

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

**POR QUÉ AYUDAR A LOS DEMÁS
CONDUCE AL ÉXITO**



ADAM GRANT

Adam Grant

Dar y recibir

Por qué ayudar a los demás
conduce al éxito

Traducido por Isabel Murillo

Título original: *Give and Take*

Publicado por Viking, Penguin Group (USA) Inc., Nueva York, 2013

© 2013 Adam Grant

© de la traducción Isabel Murillo, 2014

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2014

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño e imagen de cubierta: © The Heads of State

Imagen de Jon Huntsman: Huntsman International LLC.

Imagen de Kenneth Lay: Enron 1997 annual report.

ISBN: 978-84-9875-344-8

Depósito legal: B. 18.497-2014

Primera edición: noviembre de 2014

Preimpresión: gama, sl

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

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.

Índice de contenidos

Capítulo 1. Un buen retorno de la inversión	19
Los peligros y las recompensas de dar más de lo que recibes	
Capítulo 2. El pavo real y el oso panda	51
Cómo construyen sus redes de relaciones los donantes, los receptores y los equilibradores	
Capítulo 3. El efecto dominó	93
La colaboración y la dinámica de dar y recibir reconocimiento	
Capítulo 4. Encontrar el diamante en bruto	135
La realidad y la ficción sobre reconocer el potencial	
Capítulo 5. La fuerza de la comunicación sin fuerza	175
Cómo ser discreto e influir en los demás	
Capítulo 6. El arte de mantener la motivación	209
Por qué algunos donantes se queman y otros despiertan pasiones	
Capítulo 7. El cambio del bobalicón	249
Cómo superar el efecto felpudo	
Capítulo 8. El cambio del tacaño	287
Por qué un equipo de fútbol, una huella dactilar y un nombre pueden inclinarnos en el otro sentido	

Capítulo 9. Al descubierto	329
Acciones para tener impacto	341
Agradecimientos	351
Referencias	357

Capítulo 1

Un buen retorno de la inversión

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

El principio de dar y recibir; la diplomacia consiste en eso: dar uno y recibir diez.

MARK TWAIN, escritor y humorista

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

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

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

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

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

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

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

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

Hornik comprendió que la mejor manera de conseguir la inversión era imponiéndole a Shader una fecha límite para decidir con qué inversor deseaba asociarse. Si Hornik le hacía una oferta atractiva enseguida, Shader tal vez la firmara antes de poder presentar su

idea a otros inversores. Eso es lo que muchos capitalistas hacen para inclinar la balanza a su favor.

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

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

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

Unas semanas después sonaba el teléfono de Hornik. Era Shader, que le llamaba para anunciarle su decisión.

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

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

Pero fue precisamente el espíritu de generosidad de Hornik lo que desbarató su causa. Shader temía que Hornik dedicara más tiempo a

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

Cuando llamó a Hornik, le explicó lo siguiente:

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

Hornik se quedó destrozado y empezó a cuestionarse su postura.

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

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

¿O no?

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

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

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

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

Pero Hornik es lo contrario a un receptor: es un donante. En el entorno laboral, los donantes son una raza relativamente excepcional. Inclinan la reciprocidad hacia el otro lado de la balanza y prefieren dar antes que recibir. Mientras que los receptores tienden a ser personas centradas en sí mismas y que evalúan lo que los demás pueden darles, los donantes están centrados en los demás y prestan atención a lo que los otros necesitan de ellos. Estas preferencias no tienen nada que ver con el dinero: los receptores y los donantes no se distinguen entre sí por lo que puedan donar a obras benéficas o el sueldo que paguen a sus empleados. Los receptores y los donantes se diferencian por su actitud y sus acciones para con los demás. El receptor ayudará a los demás estratégicamente cuando los beneficios que él obtenga superen los costes personales. El donante utilizará un análisis coste-beneficio distinto: ayudará siempre que el beneficio para los demás

exceda sus costes personales. Por otra parte, también cabe la posibilidad de que el donante no tenga en absoluto en cuenta sus costes personales y ayude a los demás sin esperar nada a cambio. En el entorno laboral, el donante se esforzará por ser generoso y compartir su tiempo, energía, conocimientos, habilidades, ideas y relaciones con todo aquel que pueda beneficiarse de ello.

Resulta tentador reservar la etiqueta de donante a héroes legendarios como la madre Teresa de Calcuta o Mahatma Gandhi, pero ser un donante no exige actos de sacrificio extraordinarios. Conlleva simplemente centrarse en actuar pensando en el interés de los demás: ayudar, actuar como mentor, compartir reconocimientos o establecer relaciones para con los otros. Lejos del entorno laboral, es una conducta bastante común. Según la investigación llevada a cabo por Margaret Clark, psicóloga de Yale, la mayoría de la gente actúa como donante dentro del marco de las relaciones más íntimas. En la pareja y con los amigos, contribuimos siempre que podemos sin tener en cuenta el marcador.

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

Dar, recibir y equilibrar constituyen los tres estilos fundamentales de la interacción social, aunque las líneas que los separan no suelen ser fáciles de distinguir. Viajando a través de distintos roles profesionales y distintas relaciones, alternamos entre un estilo de reciprocidad y otro.¹ No es de extrañar que nos encontremos actuando como

1. Alan Fiske, antropólogo de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), defiende que el ser humano desarrolla una combinación de dar, recibir y equilibrar en cualquier tipo de cultura, desde Norteamérica hasta Sudamérica, desde Europa a África.

receptores en el momento de negociar nuestro sueldo, como donantes cuando ejercemos labores de mentor ante alguien con menos experiencia que nosotros y como equilibradores cuando compartimos nuestra experiencia con un colega. La evidencia nos demuestra, sin embargo, que la inmensa mayoría desarrolla un estilo de reciprocidad primario que captura su forma de relacionarse con los demás en la mayoría de las ocasiones. Y este estilo primario puede tener un papel tan importante en la consecución del éxito, como el que puedan desempeñar el trabajo duro, el talento y la suerte.

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

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

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

ca y desde Australia a Asia. Mientras vivía convivía con un grupo tribal de Burkina Faso, en África Occidental, conocido como los mossi. Fiske descubrió que sus integrantes alternaban entre dar, recibir y equilibrar. En todo lo referente a la tierra, los mossi son donantes. Si quieres instalarte en su poblado, te ofrecen de inmediato tierra sin esperar nada a cambio. Pero en el mercado, los mossi tienden a mostrarse más receptores, puesto que regatean de manera agresiva para conseguir el mejor precio. Y en lo referente a los cultivos, los mossi se muestran equilibradores: se espera que todo el mundo realice una contribución equitativa y la comida se reparte a partes iguales.

técnicos y dibujos realizados, eso sin mencionar los errores cometidos, los plazos de entrega incumplidos y el dinero gastado. Ayudar a los demás les había impedido realizar correctamente su trabajo.

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

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

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

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

Como hemos visto, los ingenieros con menor productividad son donantes en su mayoría. Pero cuando observamos los ingenieros con productividad superior, la evidencia nos muestra que son también donantes. Los ingenieros californianos con mejor puntuación objetiva en cuanto a cantidad y calidad de resultados son los que, de mane-

ra consistente, dan a sus colegas más de lo que reciben. Los que peor rinden y los que mejor lo hacen son donantes; los receptores y los equilibradores suelen situarse en las posiciones intermedias.

El modelo se mantiene en todas las circunstancias. Los estudiantes de Medicina belgas que presentan notas inferiores tienen puntuaciones excepcionalmente elevadas como donantes, pero lo mismo sucede con los que presentan las mejores notas. En toda la carrera de Medicina, los donantes representan el once por ciento de las mejores notas. Incluso en el terreno de las ventas, descubrí que los vendedores menos productivos tenían un veinticinco por ciento más de puntuaciones relacionadas con el perfil de donante que los vendedores medios, aunque lo mismo sucedía con los vendedores más productivos. Los mejores vendedores eran donantes, y producían un cincuenta por ciento más de beneficios anuales que los receptores y los equilibradores. Los donantes dominan los peldaños inferior y superior de la escalera del éxito. Si en distintas profesiones examináramos el vínculo existente entre estilos de reciprocidad y éxito, descubriríamos que los donantes son quienes presentan más posibilidades de ser los campeones, no sólo de ser los más bobalicones.

¿Adivina qué resultó ser David Hornik?

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

Shader decidió que, personalmente, a él le merecía la pena pagar ese coste. Y antes de cerrar la financiación de su nueva empresa, invitó a Hornik a invertir en ella. Hornik aceptó la oferta y realizó la inversión, haciéndose con parte de la propiedad de la empresa. Empezó

a asistir a las reuniones de la junta directiva y Shader se quedó impresionado con su habilidad para guiarlo hacia nuevos planteamientos.

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

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

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

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

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

Pese a que reconoce las desventajas, David Hornik cree que operar como un donante ha sido la fuerza que ha impulsado su éxito en el

mundo del capital de riesgo. Hornik estima que cuando los capitalistas de riesgo ofrecen a los emprendedores un acuerdo de negociación con términos y condiciones, tienen un cincuenta por ciento de probabilidades de conseguir que se firme.

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

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

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

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

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

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

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

ganes, ganar es más fácil. Si no te creas enemigos, alcanzar el éxito es más sencillo».

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

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

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

Después de su fracaso en el mundo de los negocios, Sampson se presentó por segunda vez a las elecciones legislativas de su estado. Pese a tener sólo veinticinco años de edad, acabó segundo y consi-

guió un escaño. Para acudir a su primera sesión parlamentaria, tuvo que pedir dinero prestado para comprarse su primer traje. Sampson conservó su escaño durante los ocho años siguientes y entretanto obtuvo una diplomatura en Derecho. Al final, con cuarenta y cinco años de edad, se consideró preparado para aspirar a un escaño a nivel nacional. Y se presentó como candidato al Senado.

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

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

¿Por qué se derrumbó Sampson y cómo hizo Trumbull para subir con tanta rapidez? El repentino cambio de posiciones fue debido a una decisión que tomó Sampson, afectado por un carácter donante patológico. Cuando Matteson se sumó a la carrera electoral, Sampson empezó a dudar de su capacidad de conseguir apoyo suficiente como para hacerse con la victoria. Sabía que Trumbull tenía un gru-

po de seguidores pequeño, pero fiel, que nunca lo abandonaría. De haberse encontrado en el pellejo de Sampson, la mayoría habría ejercido presión sobre los seguidores de Trumbull para intentar que cambiases de bando. Al fin y al cabo, con sólo un nueve por ciento de apoyo, el triunfo de Trumbull era una posibilidad muy remota.

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

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

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

No era la primera vez que Sampson ponía los intereses de los demás por delante de los suyos. Antes de ayudar a Trumbull a ganar la carrera hacia el Senado, y a pesar de conseguir elogios por sus labores como abogado, el éxito de Sampson se vio amortiguado por un aplastante sentido de la responsabilidad. No era capaz de defender a clientes si intuía que eran culpables. Según uno de sus colegas, los clientes de Sampson sabían que «ganarían el caso... si era justo; de no ser así, era una pérdida de tiempo intentar que los defendiera». En un caso, Sampson tenía un cliente acusado de robo y Sampson abordó al juez de la siguiente manera:

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

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

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

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

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

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

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