras etapas, en 2009, pero no había empezado a tuitear hasta ese otoño, cuando había comenzado a sonar para el cargo. La tarea de armar AWS era impresionante, pero no tenía nada que ver con crear un producto de consumo para 300 millones de personas.

A finales de septiembre, el consejo de administración de Twitter fue el primero en ceder. Se decidió que contar con la mitad del tiempo de Dorsey era mejor que disponer del cien por cien de otra persona, aunque fuera Andy Jassy. Esa decisión también significó tener que tragarse las declaraciones en que afirmaban que solo tendrían en consideración a candidatos a jornada completa. El jueves 1 de octubre, el consejo le dijo a Dorsey en una videollamada que el cargo era suyo.<sup>45</sup> Había dirigido Twitter exactamente tres meses y ahora podría dirigir la empresa durante un largo período. La noticia de su nombramiento ya se había filtrado a la prensa un día antes, pero el consejo de administración de Twitter esperó unos días más antes de hacer oficial la noticia. Currie reconoció que el consejo se había visto forzado a retractarse de su promesa de contratar a un director ejecutivo a jornada completa. «Suponíamos que solo íbamos a plantearnos la contratación de un candidato que pudiera asumir un compromiso total para ejercer de direc-

tor ejecutivo de nuestra empresa —declaró Currie cuando se anunció el nombre de Dorsey—. No obstante, con el tiempo nos dimos cuenta de que Jack no solo cumplía, sino que sobrepasaba las expectativas que habíamos depositado en él al nombrarlo director ejecutivo provisional, mientras también dirigía Square.»<sup>46</sup>

Aun así, el consejo tomó las medidas necesarias para intentar adaptarse a esa organización singular. Twitter nombró a Bain director de operaciones, con lo cual lo consolidó como número dos de Dorsey y máximo responsable de negocios de la forma que él había concebido meses antes. El consejo también contrató a Kordestani, el veterano de Google, tan solo unas semanas después para el cargo de presidente ejecutivo, de nueva creación, con el objetivo de ayudar a Dorsey a dirigir el negocio y para hacer las funciones de *coach* ejecutivo oficioso. Si Dorsey iba a mantener los dos cargos, tendría que hacerlo con algunos ejecutivos expertos cerca para asegurarse de que la situación no descarrilase.

Dorsey celebró su nuevo cargo el día en que se anunció formalmente y asistió a una cena VIP en el bar Tartine de San Francisco con famosos como el actor Bradley Cooper, el batería de Metallica Lars Ulrich y amigos íntimos, como el productor musical Rick Rubin y el inversor de Hollywood Vivi Nevo.<sup>47</sup> Dorsey le había ganado el pulso al consejo de administración de Twitter y ahora volvía a estar al frente de la compañía que había cofundado; tenía una segunda oportunidad para demostrar que era capaz de dirigir uno de los negocios más influyentes del mundo. Había mucho que celebrar.

Pero, como todo el mundo vería más pronto que tarde, también había mucho que arreglar.