COSAS QUE ME CONTÓ UN PAJARITO
confesiones de una mente creativa
BIZ STONE
co-fundador de TWITTER
Biz Stone @biz
Cosas que se aprenden trabajando en Google o inventando Twitter, Medium, Blogger, Odeo y otras startups de éxito.

Índice

Portada
Dedicatoria
Introducción: Entidad de genio
1 ¿Hasta qué punto puede ser difícil?
2 Cada día es un día nuevo
3 Los reyes del podcasting abdican
4 Breve lección sobre las limitaciones
5 Los humanos aprenden a volar en bandadas
6 Y fueron felices...
7 ¡Viva la ballena del error!
8 El lado positivo
9 Los grandes cambios vienen en paquetes pequeños
10 Quinientos millones de dólares
11 La sabiduría de las masas
12 Puedes manipular la verdad
13 La política de No-Deberes
14 Las nuevas reglas
15 Veinticinco dólares dan para mucho
16 Una nueva definición del capitalismo
17 Algo nuevo
18 La auténtica promesa de una sociedad conectada
Conclusión
Agradecimientos
Notas
Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro y en nuestras redes sociales:

Explora Descubre Comparte

Para Livia

Introducción

Entidad de genio

El 7 de octubre de 2003, una «entidad bloguera con sede en Boston» llamada Genius Labs anunció que había sido adquirida por Google. El comunicado fue recogido por varios medios de prensa, y pronto Genius Labs fue incluido en la «Lista de fusiones y adquisiciones de Google» de la Wikipedia. Una vez que algo llega a la Wikipedia, se empieza a repetir a menudo como hecho. Y, en cierto modo, aquello era un hecho. Genius Labs era una entidad. Era yo. La historia de cómo fui adquirido —es decir, contratado— por Google dice mucho sobre cómo me he abierto camino en el mundo.

Un año antes el mundo no parecía muy prometedor para la entidad que era yo. Mi primera startup, una página web llamada Xanga, que empezó cuando con un grupo de amigos tuvimos la no muy acertada idea de querer «montar una empresa web», no fue lo que esperaba que fuera. Cansado de estar arruinado en Nueva York —es realmente una de las peores ciudades del mundo para estar arruinado—, tiré la toalla. Mi novia Livia y yo nos trasladamos a Wellesley (Massachusetts), mi ciudad natal, arrastrando una deuda de decenas de miles de dólares en nuestras tarjetas de crédito. Nos instalamos en el sótano de la casa de mi madre. Estaba sin trabajo e intenté vender una vieja copia de Photoshop por eBay (lo cual es, probablemente, ilegal), pero nadie la compró. En un momento dado hasta llegué a pedir la reincorporación a mi antiguo trabajo en la startup, pero mis antiguos colegas no quisieron readmitirme.

La única área que pintaba bien en mi llamada vida profesional era el blogging. En la startup habíamos utilizado un programa de una empresa llamada Pyra, y me interesé por el trabajo del cofundador de Pyra, un tipo llamado Evan Williams. Empecé a escribir mi propio blog y a seguir a Evan, y en 1999 fui uno de los primeros en probar un nuevo producto lanzado por Pyra: una herramienta de web-logging llamada Blogger. Para mí, al igual que para muchas otras personas, el blogging fue una revelación, hasta una revolución, la democratización de la información a una escala totalmente nueva.

Xanga era una comunidad de blogueros, pero una vez abandonada, me quedé orbitando en la periferia de esa revolución, arruinado y sin rumbo en el sótano de mi madre. Pero mi blog era otra historia. Mi blog era mi alter ego. Armado de una seguridad total, casi alucinógena, mi blog era una creación ficticia. Todo empezó con el título, inspirado por un viejo cómic de Bugs Bunny que tenía como estrella invitada a Wile E. Coyote. En una escena, el ultrarrefinado coyote dice: «Permítanme que me presente», y luego, con una reverencia, le enseña una tarjeta de visita a Bugs. En ella pone: WILE E. COYOTE, GENIO. Al presentarse como genio en su tarjeta de visita, Wile E. Coyote representa el espíritu del emprendedor de Silicon Valley. Cuando fundas una empresa, a veces no tienes nada más que una idea. Y a veces ni siquiera tienes la idea, tan solo el supremo convencimiento de que un día tendrás una idea. Tienes que empezar por algo, de modo que te declaras emprendedor, exactamente igual que el coyote se declaraba genio. Y entonces te haces unas tarjetas y te otorgas el título de fundador y consejero delegado.

Yo no tenía ninguna empresa... todavía. Pero siguiendo el espíritu del coyote, bauticé mi blog con el nombre de *Biz Stone, Genio*. Me hice unas tarjetas que decían lo mismo. Y en mis posts, me aseguré de interpretar bien el papel. El genio Biz afirmaba estar creando inventos con recursos infinitos y un equipo de primera categoría en su sede, llamada, naturalmente, Genius Labs.

En uno de mis posts de julio de 2002 decía: «El modelo a escala de un superjet japonés que se supone que es capaz de volar tan rápido como el *Concorde* se estrelló durante el vuelo de prueba... Puede que tenga que firmar varios documentos que aportarán millones al desarrollo adicional del transporte aéreo híbrido». El Biz de la vida real no estaba invirtiendo en transporte aéreo híbrido. Sin embargo, sí me las apañé para hacerme con un trabajo como «especialista en internet» en el Wellesley College. Livia también encontró trabajo. Alquilamos una vivienda cerca del campus para poder ir andando a trabajar. No era exactamente un apartamento, sino el desván de una casa, pero al menos no era el sótano de mi madre.

Mientras, mi alter ego, Genius Biz, seguía exhibiendo seguridad, acumulando más y más seguidores. Era como el Buddy Love de *El profesor chiflado*. Pero mientras aguantaba mi farsa, algo empezó a cambiar. Mis posts habían dejado de ser extravagantes. Algunas de las ideas ya no eran las de un personaje tipo científico loco;

eran mis propias ideas. A medida que seguía escribiendo sobre internet y reflexionando sobre cómo podría evolucionar, empecé a dar con ideas que un día incorporaría a mi propia obra. En septiembre de 2003 colgué un post:

> Mi lector de RSS [un sistema de actualización de noticias de agencia] está configurado a 255 caracteres. ¿Puede que 255 sea un nuevo estándar para blogs?... Parece restrictivo, pero si la gente tiene que leer muchos blogs en iPods y en teléfonos móviles, tal vez sea un buen estándar.

Poco imaginaba que ideas de este tipo, que en aquel momento parecía anecdótica, un día cambiarían el mundo. Y lo digo con toda la humilde sutileza de alguien que se autodefine como genio.

* * *

Google adquirió la empresa de Evan Williams, Blogger, a principios de 2003. En los cuatro años que tardó el blogging en pasar de pasatiempo de un puñado de ciberfrikies a palabra de uso doméstico, Ev y yo no nos habíamos visto nunca, ni siquiera habíamos hablado por teléfono. Pero en este período lo había [entrevistado] para una revista online llamada *Web Review*, y conservaba todavía su correo electrónico. Así que reuní el valor para ponerme en contacto con él. Le envié un correo electrónico en el que lo felicitaba por la adquisición y le decía, «siempre me he considerado como el séptimo miembro perdido de tu equipo. Si te planteas alguna vez contratar a más gente, avísame».

Resultó que, sin yo saberlo, Ev también había estado siguiendo mi blog. En el mundo tecnológico, eso nos convertía prácticamente en hermanos de sangre. Aunque él estaba rodeado de algunos de los mejores ingenieros del mundo, necesitaba a alguien que entendiera muy bien las redes sociales —alguien que viera que se basan en la gente, no solo en la tecnología— y pensó que yo era la persona adecuada.

Me respondió de inmediato diciendo: «¿Quieres trabajar aquí?».

A lo que contesté, «Pues claro», y pensé que era cosa hecha. Tenía un trabajo nuevo en la Costa Oeste. Pan comido.

En aquel momento no lo sabía, pero entre bastidores, Evan tuvo que mover algunos hilos para contratarme. De hecho, más que hilos, fueron cuerdas. O cables —de los que sostienen puentes colgantes—. Google tenía fama de contratar solo a personas tituladas en informática, preferiblemente con doctorados; desde luego no iban detrás de tipos que hubieran abandonado los estudios como yo. Finalmente, los poderes fácticos de Google aceptaron a regañadientes que Wayne Rosing, el entonces vicepresidente senior de ingeniería de Google, hablara conmigo por teléfono.

El día de la llamada me senté en mi apartamento del desván, mirando fijamente el anguloso teléfono blanco de Radio Shack que tenía desde que era pequeño. Tenía cable. Era prácticamente un objeto de coleccionista. Nunca había hecho una entrevista de trabajo, y nadie me había preparado para ello. Aunque era lo bastante ingenuo como para presuponer que ya tenía el trabajo, al menos entendía que hablar con Wayne Rosing era

algo muy importante para alguien de mi nivel. Estaba nervioso por si lo estropeaba todo, y con motivo. Unos días antes me había llamado una mujer de Recursos Humanos y me había dedicado a bromear con ella. Cuando me preguntó si tenía un título universitario, le dije que no, pero que había visto un anuncio en televisión sobre dónde obtenerlo. No le hizo gracia. Estaba claro que mi instinto, en ese departamento, no era de fiar. Al Biz de la vida real lo consumían las dudas.

Sonó el teléfono, y al alcanzarlo me iluminé... En aquel instante decidí abandonar todo el fracaso y la desesperanza que había estado arrastrando. Al contrario, adoptaría totalmente el papel de mi alter ego: el tipo que dirigía Genius Labs. Biz el Genio se había puesto manos a la obra.

Wayne empezó por preguntarme sobre mi experiencia. Creo que había hablado con la mujer de Recusos Humanos, porque su primera pregunta fue por qué no había acabado la universidad. Con renovada seguridad, le expliqué que me habían ofrecido trabajo como diseñador de cubiertas de libros, con la oportunidad de trabajar directamente con un director de diseño. Me lo tomé como un *stage* de aprendizaje. A medida que avanzaba la entrevista, reconocí que mi startup había sido un fracaso —al menos para mí—, pero le expliqué que me había marchado porque la cultura de la organización no cuadraba con mi personalidad. En Silicon Valley, la experiencia de haberse estrellado y haberse quemado en una startup se valoraba. Le hablé de un libro que había escrito sobre blogging.

Entonces, en medio de su interrogatorio, le solté: «Eh, Wayne, ¿dónde vives?». Eso lo dejó de piedra. Creo que sonó un tanto indiscreto.

—¿Por qué quieres saber dónde vivo? —me preguntó.

—Si decido aceptar este trabajo, necesitaré elegir una buena ubicación —le dije.

Decidí aceptar el trabajo: ni siquiera sabía que estaba siendo muy atrevido. Pero, de alguna manera, funcionó. Iba a incorporarme a Google. Evan me invitó a California a conocer al equipo. Con sus aparentemente interminables recursos, científicos y proyectos secretos, Google era el lugar del planeta que más se parecía a mi imaginario Genius Lab.

* * *

Un par de años más tarde, Ev y yo nos marcharíamos de Google para fundar juntos una empresa. Había entrado en Google antes de la OPA, de modo que estaría dejando atrás un montón de valiosas acciones. Pero mi traslado a Silicon Valley no era por un trabajo seguro; se trataba de asumir riesgos, de imaginar un futuro y de reinventarme. Mi primera startup había fracasado. Mi siguiente startup fue Twitter.

* * *

Este libro es algo más que un cuento sobre cómo se pasa de mendigo a millonario. Es una historia sobre cómo crear algo a partir de la nada, sobre la fusión de tus capacidades para convertirlas en ambiciones, y sobre lo que aprendes cuando miras el mundo a través de un cristal de posibilidades infinitas. El trabajo duro y constante es bueno e importante, pero son las ideas las que nos impulsan, como individuos, como empresas, como naciones y como comunidad global. La creatividad es lo que nos convierte en personas únicas, inspiradas y satisfechas. Este libro habla sobre cómo alcanzar y utilizar la fuerza de la creatividad que todos llevamos dentro y que nos envuelve.

No soy un genio, pero siempre he tenido fe en mí mismo y, lo más importante, en la humanidad. La mejor capacidad que he tenido y que he desarrollado a lo largo de los años ha sido la de escuchar a las personas: a los *nerds* de Google, a los usuarios insatisfechos de Twitter, a mis respetados colegas y, siempre, a mi encantadora esposa. Lo que eso me enseñó, a lo largo del período de más de cinco años de ayudar a fundar y dirigir Twitter, y durante mi experiencia anterior en startups, fue que la tecnología que parece cambiar nuestras vidas no es, en esencia, un milagro de la invención ni de la ingeniería. Por muchas máquinas que añadiéramos a la red o por muy sofisticados que se volvieran los algoritmos, todo en lo que he trabajado y lo que he vivido en Twitter ha sido y sigue siendo un triunfo no de la tecnología, sino de la humanidad. Vi que había buena gente en todas partes. Me di cuenta de que una empresa puede crear negocio, beneficiar a la sociedad y ser fuente de diversión. Estos tres objetivos pueden avanzar en paralelo, sin estar dominados por la cuenta de resultados. Las personas, cuando se les dan las herramientas adecuadas, son capaces de lograr cosas asombrosas. Podemos cambiar nuestras vidas. Podemos cambiar el mundo.

Las historias personales que contiene este libro —que vienen de mi infancia, de mi carrera y de mi vida— tratan sobre la oportunidad, la creatividad, el fracaso, la empatía, el altruismo, la vulnerabilidad, la ambición, la ignorancia, el conocimiento, las relaciones, el respeto, sobre lo que he aprendido por el camino y sobre cómo he llegado a ver a la humanidad. El aprendizaje obtenido a partir de estas experiencias me ha dado un punto de vista único sobre los negocios y sobre la manera de definir el éxito en el siglo XXI, sobre la felicidad y la condición humana. Puede que suene muy ambicioso, pero cuando nos tomamos un descanso en el desarrollo del transporte aéreo híbrido, aquí en Genius Labs apuntamos alto. No pretendo saber todas las respuestas. De hecho: podría, simplemente, fingir que las sé todas. ¿Qué mejor manera hay de analizar más de cerca todas las preguntas?

1

¿Hasta qué punto puede ser difícil?

Así que, en una sola llamada, Genius Biz se había hecho con un trabajo en el Google de antes de la salida a bolsa.

O eso era lo que pensaba. Después de mi conversación con Wayne Rosing, pensé que simplemente me iría a California y empezaría mi nueva vida. A la espera de ello, los que iban a ser mis jefes me habían pedido que tomara un avión hasta las oficinas de Google en Mountain View para conocerlos en persona y acabar de perfilar todos los detalles.

En ese momento, Evan Williams era mi defensor. Aunque nunca me había visto en persona, había presionado a Google para que me contratara, y ahora iba a recibirme en el aeropuerto para llevarme a mi nuevo lugar de trabajo. No tenía ni idea de lo importante que iba a ser Evan en mi vida, ni de que un día él y yo íbamos a fundar Twitter juntos. En aquel momento, simplemente me sentía agradecido porque me había ido a buscar.

Llegué al aeropuerto de San Francisco en un vuelo de primera hora, y cuando Evan me recogió en su Subaru amarillo, Jason Goldman, su mano derecha en Blogger, iba en el asiento del copiloto. Me senté detrás y, mientras nos dirigíamos a Google, me puse a bromear inmediatamente sobre mi vuelo. Como tengo por costumbre, probablemente solté unos cuantos comentarios inadecuados, porque recuerdo a Evan y a Jason riéndose y diciendo: «¿Acabamos de conocer a este tío hace cinco minutos y ya está charlando como una cotorra?». Tengo tendencia a empezar un poco fuerte, pero me di cuenta de que lo encajaban bien y actuaban con desenfado, y de que tenían una buena relación. No

me sorprendió. Llevaba tantos años leyendo el blog de Evan que sabía que debía de ser una persona amable. Vestía vaqueros, una camiseta y gafas de sol. Era de complexión menuda, sonrisa ancha y conducía como un loco. Goldman tiene una risa memorable, que suele acabar con una nota aguda.

Como Google todavía no había salido a bolsa, seguía siendo una startup, pero ya llevaba varios años y se consideraba un éxito enorme. Todavía no existía el Googleplex, tan solo un puñado de gente que trabajaba en unos edificios estucados de alquiler. Evan me enseñó el lugar y me presentó al equipo de Blogger. Una vez hechas las rondas por la oficina, él y yo nos escapamos un rato a una fiesta en Mountain View; luego nos fuimos en coche a San Francisco, para cenar en un restaurante italiano del Marina District con su madre, que estaba en la ciudad, y su novia. Después de la cena y de bastante vino me sentía con ganas de marcharme al hotel —al día siguiente tenía más reuniones en Google y estaba todavía con el horario de la Costa Este—, pero Evan tenía otros planes. «¡Vamos a Mission! Te enseñaré algunos de mis bares preferidos.» Evan, su novia y yo seguimos de fiesta en un bar llamado Doc's Clock. Pedí un whisky sin hielo, y el barman me puso un vaso de zumo lleno. «¡Caramba!», exclamé, maravillado ante aquella cantidad. «Aquí no se cortan un pelo», me aclaró Ev. Todos habíamos bebido ya bastante. Ev, que estaba borracho como una cuba, se recostó en su silla, abrió los brazos de par en par y exclamó: «Biz, todo esto podría ser tuyo». Teníamos una mesa al fondo y yo estaba sentado de espaldas a la pared. Desde donde estaba podía ver todo el bar, un garito con luz tenue y lleno de *hipsters*, poco más. «¿De veras? —le dije con sarcasmo —, ¿esto?» Evan apoyó la cabeza sobre la mesa. Estábamos acabados.

* * *

Al día siguiente tenía doce reuniones con varios ejecutivos de Google. Quedó claro de inmediato que aquellas «reuniones» eran, en realidad, entrevistas. Resultó que aquel trabajo que yo creía que ya tenía todavía no era mío. Estaba precisamente en medio del proceso de selección de Google, famoso por su rigor. Pero juro que lo que me ayudó a salir airoso del mismo fue el convencimiento de que el trabajo ya era mío. Canalizar mi personaje de Genius Labs no era la única estrategia que me saqué de la manga. Antes de mi conversación telefónica con Wayne Rosing nunca había sido candidato para un trabajo de verdad. No tenía ni idea de cómo tenía que desarrollarse una entrevista, telefónica o en directo. Pero, como he dicho, sí que tenía algo a mi favor: la autoconfianza consolidada y el desparpajo de Biz Stone, el Genio. De hecho, lo puedes imprimir en tu tarjeta de visita o ponerlo en una página web, pero es una actitud que no puedes sacarte de la manga. Así que hubo algo que hice antes de la entrevista telefónica que me ayudó a encarnar a Genius Biz. He aquí cómo funcionó: en los días previos a aquella llamada, tomé la idea de trabajar en el equipo de Blogger en Google y la dejé rodar por mi cabeza. Por aquel entonces acostumbraba a salir a correr tranquilamente desde mi apartamento, que estaba prácticamente en el campus de Wellesley, hasta Lake

Waban, por el camino de tierra de un poco más de tres kilómetros. Mientras corría, me imaginaba a mí mismo en un despacho extraño en algún lugar próximo a San Francisco, con una panda de tipos a los que no conocía, trabajando en lo que me gustaba. La mayor parte de la plantilla de Google estaba formada por doctores en informática. Eran personas con un gran talento para crear programas. La función que visualizaba para mí era la de humanizar Blogger. Me ocuparía de su página de inicio —el blog oficial de la empresa— y convertiría la zona de Ayuda en un producto llamado «Blogger Knowledge», donde destacaría características del servicio. Dotaría a Blogger de voz y marca. (Aunque en aquel momento todavía no lo sabía, eso es lo que me encontraría haciendo en todas las empresas a las que me incorporaría: representando y comunicando el espíritu de aquello que estábamos creando.) Este es un ejercicio útil ante cualquier problema o idea. Visualizar lo que quieres que te ocurra en los próximos dos años. ¿Qué es? Quiero tener mi propio estudio de diseño. Quiero incorporarme a una startup. Quiero grabar un vídeo de gatos que tenga un efecto viral en YouTube. (Apuntar alto no puede ser malo.) Mientras haces ejercicio o sales a pasear, deja que esta idea gire por tu cabeza. No te centres en nada en concreto. El objetivo no es resolver nada. Si tomas una idea y simplemente la conservas en la cabeza, inconscientemente empiezas a hacer cosas que te llevan hacia este objetivo. Más o menos funciona. Para mí lo hizo.

* * *

Ahora estaba en aquellos despachos que me había imaginado. Eran un poco distintos a los de mi fantasía; me había esperado... yo qué sé, tal vez un Googleplex, y en cambio tenía un montón de edificios anodinos; Blogger estaba en el edificio ®, pero en mi cabeza llevaba ya al menos una semana trabajando en Blogger. Además, resultaba difícil sentirse intimidado cuando nadie parecía entender para qué trabajo me estaban entrevistando. Para Evan y para mí todo parecía tener sentido, pero el departamento de recursos humanos de Google estaba un poco asombrado con la descripción de mi puesto. Mi explicación de que iba a añadir humanidad al producto solo parecía confundirlos todavía más. En las entrevistas, el personal de Google era conocido por hacer resolver a los ingenieros problemas difíciles de codificación en una pizarra. No tenían ni idea de qué preguntarme. ¿Qué aficiones tenía? Aparte del nerviosismo general de las entrevistas, Evan y yo habíamos salido hasta las tres o las cuatro de la madrugada. En la primera reunión, cuando una mujer me dijo: «Gracias por venir, ¿puedo ofrecerte algo?», le respondí: «Sí, ¿tienes una aspirina?». Estoy bastante seguro de que en la lista de cosas que no hay que hacer nunca en una entrevista de trabajo, demostrar de entrada que tienes resaca es una de las primeras. Uno de los tipos que me entrevistó me preguntó: «¿Sabes por qué Google ha comprado Blogger?». Sentía verdadera curiosidad. En aquel momento Google ya había adquirido las discusiones de la red de usuarios de Deja.com, pero esta era su primera adquisición real de una empresa con empleados. Mi respuesta fue sencilla, aunque no necesariamente correcta. Dije: «Bueno, es la otra mitad de

Buscar. Google busca páginas web. Blogger hace páginas web. Te da más donde buscar». Cuando llegamos a la quinta entrevista, le pregunté a un tipo: «¿Sabes por qué me estás entrevistando?». Me respondió: «No. Empecé a trabajar aquí hace un par de días». Estoy casi seguro de que, en la lista de cosas que no hay que hacer de los entrevistadores, eso está bastante arriba. Quizá significaba que estábamos muy igualados. En cualquier caso, cuando todo estuvo dicho y hecho, el puesto que nunca había sido mío finalmente lo fue. Con una ayuda nada desdeñable de Evan, había creado esta oportunidad sin tener estudios universitarios, y desde luego sin un título superior; sin haber trepado previamente por ningún escalafón; y con uno o dos fracasos en la espalda para acabarlo de redondear. No era el candidato más adecuado; no era nada. Pero sí tenía experiencia en un ámbito en particular: crear mis propias oportunidades.

* * *

Descubrí muy pronto que era mejor labrarse el propio destino. De pequeño me pasaba mucho tiempo jugando solo en el patio, pero una de mis actividades favoritas era bajar al sótano a «inventar cosas». Mi abuelo montó teléfonos para la American Telephone and Telegraph en Boston de 1925 a 1965. Murió antes de que yo naciera, pero mi madre nunca se desprendió de las cosas de trabajo de su padre. En nuestro sótano teníamos su banco de trabajo, todas sus herramientas, un enorme montaje tipo boticario con muelles, engranajes, cables y cosas parecidas, todo lo que mi abuelo había utilizado para montar y reparar teléfonos de dial. A mí me gustaba bajar allí y fingir que me estaba inventando dispositivos maravillosos en mi laboratorio subterráneo secreto. La mejor amiga de mi madre, Kathy, estaba casada con Bob, que era electricista. Su sótano, según mi punto de vista, era otro laboratorio. Uno de verdad. Siempre que íbamos a su casa, yo entraba directamente y decía: «Bob, vamos a inventarnos algo en el laboratorio. Tengo unas cuantas ideas». Recuerdo claramente tener una idea reveladora de que con dos botellas vacías de refresco y unos cuantos tubos podría montar un artilugio que me permitiría respirar debajo del agua. Cuando le conté la idea a Bob, exclamó: «¿Quieres decir una bombona de buzo?». Le dije que debíamos darle un nombre más creativo y le insistí en que nos pusiéramos manos a la obra. Él, diplomáticamente, me dijo que necesitábamos un compresor de aire y algunas cosas más que no teníamos, y me sugirió que construyéramos una lámpara a pilas montada en una lata de café boca abajo. No me permitiría respirar bajo el agua, pero si tenía pilas y cables, a mí me parecía fantástico. En otra ocasión quise inventarme un aparato que volara. En vez de eso, conectamos un altavoz a una pIa. Metimos unas tiras planas de cobre en una alfombrilla de plástico y las conectamos al altavoz de manera que, cuando pisabas la alfombrilla, se activaba el altavoz y hacía un zumbido horrible. Me lo llevé a casa y lo puse bajo la alfombra que había junto a mi cama. Aquella noche me metí en la cama sigilosamente y grité:

«¡Mamá, te has olvidado de darme un beso de buenas noches!». «¡Ay, qué cariñoso!», dijo. Entró en la habitación, pisó la alfombra, activó la alarma y estuvo a punto de tener un infarto.

«¡Mi invento ha funcionado!», exclamé. Tal vez para ayudarme a canalizar esta energía, mi madre me apuntó a un programa llamado Boy Rangers. No eran los Boy Scouts. Ni tampoco los Cub Scouts. Era algún oscuro programa llamado los Boy Rangers. Era como el Betamax de los programas de exploradores. No solo no me apetecía nada ir a los Boy Rangers, sino que cada semana tenía que llevar pasta al programa... tenía que pagar. Además, mis padres se habían divorciado cuando yo era muy pequeño, y mi padre vivía a unos cuantos pueblos de distancia, pero era como si viviera en Estambul. Mis padres eran como el agua y el aceite, de modo que casi nunca veíamos a mi padre. Pero resultó que los Boy Rangers era un programa muy de padres-hijos. Cada semana, todos los demás chicos llevaban a sus padres con ellos, y yo iba solo. Si había una insignia al mérito por «hacer buenas migas», todos los demás se la habrían ganado sin siquiera proponérselo. En cualquier caso, los Boy Rangers se basaban en las tribus de los nativos norteamericanos. Para avanzar desde Rostro Pálido a Niño Indio, Valiente, Guerrero y, finalmente, a HiPa-Nac (que suena como un medicamento para controlar el colesterol pero en realidad es como llamaban a cierto tipo de jefe indio) teníamos que crear nuestras propias bandas de plumas, aprender los distintos tipos de nudos y memorizar varios eslóganes tribales. Ya sabes, cosas de chavales enrollados. Estuve atrapado en los Boy Rangers de los seis a los diez años, todos esos años críticos en los que la mayoría de los chicos jugaban a ligas de menores de béisbol, fútbol para pequeños y todo el resto de deportes. No estaba muy motivado para dominar las técnicas propias de los Boy Rangers, aunque de todos modos, los líderes siempre entregaban las insignias a todo el mundo. A los otros chicos se las cosían en las camisas color caqui, pero a mí, mi madre me las pegaba con imperdibles.

Como madre soltera en apuros, lo más importante que mi madre hizo por mí, mi hermana Mandy, y mis dos medio-hermanas, Sofia y Samantha, fue mantenernos en Wellesley, donde ella se había criado. La ciudad se había aburguesado mucho y su sistema de escuelas públicas era uno de los mejores del país. Mi madre había estudiado en el sistema educativo de Wellesley y le encantaba, de modo que estaba decidida a que tuviéramos experiencias igual de buenas.

Para mí, todos mis amigos eran ricos. Parecía como si ellos supusieran que yo también venía de una familia rica, pero en cambio, en varias etapas estuvimos dependiendo de los subsidios públicos. Recuerdo los enormes bloques de queso de procedencia gubernamental. Estaba en el programa de comedor escolar para familias con pocos medios, lo cual estaba bien porque significaba que no debía llevar dinero para el almuerzo, pero estaba mal por la manera como funcionaba. Para comprarse el almuerzo, la mayoría de chicos se compraban unos tickets especiales, que eran de color verde. Para mis tickets de almuerzo, una vez a la semana tenía que ir a una oficina especial y me

daban cinco tickets grises. Cuando los otros chicos me preguntaban por qué mis tickets eran grises, yo bromeaba sobre sus tickets verdes. Supongo que empecé a desarrollar un sentido del humor y cierta actitud para enfrentarme a las obvias diferencias en nuestros niveles de vida. Hasta asaltaba la caja de objetos perdidos para poder encontrar un polo Ralph Lauren, algo distinto a los mismos vaqueros y camiseta que, de lo contrario, casi siempre llevaba. La mayoría de mis calcetines y ropa interior procedían de restos «con tara». Mi madre hacía lo que podía, y se las arregló para mantenernos en Wellesley, en un sistema educativo que resultó ser receptivo a mi estilo particular de creatividad.

Cuando llegué al instituto, todos mis amigos eran *nerds*. Pero yo sabía por la televisión y por las películas que una buena manera de ampliar mi espectro social era formar parte de un equipo deportivo. Era de complexión atlética y, por todos mis años en los Boy Rangers, era muy bueno atando ballestrinques y dobles nudos, pero nunca había probado la experiencia de participar en un equipo. La cancha de baloncesto tenía todas aquellas extrañas líneas en el suelo. Todos los demás niños parecían saber dónde podías ponerte y durante cuánto rato. Yo, simplemente, me plantaba allí. Luego, en las pruebas de fútbol había todas aquellas normas. ¿Cómo funcionaban? ¿Cuántas oportunidades teníamos? ¿Y cómo se suponía que tenía que saber cuándo estaba en el lado equivocado del campo? Estaba confuso y nervioso, lo que me hacía sentirme todavía más nervioso. Antes de presentarme a las pruebas de baloncesto, me informé haciendo un poco de investigación, pero no había manera de recuperar todo el tiempo que había perdido. En esa situación, la técnica de visualización que apliqué para hacerme con el trabajo de Blogger no me habría funcionado. Aunque hubiera estado al tanto de la estrategia en aquel momento, me habría visualizado a mí mismo haciendo miles de *home runs* y luego me habría quedado a mirar mientras otros chicos los marcaban. Como era de esperar, no fui aceptado en ninguno de los equipos deportivos. Fue entonces cuando decidí actuar y poner remedio a la situación.

Un poco de investigación me llevó a darme cuenta de que había un deporte que en aquel momento no se ofrecía en mi instituto: el lacrosse. Si ninguno de los otros chicos tenía experiencia jugando al lacrosse, entonces todos estarían tan verdes como yo. Sería un terreno en el que partiríamos todos de cero. Así que pregunté en la administración del colegio si, si encontraba un entrenador y los alumnos suficientes, podía fundar un equipo de lacrosse. La respuesta fue afirmativa. De modo que eso hice. Después de toda aquella ineptitud aparente, resulté ser un jugador de lacrosse bastante decente, fui elegido capitán y formamos un equipo relativamente bueno (aunque seguía prefiriendo la compañía de los *nerds* a la de los deportistas).

La determinación que me llevó a crear un equipo deportivo nuevo me enseñó una importante lección: la oportunidad se crea.

Mi diccionario define «oportunidad» como un conjunto de circunstancias que hace posible hacer algo. El mundo nos ha condicionado a esperar las oportunidades, tener el buen sentido de detectarlas y esperar a atacar en el momento adecuado. Pero si la

oportunidad es solo un conjunto de circunstancias, ¿por qué esperamos a que las estrellas se alineen? Más que esperar y lanzarte con un alto índice de fracaso, puedes avanzarte y crear el conjunto de circunstancias tú mismo. Si tú creas la oportunidad, serás el primero de la fila en aprovecharla.

No fue hasta más tarde que me di cuenta de que este es el secreto del emprendedor, ser la persona que provoca que ocurran cosas para uno mismo. Pero es también cierto en todo tipo de éxitos, en todos los aspectos de la vida. La gente dice que el éxito es una combinación de esfuerzo y suerte y, en esta ecuación, la suerte es el elemento que no está en tus manos. Pero a medida que vas creándote oportunidades para ti mismo, tus números de la lotería se van acumulando.

* * *

En el instituto había aprendido lo gratificante que resulta crearse las propias oportunidades, y asumí que en la universidad podría hacer lo mismo. Me gradué del bachillerato en 1992 y reuní unas cuantas becas locales para cubrir mi primer año en la Northeastern University. Consciente de que los fondos se agotarían, me hice con una beca de excelencia en artes, lo que me dio entrada libre para la Universidad de Massachusetts, en Boston.

Pero la universidad no resultó ser como yo me esperaba. Tardaba cada día una hora para ir desde casa de mi madre al campus de la UMass, un laberinto de cemento que se rumoreaba que había sido construido por constructores especializados en prisiones. Una de las cosas que quise hacer allí fue producir *The White Rose*, una obra de teatro basada en uno de los primeros movimientos antinazis que hubo en Alemania. Pero la mujer que dirigía el departamento de teatro me dijo que mi única opción era asistir a su clase y formar parte de la obra que ella eligiera. Bueno, no era exactamente lo que yo tenía previsto.

Aparte, me busqué un trabajo trasladando cajas pesadas en una vieja mansión de Beacon Hill para la editorial Little, Brown and Company. Llevaba cajas de libros desde el desván de la mansión hasta la entrada principal. Era a mediados de la década de 1990, y el departamento de diseño de la editorial estaba haciendo la transición del pegamento en espray al Photoshop. Hasta tenían una vieja máquina Photostat en su propia cámara oscura, una máquina enorme y carísima que hacía la misma función que un escáner de noventa y nueve dólares. Yo sabía utilizar un Mac, y diseñar cubiertas parecía divertido. De modo que un día, cuando todo el departamento de diseño había salido a almorzar, me puse a husmear hasta que encontré el *briefing* de un libro en el que había el título, el subtítulo, el autor y un breve resumen de lo que el departamento editorial quería que contuviera la cubierta. El libro era *Midnight Riders: The Story of the Allman Brothers Band*, de Scott Freeman. Me senté a una de las mesas de trabajo y creé una cubierta. Sobre un fondo oscuro, puse «Midnight Riders» en una tipografía alta y verde. Luego encontré una imagen de la banda, también muy oscura, que quedaba bien debajo del

título. Cuando acabé, lo imprimí, le di un acabado mate y lo puse junto a los otros diseños de cubierta que esperaban para ser aprobados por los departamentos editoriales y de ventas de la oficina de Nueva York. Luego volví a cargar cajas.

Al cabo de dos días, cuando el director de diseño volvió de presentar las cubiertas en Nueva York, preguntó: «¿Quién ha diseñado esta cubierta?». Le dije que había sido yo. Él exclamó: «¿Tú? ¿El chico de las cajas?». Le expliqué que estaba familiarizado con los ordenadores y que iba a la universidad con una beca de arte. Entonces, sin dilación, me ofreció un trabajo de diseñador a jornada completa. La oficina de Nueva York había elegido mi cubierta para el libro. Mirando atrás, no era muy buena, pero fue elegida.

Me estaban ofreciendo un trabajo a tiempo completo, honesto y bueno. ¿Debía aceptarlo? Hasta entonces, la universidad había sido una decepción. (Mi experiencia allí me recuerda un dicho holandés que me dijo una vez un empresario al que visité en Ámsterdam: «Al que se levanta le cortan la cabeza».) Y aquí me estaban ofreciendo una oportunidad de trabajar directamente con el director de diseño, que resultaría ser un maestro. Tal y como yo lo vi, la gente iba a la universidad para obtener la calificación para hacerse con un trabajo como el que me estaban ofreciendo. Básicamente, me estaba saltando tres cursos. Además, aprendería más aquí, haciendo lo que quería hacer, que errando anónimamente por la universidad. De modo que abandoné los estudios para trabajar en Little, Brown, y resultó ser una de las mejores decisiones de mi vida.

No estoy defendiendo el abandono de los estudios. En principio, podría haber entrado en la universidad con un objetivo más claro, o podría haber intentado cambiar mi experiencia cuando llegue allí. Pero aceptar un trabajo que me había ganado con mi iniciativa era otra manera de controlar mi destino. Eso, en mi opinión, era un ejemplo de construir mis propias oportunidades.

Por eso, organizar un equipo de lacrosse, producir una obra de teatro, fundar tu propia empresa o construir activamente la empresa para la que trabajas es todo más creativamente gratificante y potencialmente lucrativo que hacer simplemente lo que se espera que hagas. Creer en ti mismo, tú el genio, significa que confías en tus ideas incluso antes de que existan. Para tener una visión de un negocio, o de tu propio potencial, tienes que dedicar espacio a esta visión. Quiero jugar en un equipo deportivo. No he logrado entrar en ninguno. ¿Cómo puedo reconciliar estas dos realidades? No me gusta mi trabajo, pero me gusta este pequeño aspecto del mismo. Entonces, ¿qué puedo hacer? Las oportunidades reales no están escritas en ningún listado de ofertas de trabajo, ni se aparecerán en tu bandeja de entrada con el asunto: magnífica oportunidad que podría ser tuya. Inventar tu sueño es el primer y mayor paso para convertirlo en realidad. Una vez que te des cuenta de este sencillo hecho, un universo enteramente nuevo de posibilidades se abrirá frente a ti.

Este modus operandi es lo que me llevó hasta Google en 2003.

* * *

Había aterrizado en Google, pero el Biz de la vida real seguía trabajando en los vericuetos. Genius Labs era una no-entidad, Livia y yo seguíamos teniendo decenas de miles de dólares en deuda de las tarjetas de crédito, mi coche no estaba para cruzar el país y yo estaba de camino hacia una oportunidad que me había creado a partir de nada más que una singular mezcla de confianza y desesperación.

Quería un coche más grande, un Toyota Matrix, para el traslado de un lado a otro del país, de modo que me dirigí a un concesionario para cambiar mi viejo Corolla. Le dije al encargado: «Tengo este Corolla, pero no tengo dinero. ¿Puedo darle el coche y hacer un plan de financiación para el resto?».

Me respondió: «Por unos cinco mil dólares...».

Le interrumpí: «Realmente no tengo nada de dinero. Ninguno. Nada. Cero».

Me dijo: «Por unos dos mil dólares...».

Volví a interrumpirle educadamente: «Si tuviera dinero, se lo daría, pero no lo tengo. No tengo ni dinero ni acceso al dinero, y todas mis tarjetas de crédito han sobrepasado su límite».

Así que aceptó el Corolla y me dio un plan de financiación que hasta él admitió que era terrible. Momento para otra visualización. Pensé: *Para mi yo del futuro, que pagará por todo esto*.

2
Cada día es un día nuevo

Las renovables son como suenan: fuentes que se rellenan de manera natural. Son inagotables. A pesar de que las reservas naturales de la Tierra se están agotando, ¿no te sientes un poco mejor, cuando piensas en las renovables? La idea del reabastecimiento es un inmenso consuelo (siempre hay más en el origen, no nos quedaremos sin, esta vida que intentamos vivir es sostenible). Es un concepto importante cuando pensamos en los recursos del mundo, pero también es aplicable a nuestro trabajo y a nuestras vidas, y tuvo un papel importante en mi decisión final de abandonar Google.

Trabajé en Blogger de Google durante dos años, y hasta su salida a bolsa, Livia y yo estuvimos hundidos en las deudas. Nuestra situación vital no era la ideal. De hecho, no llegaba ni a mediocre. Antes de irnos a San Francisco, les habíamos preguntado a Evan y a Jason dónde nos aconsejaban vivir. El lugar más obvio era el centro de Mountain View, cerca de donde se encontraban las oficinas de Google. Pero Jason y Evan se autoproclamaban esnobs de San Francisco, de modo que nos dijeron: «Tenéis que vivir en Mission, chicos. Es lo más».

Nos dimos cuenta de que Mission era una zona demasiado animada para nosotros. Estaba en esa fase entre miserable y emergente, en la que ya empezaba a haber *hipsters* pero de noche se seguían oyendo disparos, posiblemente contra los *hipsters*. Para gente como Ev, que se crio en Nebraska soñando con la gran ciudad, ser un ratón urbano era

algo muy excitante; pero Livy se había criado en Nueva York en la década de 1960. Ya estaba harta de vivir en la ciudad; ella prefería ser un ratón de campo. Mudarse a otra ciudad y elegir un distrito de transición con restos de territorios dominados por bandas habría sido como frotar sal en sus heridas. Luego leímos sobre un barrio muy agradable que estaba tocando a Mission: Potrero Hill. Por las imágenes que encontramos online, parecía tener una calle muy mona con una charcutería como las de los viejos tiempos, una tienda de víveres de propiedad familiar, una librería en una escuela, y probablemente una caja de ahorros gestionada por George Bailey, por la pinta que tenía.

Buscando todavía online, encontré un *loft* de 140 m^2 en Potrero Hill por mil trescientos dólares al mes. ¡Coño! Siempre había querido vivir en un *loft*. Y el apartamento era el número 1A. Estaríamos en la planta baja, se había acabado subir hasta el ático. Entraríamos por nuestra puerta principal y estaríamos viviendo en pleno Potrero Hill.

Con los dedos cruzados, llamé al arrendador. ¡Seguía disponible! Acordé el alquiler al momento. Estábamos felices de estar dirigiéndonos hacia el oeste, con nuestro *loft* tan enrollado y asequible esperándonos.

Lo que no habíamos tenido en cuenta era la parte «hill» de Potrero Hill. El centro de Potrero Hill está a los pies de la ladera norte. Nuestro nuevo apartamento, como descubrimos nada más llegar, estaba en la ladera sur. La única manera de llegar de un lado al otro era sortear una colina más empinada que una pista de esquí. Soy un gran partidario del ejercicio cardiosaludable, pero no estaba dispuesto a trepar aquella colina cada vez que quisiera tomarme un bollito carísimo, que además no podía permitirme pagar.

En cuanto al fantástico edificio de *lofts* que nos habíamos imaginado, estaba apretujado entre dos edificios de viviendas, con vistas a la autopista y a una planta de transformación de desechos animales, donde estoy casi seguro que fabricaban pegamento con las gaviotas, o algo parecido. Nuestras ventanas de ensueño daban a un páramo industrial. Además, era un edificio en el que la gente vivía y trabajaba, y el vecino de al lado tocaba en un grupo de música. Y adivinad qué instrumento tocaba. ¿Habéis dicho la batería? ¡Muy bien! Tocaba música alta y muy loca toda la noche, y como compañero tenía un pitbull que ladraba sin parar.

Pero la auténtica sorpresa fue el error que cometimos suponiendo que nuestro apartamento, el 1A, estaría en la planta baja. El edificio había sido construido en la ladera de un acantilado, de modo que los números estaban, básicamente, al revés, entrabas por la planta novena y los pisos bajaban a partir de ahí. Habíamos alquilado un noveno sótano. Para nosotros, cada día empezaba con una excursión de nueve pisos de doble altura de peldaños metálicos.

Cada mañana me desplazaba a mi nuevo trabajo en Mountain View, una bonita localidad con tiendas y cafés y un mercado semanal. Habría sido perfecto para nosotros; el alquiler nos habría salido todavía más barato y yo podría haber ido en bici al trabajo.

Pero, en fin, no fue eso lo que hicimos.

Livia y yo estuvimos un año y medio sin muebles. La deuda de nuestras tarjetas de crédito era un agujero negro que se comía todos nuestros ingresos. Y el mismo día que Google repartió mil dólares en efectivo a cada empleado como regalo de Navidad, en el camino de vuelta a casa me detuve para gastarme la mayor parte del bono alocadamente en un televisor. Pusimos el televisor en el suelo y utilizamos su caja como mesa de comedor. Por lo demás, vivíamos al día. Solo nos habíamos llevado los gatos y todo lo que cupo en nuestro Toyota Matrix. No tuvimos ni espacio en el coche ni dinero de sobra para lujos, como, pongamos, una cama. Dormíamos en la planta de arriba, en el suelo de la habitación. Al menos tenía moqueta.

En Google, cuando se supo que dormía en el suelo, unos cuantos compañeros pasaron una lata de café a modo de hucha y recaudaron ochocientos dólares para que me comprara una cama. Fue un gesto increíblemente amable que me dejó emocionado y agradecido. Sin embargo, no tuve más remedio que desviar estos fondos y dedicarlos a pagar los obscenos plazos del coche, que ya llevaban varios meses de retraso. En cuanto al resto de los muebles, me llevé a casa dos llamativos pufs de colores de Google. Nos sentamos en estos pufs y seguimos durmiendo en la moqueta durante más de un año... hasta que finalmente obtuve algo de pasta de Google.

En septiembre de 2003 me incorporé a Blogger. El 19 de agosto de 2004, Google vivió su tan anunciada salida a bolsa. Las opciones que me adjudicaron como parte de mi paquete de contratación iban en un programa garantizado a cuatro años. Tenía derecho a adquirirlas a diez centavos la acción. Cuando Google salió a bolsa, yo llevaba un año en el programa, y el valor por acción subió rápidamente a más de cien dólares. Para el año siguiente casi se había triplicado. Cada mes se me permitía ejercer más de mis opciones sobre acciones, de modo que cogía el teléfono, le pedía al tipo que me respondía: «Vende, por favor», colgaba y le decía a mi mujer: «Livia, acabo de ganar diez mil dólares». Así, poco a poco fuimos pagando nuestras deudas en tarjetas de crédito.

Pero me faltaba algo. Algo que había aprendido a disfrutar en mi primer trabajo, aquel por el que había abandonado la universidad, trabajando para el director de diseño de Little, Brown.

* * *

En mi primer día de trabajo oficial como diseñador de Little, Brown, entré en el despacho del director de diseño y él me indicó en silencio que me acercara a su mesa. Sin hablar ni volverse, alargó la mano izquierda por encima de su hombro derecho y sacó un libro de las estanterías. Como un Maestro Jedi, no apartó nunca la vista de mí. El libro que había elegido era un catálogo de colores Pantone, y debió de ser el que quería, porque empezó a hojearlo. Yo permanecí en silencio y observé cómo giraba lentamente una página tras otra de colores. Finalmente, se detuvo en la gama de colores claros marrones y tostados. Encontró lo que buscaba y arrancó una de las pequeñas muestras

perforadas. La colocó encima de su mesa, le puso un dedo encima y, sin mediar palabra, deslizó la muestra de color chocolate lentamente hacia mí. Luego me dijo, secamente: «Así es como me gusta el café».

Dios mío. He dejado la universidad para esto. He renunciado a una fantástica beca que me lo pagaba todo. Y ahora tendré que bajar al Dunkin' Donuts y pedirle a la señora si puede hacerme un café…

En tres segundos me pasaron todos estos pensamientos por la cabeza. Mientras me planteaba cómo replicar ese color en el café local con la cantidad exacta de leche, el director de diseño se echó a reír.

«¡Era broma! ¿Te crees que soy así de cretino?» Y así empezó mi aprendizaje en diseño gráfico y mi introducción a toda una nueva forma de pensar. El director, Steve Snider, y yo trabajamos codo con codo durante más de dos años.

El diseño de cubiertas te enseña que para cualquier proyecto hay una infinidad de maneras de enfocarlo. Había varios factores en juego en el diseño de cubiertas. Una cubierta tenía que satisfacernos a nosotros, los diseñadores, desde el punto de vista artístico. También tenía que satisfacer al autor y al departamento editorial haciendo justicia al contenido del libro. Tenía que resultar atractiva a los departamentos de Ventas y Marketing en cuanto a su capacidad de llamar la atención, y de posicionar y promocionar el libro. A veces los diseñadores se sentían frustrados cuando su trabajo era rechazado por un departamento u otro. «Idiotas. Tontos», mascullaban, mientras entraban enfadados al estudio. «Es un diseño brillante.» Y tal vez lo fuera. Pero nuestros colegas de Ventas y Edición tenían experiencia en su trabajo, y de Steve aprendí a asumir que sus preocupaciones eran legítimas.

Steve me contó que en una ocasión, para una biografía de Ralph Lauren, se le había ocurrido una idea brillante. Quería hacer seis sobrecubiertas distintas, cada una en un color sólido y pijo con el logo de Polo en el extremo superior izquierdo en un color contrastado. Y punto. La foto de Ralph Lauren podía salir en la contra. Habría sido tan icónico. Pero el departamento Editorial lo rechazó. Y así acabó el tema. Steve seguía sintiéndose orgulloso de su idea, pero entendió que su opinión no era la única y verdadera.

Para un libro titulado *The Total Package*, de Thomas Hine, que deconstruía el mundo del envoltorio de productos, tomé una cajita de cartón de un preparado en polvo para hacer pudin. La abrí, despegando las costuras, y la aplané. Hice una cubierta que imitaba la caja deconstruida, con sus líneas de registro y ese pequeño arcoíris con el que prueban las tintas de color. Me sentía muy orgulloso del producto final. Pero, en vez del mío, utilizaron una elegante cubierta en blanco y negro con formas de productos ilustradas. Mi diseño no fue utilizado, pero no se echó a perder. Lo guardé en mi carpeta. Seguía pensando que era chulo.

Steve me enseñó que el hecho de que te rechazaran una cubierta no era un problema, sino una oportunidad. Mi trabajo no consistía solamente en ser artista y crear trabajos que me gustaran. El reto estaba en dar con un diseño que a mí me encantara y que los departamentos Editorial y de Ventas pensaran que era perfecto. Esta era la auténtica meta. «Tus objetivos han de ser mayores que tu ego», solía decirme Steve. Cuando todos los departamentos estuvieran satisfechos, y solo entonces, habría dado en el clavo con una cubierta.

Cuando Steve y yo nos quedábamos encallados, tratábamos de inspirarnos. Cogíamos un paspartú y lo sosteníamos sobre distintos objetos del estudio. ¿Sería un buen fondo el grano de la madera de un aparador? ¿Y el cielo azul de fuera? (Un poco más tarde, Steve Snider utilizó un cielo azul con nubes blancas como fondo para la cubierta de *Infinite Jest* —«La broma infinita»— de David Foster Wallace.)

A veces había restricciones que nos limitaban las opciones. Nos podían decir: «Para este libro tenéis que utilizar esta foto. Es de la hermana del editor. No es negociable». Y el diseño era espantoso.

Entonces yo decía: «Perfecto, pásame esta». Y entonces giraba el diseño de lado y lo ampliaba un ochocientos por ciento. Ahora molaba. Siempre había una manera distinta de hacer las cosas. Mi creatividad no se limitaba a cinco diseños por libro, ni a cualquier otra cantidad. Siempre había otra cubierta potencial. Pronto aprendí a que no me importara el mucho trabajo que se echaba a perder. No me tomaba el rechazo personalmente. Mi creatividad era ilimitada. Quería tener una idea más. Tenía un millón de ideas, pensaba. ¡Podía pasarme el día haciéndolo! Era cuestión de actitud.

El diseño gráfico es una preparación excelente para cualquier profesión porque te enseña que para cualquier problema hay infinitas soluciones potenciales. Con demasiada frecuencia tememos alejarnos de nuestra idea inicial, o de lo que ya conocemos. Pero la solución no es necesariamente lo que tenemos delante, o lo que ha funcionado en el pasado. Por ejemplo, si nos aferramos a los combustibles fósiles como la mejor y única fuente de energía, estamos condenados. Mi introducción al diseño me desafió a adoptar un nuevo enfoque hoy, y cada día a partir de hoy.

La creatividad es una fuente renovable. Desafíate cada día. Sé todo lo creativo que quieras, tan a menudo como quieras, porque nunca te agotarás. La experiencia y la curiosidad nos empujan a hacer conexiones inesperadas y fuera de lo convencional. Son estos pasos no-lineales los que nos llevan a menudo a las obras más maravillosas.

Steve se convirtió en mi mentor. Me llevaba al trabajo cada mañana y nos hicimos amigos, y los fines de semana jugábamos juntos a tenis. Tenía treinta años más que yo, pero éramos un buen tándem: yo no había crecido con un padre al lado; él tenía dos hijas y siempre había deseado tener un hijo. Con el tiempo empezó a llevarme con él a presentar cubiertas a la oficina de Nueva York. De camino lo acribillaba a preguntas, no

solo sobre diseño, sino también sobre la vida. ¿Cómo supiste cuándo pedirle a tu esposa que se casara contigo? ¿Qué sueldo pediste en tu primer trabajo? Preguntar es gratis, ¡hazlo!

Con los ánimos y la confianza que Steve me daba, me marché de Little, Brown, para instalarme como *freelance* diseñando libros. Era a finales de la década de 1990, de modo que resultó inevitable que pronto ampliara mi negocio para ofrecer diseño de páginas web. Todo negocio nuevo, para entonces, incluía el diseño de páginas web. Podía haber fundado un negocio de tintorerías, y en el rótulo hubiera puesto ARREGLOS Y DISEÑO DE PÁGINAS WEB. Cuando mis amigos se graduaron en la universidad y decidieron formar una empresa en la red, yo ya estaba diseñando y creando páginas. Fundamos Xanga juntos. Aprender a diseñar con Steve me puso en el camino que me llevó hasta donde hoy estoy.

* * *

La idea de que la creatividad es infinita guiaba mi energía diaria, pero esta idea adquirió una importancia vital en 2005, cuando todavía estaba en Google, trabajando en Blogger, habiendo salido finalmente de la deuda que me había fastidiado durante toda mi vida adulta.

Me sentía inspirado sin cesar por los personajes de Google. Estaba Simon Quellen Field, un tipo mayor que yo al que conocí mi primer día en la sesión de orientación. Le pregunté qué iba a hacer en Google y me dijo: «No lo sé, algo que requiera un doctorado». Simon tenía una gran barba gris, una cola de caballo larga y llevaba un loro vivo posado en el hombro. Decía que tenía una montaña en Los Altos, que vivía en la cima y que tenía un enorme aviario y un parque de loros. Durante el almuerzo, un tipo llamado Woldemar (también conocido como *El que a veces confunden por el Innombrable*) acostumbraba a hacer malabares a solas. Yo solía acercarme a él y hablarle:

—¿No te sientes extraño, haciendo malabarismos aquí?

—No.

—Yo estaría nervioso y me daría vergüenza.

—Pues yo no.

—Vale; hasta luego, Woldemar.

Misha era bajito, con barriga, barba y un fuerte acento ruso. Me buscó cuando colgué un artículo en el intranet de Google. (En el artículo hablaba de que, te guste o no, cuando vas a una entrevista de trabajo o a una cita, la gente te buscará en Google. Y, por lo tanto, es mejor que te pongas al frente de este hecho. Sugería que Google permitiera a las personas convertir los resultados de la búsqueda de sus nombres en una página de perfil de una red social, que autorizara editar los resultados y ampliarlos a partir de ahí. Lo llamé Google Persona. Sigo pensando que es una idea bastante buena, pero está ahí

archivada, junto a las cubiertas que hizo Steve para el libro de Ralph Lauren.) Pero, en fin, Misha leyó mi entrada y se interesó por mí. Me vino a ver y me dijo: «Biz, ven. Demos un paseo».

¿Debía salir a pasear con aquel ruso? ¿Por qué no?

De modo que, a partir de entonces, Misha y yo salíamos a pasear. Pasábamos junto al tipo del loro y el de los malabares, y él me decía cosas como «Biz, yo invento una nueva manera de presentar el tiempo». Eran los tipos como Misha los que hacían que Google funcionara.

A pesar de la agradecida estabilidad económica del trabajo y de los personajes interminablemente fascinantes, a mi trabajo en Blogger le faltaba algo importante: no me daba la oportunidad de retarme a mí mismo cada día.

* * *

Una de las maneras en que trataba de satisfacer esta necesidad era hacer *brainstormings* regularmente con Evan sobre lo siguiente que haríamos si nos marcháramos de Google. Una tarde de 2005, él y yo regresábamos juntos a casa, a San Francisco, desde Google en Mountain View. Ev conducía su Subaru familiar y yo iba de copiloto.

—¿Sabes que la gente puede grabar su voz en el navegador de red con el Flash, si tienen un micro integrado? —le pregunté.

—Sí —me dijo Ev.

—Pues podríamos crear algo que permita grabar todo lo que quieras. Y luego lo podríamos convertir a MP3 en nuestros servidores.

—Vale.

—De acuerdo —dije—. Creo que es una idea genial.

—Eso ya lo diré yo. —Evan escucha todas las ideas que tengo, pero no es alguien que se emocione antes de hora. Es reflexivo, analítico.

Avanzábamos por entre el tráfico «punto.com» dirección norte de la autopista 101, alrededor de San Mateo. Respiré hondo y proseguí.

—Parece ser que los iPods se están volviendo superpopulares. Podríamos facilitar mucho la creación de grabaciones para la gente de la calle: de voz, cantando, entrevistas, o todo lo que quieran... a través de una página web. Pongamos que mucha gente lo hace y nosotros convertimos sus grabaciones aleatorias en archivos MP3.

—Continúa —dijo Evan.

—Recopilamos todas estas grabaciones en un sitio para que estén

disponibles. Así otras personas pueden suscribirse a quien les guste.

Le expliqué cómo podía hacerse técnicamente, y cómo las grabaciones se podrían sincronizar entre los ordenadores y los iPods.

Al final, Ev abrió los ojos de par en par y se quedó boquiabierto. Era su cara de «¡Dios mío, es muy buena idea!».

—De modo que ya ves lo que digo. Básicamente, se trataría de un servicio que democratiza el audio de la misma manera en que el Blogger democratiza la creación de páginas web. Cualquiera puede tener lo que es básicamente su propio programa de radio. Otras personas pueden acceder fácilmente a ese programa a través de sus iPods, para poder escuchar todas estas cosas siempre que quieran. Podría ser total.

Se sabe cuándo estoy emocionado porque digo «Podría ser total».

—Puede que tengas algo importante. —Evan es duro de pelar, pero ahí lo había pillado.

—Ya te había dicho que era una idea genial.

* * *

Ya en la ciudad, una vez que empezamos a trabajar la idea, descubrimos que no era tan genial como pensaba —ya se les había ocurrido antes a otros y lo llamaban podcasting—. Pero, de todos modos, pensamos que había todo un mercado abierto para un servicio de podcasting generalista, orientado al consumidor y con marca internet.

Evan consultó a su amigo Noah Glass, que había estado trabajando en este ámbito, grabando voces en el buscador mediante Flash. Noah había bautizado su servicio como Audioblogger, porque colgaba las grabaciones de la gente en un blog. Pero todavía no había montado nada que facilitara la suscripción a estas grabaciones y su sincronización para iPod.

Una noche, Ev llamó mientras Livia y yo preparábamos la cena en nuestro *loft* de Potrero Hill.

Me dijo: «Noah y yo estamos debatiendo sobre la idea que has tenido en el coche. ¿Por qué no vienes?».

Miré de reojo el brocoli, las patatas y el falso estofado de carne que cocía a fuego lento en los fogones. Estaba hambriento. Aquello tenía muy buena pinta. «Da igual —dije—. Hacedlo sin mí.» Son momentos así los que hacen ganar o perder fortunas. Maldito brocoli.

* * *

Como Google había adquirido Blogger, Evan ya había ganado una fortuna y tenía las manos libres para hacer lo que más le gustara. (Sí, se compró un Porsche plateado después de la salida a bolsa de Google. Pero no se puede culpar a un chico de Nebraska por comprarse un juguete así cuando se hace multimillonario.) Lo siguiente que hizo fue marcharse de Google, asociarse con Noah, y lanzar una empresa de podcastings llamada Odeo.

Al poco tiempo de esa primera llamada, Ev me llamó para decirme que había reunido cinco millones de dólares para crear Odeo con Noah. Ocurrió todo tan rápido que de pronto me sentí como si se me hubiera escapado el tren. Fundaron la empresa sin

mí. Desde luego, Google era un lugar fantástico para trabajar. Era una empresa en plena ebullición. No tenía jefe, ganaba las primas máximas, no tenía que ir a trabajar si no quería. Todavía me quedaban dos años de opciones para acumular... Podía relajarme en Google y ganar millones de dólares. O podía dejarlo para ponerme a trabajar en una startup que tal vez no saldría bien. (Spoiler: fracasó.) Pero quería enfrentarme a diario a desafíos.

Piensa en tu propia situación laboral: ¿tratas tu creatividad como si fuera un combustible fósil —un recurso limitado que hay que conservar— o utilizas el poder interminable del sol? ¿Estás en un entorno en el que la creatividad prospera? ¿Hay espacio para las nuevas ideas a diario? ¿Puedes darles espacio?

Había ido a California a trabajar con Evan Williams, no con Google. Para mí eso era más importante que las opciones y la seguridad laboral. No podía estar parado esperando a que mis opciones se acumularan mientras tenía la oportunidad de ser parte de una startup con Evan. Desde luego, estaba aportando un lado humano a Blogger, pero la página web ya estaba bien encaminada. Dejar un trabajo estable y cómodo es como empezar de nuevo de cero. No es fácil, y puede que la primera vez no funcione, pero al final puede llevar a cosas mejores. Necesitaba una nueva fuente de energía. Había llegado la hora de acceder a algo nuevo.

Llamé a Evan y le dije: «Quiero dejar mi trabajo e incorporarme a Odeo».

Me respondió: «Fantástico».

Y entonces dejé Google.

Empezar de nuevo es uno de los saltos más difíciles de la vida. La seguridad, la estabilidad, la protección..., es un poco aterrador, por no decir directamente irresponsable, dejar estas nociones atrás. Estaba en Google en 2003 y hoy podría estar trabajando todavía allí. Pero tenía fe en mi yo futuro. (Al fin y al cabo, en mi antaño futuro yo había logrado acabar de pagar el Toyota Matrix.) Podía ayudar a crear algo nuevo.

A esas alturas, una vez que finalmente ya habíamos saldado todas las deudas, Livia y yo cancelamos nuestro contrato de alquiler de nuestra novena planta sótano en Potrero Hill, alquilamos un apartamento en Palo Alto, y empecé a ir en bicicleta al trabajo. Después de dos años de desplazamientos diarios de San Francisco a Mountain View, ahora iba otra vez de Palo Alto a la ciudad, a las oficinas de Odeo. Había invertido mi trayecto.

Y así, nos volvimos a mudar. Esta vez le pedí a Livia que decidiera ella dónde debíamos vivir, puesto que mi historial había sido tan desastroso. Eligió Berkeley, y como estábamos hartos de caseros que no nos dejaban tener nuestra pequeña manada de animales rescatados, quisimos tener nuestra casa. Livy era directora de WildCare en San Rafael, una organización de emergencias para animales salvajes. Lo que ocurre allí es muy distinto de lo que ocurre en la consulta de un veterinario, donde la gente puede llevar a un gato obeso para ayudarlo a vivir hasta los setenta años. Cuando la gente se

encuentra a animales heridos —ardillas, halcones, búhos, mofetas— los llevan a WildCare para que los ayuden. Pero a diferencia de lo que ocurre con los perros y los gatos, en algunos de estos casos no hay protocolos establecidos. (¿Cómo haces una prótesis para una pata de gaviota?) Y WildCare es una ONG, de modo que a menudo improvisa con los fondos que tiene. ¿Un ratoncito con la pata rota? Se la cura con material de dentista de la década de 1970. Livy salvaba vidas. La motiva ayudar a los demás, y su ejemplo de altruismo es para mí una inspiración absoluta.

En aquellos tiempos, nosotros mismos estábamos ayudando a dos perros, dos gatos y una tortuga, todos ellos rescatados. En varios momentos también tuvimos acogidos a conejos, cuervos y roedores de varias formas y tamaños. Así que reunimos todo el dinero que habíamos ahorrado y lo usamos para pagar la entrada de la casa. Compramos una casita de setenta y cinco metros cuadrados que había sido construida como la estancia del servicio de una casa más grande. La mitad del espacio lo ocupaba el garaje.

No olvidaré nunca cómo celebré mi trigésimo segundo cumpleaños en aquella casa. Livy, que ocupaba la mayor parte de su tiempo cuidando animales, había ido a un congreso médico que duraba casi una semana entera, y yo me quedé solo al cuidado de los animales. Eso me dio una idea del trabajo que ella hacía profesionalmente y a menudo en casa. Uno de los perros tenía tendencia a sufrir ataques de epilepsia; el otro era ansioso y atacaba a la gente. Había un gato que había sido atropellado por un coche y que no sabía cuándo se hacía caca. Livy me dejó con todos ellos más cinco conejitos en el garaje, a cuya madre habían matado. Eran monísimos, pero eran todavía lactantes y había que alimentarlos con una jeringuilla. Luego estaban los cuervos, que pasaban el invierno en un aviario gigante que había embutido entre nuestra casa y la verja del vecino. La jaula era lo bastante grande para ellos, pero cuando iba a alimentarlos con una mezcla apestosa de pescado y fruta tenía que agacharme. Livy me había dicho, «hagas lo que hagas, no hagas enfadar a los cuervos. Tienen alas rotas y no pueden agitarlas». De modo que tenía que actuar sigilosa y delicadamente mientras desencajaba la bandeja de comida, metía la nueva y la volvía a encajar. Pero la estúpida bandeja no quería encajarse. Las avispas, atraídas por la comida, revoloteaban a mi alrededor. Tuve que conservar la calma —no podía alterar a los cuervos— durante un festival de avispas de veinte minutos mientras encajaba la bandeja.

El segundo día de ausencia de Livy era mi cumpleaños. A las dos de aquella madrugada, *Pedro*, el perro más viejo, empezó a sufrir un ataque. Corrí al piso de arriba en calzoncillos y me lo encontré con la lengua colgando y los ojos hinchados. Pensé que se estaba muriendo. Lo tomé en brazos y lo sujeté de la manera que creía que le había visto hacer a Livy. De pronto, expulsó una carga explosiva de diarrea canina por encima de mí. Justo entonces sonó el teléfono. Era Livy, que me devolvía mi llamada desesperada de ayuda. Con el perro en brazos, cubierto de mierda, intenté contestar sin

ensuciar el teléfono de caca. Justo entonces el ataque se le pasó. «Estamos bien», le dije a Livy, y luego colgué rápidamente. Mientras me limpiaba de pies a cabeza, *Pedro* correteaba a mi alrededor como un cachorrillo, contentísimo de estar vivo.

Con la nueva casa y un sueldo de startup en Odeo, Livy y yo volvimos instantáneamente a nuestra deuda crediticia. Pero, qué caramba, no habría sido un auténtico acto de fe en mí mismo si el riesgo no hubiera sido alto. Había elegido riesgo y creatividad, y esta opción me serviría de algo... con el tiempo.

3

Los reyes del podcasting abdican

Nunca lamenté haber dejado Google, pero nuestra nueva empresa, al final, estaba abocada al fracaso. El motivo fue una importante lección para mí que iba más allá de los fundamentos básicos del negocio y el espíritu emprendedor.

Con el tiempo tuvimos más de una docena de trabajadores. El podcasting se estaba convirtiendo en una actividad popular, al menos entre los primeros aficionados tecnológicos. Siempre que algo se empezaba a popularizar por la red, había el riesgo de que Apple u otra megaempresa lo absorbiera con sus potentes equipos de desarrolladores y dominara el mercado. Pero nunca se nos ocurrió que Apple estaría interesada en el podcasting. ¿Por qué iban a querer incorporar un interés tan periférico a su sistema operativo principal? En aquel momento, Apple parecía poco interesada en los programas sociales. Para nuestra sorpresa, a finales de 2005 Apple presentó el podcasting dentro del propio iTunes. Donde nosotros lo vimos como una manera de que la gente se intercambiara información, en Apple lo vieron como una forma de que la gente escuchara ocio profesional, de tipo radiofónico, por encargo. Era una aplicación que para ellos tenía sentido. Y resultó que acertaron respecto de la manera en que el uso del podcasting se acabaría popularizando.

Este desarrollo pudo ser un golpe letal para nuestra startup. ¿Por qué iba nadie a acudir a Odeo cuando podían simplemente usar iTunes? Pero esta lección —vigilar lo que hacen los grandes— no era la que necesitaba aprender, y no es de lo que quiero hablar. Ev tuvo una idea astuta para reconducir Odeo en una característica específica del

podcasting; como manera de que la gente obtenga recomendaciones basándose en lo que a ellos, o personas con gustos similares, les gusta. Teníamos la fuerte sensación de que Apple no se fijaría en el aspecto social del podcasting. No tenían comunidades de fotos alrededor de su aplicación de fotos. Podíamos salvar la piel trabajando en algo que iTunes probablemente no haría.

Era la maniobra empresarial acertada. No obstante, a estas alturas ya no importaba, porque había algo más que condenó a Odeo, algo más devastador que un competidor corporativo con grandes bolsillos. Ni Ev ni yo, ni tampoco —sospecho— varios otros miembros de nuestro equipo, estábamos realmente interesados en los podcasts. Nosotros no los escuchábamos. Ni grabábamos nuestros propios podcasts. Lo cierto es que un buen audio requiere de una buena producción. Escuchar a Terry Gross es fantástico, pero escuchar a cualquier tipo con el zumbido de su sótano con un XML durante una hora entera, con un micro de baja calidad y sin ninguna edición de sonido, resulta bastante duro.

Nos faltaba algo que es la clave del éxito de una startup, y era algo más importante que la calidad de sonido. Era la inversión emocional. Si no amas lo que estás creando, si tú mismo no eres un usuario ávido del producto, lo más probable es que fracases, aunque todo lo demás lo estés haciendo bien.

* * *

No puedo trabajar en nada que no me interese. Una vez, en el instituto, tuve que redactar un artículo para una clase de ciencias políticas y me quedé en blanco. Los temas eran aburridos y no me sentía capaz de redactar nada. Iba a suspender, o a sacar una mala nota, a menos que fuera capaz de encontrar una manera de disfrutar de la tarea. Entonces decidí que escribiría sobre el vigilantismo,[1] basándome en los cómics de Batman como mi documentación principal. Tan pronto como se me ocurrió el tema, que para mí tenía un gran interés, redacté el trabajo de una sentada.

* * *

Evan y yo todavía no habíamos determinado el motivo por el que los podcastings no nos interesaban lo suficiente. Cuando Apple los lanzó al mercado, Evan redactó un memorándum y lo repartió entre algunos miembros del equipo. Era un plan muy bien escrito para lograr el éxito de Odeo centrándonos en lo que llamamos «descubrimiento social», esas recomendaciones que genera un servicio basándose en material que antes ha gustado, como hace Amazon con los libros. Cuando leí el escrito de Evan, supe que era un buen plan y que probablemente funcionaría. Una noche de la misma semana, Ev y yo salimos a tomar sushi y whisky en un local de San Francisco que nos gustaba. Me llevé su memorándum. Había algo que quería preguntarle.

—Ev, me gusta de verdad lo que escribiste. Es muy ingenioso y funcionará.

—Gracias.

—Si ejecutamos la visión que expones, nos convertiremos en los reyes del podcasting. —Realicé una ostentosa reverencia al decir «los reyes del podcasting». Hice que sonara muy monárquico.

—¡Caramba! ¿Crees realmente que era tan bueno? —Ev parecía encantado con su obra.

—Sí —le confirmé—, pero tengo una pregunta para ti.

—¿Qué?

—¿Quieres ser el rey del podcasting? —Se lo pregunté, porque era la pregunta que me había estado haciendo a mí mismo.

Ev tomó un sorbo de su whisky, posó el vaso sobre la mesa y luego se echó a reír.

—No, no tengo ningunas ganas de ser el rey del podcasting —dijo.

—Pues yo tampoco —le dije. Sabía el peso que tenían nuestras palabras. ¿Cómo podíamos estar haciendo aquello si no era algo por lo que sintiéramos un auténtico entusiasmo? Pero, al mismo tiempo, me sentí ilusionado con aquella revelación. Si no nos sentíamos implicados, no podíamos continuar.

Al darse cuenta de lo mismo que yo, Ev no siguió riéndose mucho tiempo. Se puso la cara entre las manos y soltó un gruñido de frustración. Supe que significaba «Tienes razón. Y ahora ¿qué hacemos?».

Evan es probablemente una de las pocas personas del mundo que pueden trabajar conmigo. Como ya he mencionado, me permite estar loco y tener ideas locas. Si le dijera: «Solo por un minuto, supón que la gravedad no existe», Evan me diría: «Vale, continúa». Valora mis capacidades de *brainstorming* y mi intuición, y entiende que a pesar de todo el parloteo superfluo, tal vez haya ahí alguna idea válida.

Es por eso que formamos un buen equipo. Yo estoy en las nubes, él tiene los pies en el suelo.

Ev siempre ha sido paciente cuando yo quiero pensar en voz alta... de modo que, aquella noche, lo hice.

—Podríamos, sencillamente, olvidarnos de Odeo y empezar con una idea totalmente distinta. Tenemos un buen equipo y un montón de dinero todavía en el banco.

Ev reaccionó bien al principio ante esta idea, pero luego frunció el ceño.

—Aunque eso me gustaría mucho, conseguimos este dinero de los inversores con el fin de crear una empresa de podcasting. No podemos emplear el dinero de otras personas para aventurarnos en varios otros proyectos que podrían funcionar o no.

Tenía razón. Yo tampoco me habría sentido cómodo haciéndolo. De modo que seguí barajando sugerencias.

—Pues entonces tal vez tenemos que devolverles el dinero. Simplemente, admitirlo, nosotros mismos, el equipo, ante los inversores, la junta —todo el mundo— que ya no lo queremos seguir haciendo. Entonces le podríamos vender la empresa a alguien a quien realmente le guste el podcasting.

Ev decidió pensarlo mejor. Nos terminamos la cena y nos despedimos.

Después de aproximadamente una semana, Ev decidió decirle a la junta de directores que no tenía intención de seguir siendo el consejero delegado de Odeo. Si querían, los ayudaría a encontrar a alguien para reemplazarle. Pero eso no era lo que la junta quería; los inversores habían apostado su dinero tanto por Evan como por lo que prometía su idea. Se acordó que lo mejor que se podía hacer era contratar a un bróker para que encontrara un comprador para Odeo.

Fue durante este período que Evan tomó una decisión que alteraría para siempre la trayectoria de mi vida. Anunció al equipo que la junta estaba implicada en la búsqueda de un comprador para Odeo. Y luego propuso una «hackathon». Principalmente para apoyar la moral, Ev propuso que un equipo de supervivencia siguiera apoyando Odeo, para que funcionara para los usuarios que actualmente todavía la usaban, mientras que el resto de nosotros «hackeábamos»: nos agruparíamos por parejas y tendríamos dos semanas para dedicarnos a crear lo que nos diera la gana. Fue una idea fantástica porque nos animó a todos a perseguir las ideas que más nos motivaban. Si Evan había pensado en este reto como respuesta a nuestra apatía compartida por los podcastings, y porque sospechaba que la pasión podía dar lugar a nuestro mejor trabajo, no pude estar más de acuerdo con él. Y ambos acertamos.

Había un programador en Odeo llamado Jack Dorsey, y los dos nos pusimos a trabajar desde el primer momento. Jack era un tipo tranquilo, pero tenía la risa fácil. Pasábamos tiempo juntos los fines de semana, hablando de las ideas que ambos teníamos para hacer startups o de cosas que habíamos creado pero que habían fracasado, y habíamos colaborado en miniproyectos dentro de Odeo. Era como en el colegio, cuando te piden que elijas a alguien y sabes que vas a elegir a tu mejor amigo. Supe desde el principio que quería ir con Jack en la hackathon. Pero ¿en qué íbamos a trabajar?

Aquí la historia se embrolla un poco, porque justo después de que Ev anunciara la hackathon, llegó la hora de almorzar. Un grupo de gente salió junta. Yo no estaba, pero parece ser que Jack tenía a un grupo escuchándolo y les describió el proyecto en el que quería trabajar. Cuando volvió al despacho, me pidió si quería ser su socio.

Le dije: «Claro, ya había supuesto que trabajaríamos juntos. ¿Qué quieres hacer? ¿Blogs de imágenes? Tiene que ser algo restringido». No disponíamos de mucho tiempo, de modo que quería mantener el proyecto simple y elegante. «Podríamos hacer un Phonternet, un pequeño internet que solo pudieras consultar a través de los teléfonos. Como un MySpace para teléfonos.»

Jack dijo: «Estos molan. Tengo una idea». Me llevó hasta su escritorio para explicármelo. Juntos miramos su lista de contactos en el AOL Instant Messenger (AIM). Había una pequeña aplicación llamada Status. Estaba allí para que pudieras decir que estabas fuera del despacho o que habías salido a almorzar, cosas así, para que la gente pudiera saber por qué no respondías a sus mensajes.

Alrededor de una docena de los amigos de Jack habían fijado su estado. Jack señaló que en vez de poner simplemente «ausente» u «ocupado», la gente jugaba con el mensaje de estado. Uno de ellos lo había cambiado a «Me siento pfff» y otro se había puesto «Escuchando a los White Stripes». O algo así. Jack dijo que a él le gustaba tener una idea de cómo se sentían o qué estaban haciendo sus amigos mirando sus mensajes de estado. Me preguntó si pensaba que debíamos crear algo similar, una manera de colgar un mensaje de estado y una manera de consultar los estados de tus amigos.

Me gustó la simplicidad y lo acotado de la idea. De hecho, me recordó a dos proyectos de blogging de pequeño formato que había lanzado anteriormente pero que no había logrado desarrollar hasta algo que valiera la pena. Antes de trabajar en Google, se me había ocurrido algo llamado Sideblogger, que te permitía colgar reflexiones breves y rápidas aparte de tus entradas más trabajadas del blog. Y mientras estaba en Google, había trabajado en Blogger on the Go, un blogging de formato breve para teléfono móvil.

* * *

De niño, Jack sentía fascinación por la manera en que funcionaban las ciudades y se pedían los taxis. Si podías conectar con esto, podías conectar con el pulso de la ciudad. Le encantaba la forma en que todas estas actualizaciones de estado trazaban el mapa de la sociedad de un modo parecido, cómo el software podía captar y reflejar el comportamiento humano. Era el lado social de la ecuación. A mí me interesaba lo que facilitaba las interacciones especiales entre las personas.

Entonces Jack dijo: «Sigue siendo Odeo, porque puedes adjuntar un pequeño fragmento de audio a la entrada de texto».

Yo precisé: «No, si vamos a hacer esto, hagámoslo supersimple, y acabemos con el audio».

Jack se rio: «Vale, sin audio».

Yo dije: «Empezaré a hacer pruebas».

Él añadió: «Encontraré la manera de montarlo de manera sencilla».

* * *

Al principio pensamos que estábamos creando una manera de actualizar tu estado a los amigos por teléfono. La página web sería simplemente una pantalla de bienvenida en la que la gente registraba sus números de teléfono. Pero ¿quién iba a ir a una web cualquiera para darnos voluntariamente su número de teléfono? Lo descartamos y me puse a barajar distintas maneras con las que podíamos permitir a la gente que actualizara su estado, una interfaz de la red, un mensaje instantáneo. Pero hablábamos de un informe de estado sobre lo que la gente hacía cuando estaba «fuera» de su vida habitual y, por esto, la aplicación más probable era un mensaje de texto para teléfono móvil.

Si alguien nos mandaba un informe de estado desde su teléfono, no tendríamos que pedirle el número; ya lo tendríamos. Sign-up, al principio, sería de solo texto. Entonces pensamos que debíamos dejar que la gente actualizara su estado en la red, y que la actualización seguiría llegando a los teléfonos de la gente.

Y este fue nuestro proyecto. Jack y yo decidimos crear una manera de intercambiar simples actualizaciones de estado por SMS. Yo diseñaría la interfaz de red, un lugar en el que la gente pudiera ver los mensajes que se estaban intercambiando, y Jack pensaría cómo asociar los mensajes de texto a la red, y viceversa. Era sencillo, y estaba mucho más ilusionado con ello de lo que había estado nunca con el podcasting.

* * *

Noah Glass, cofundador de Odeo con Ev, se había inventado el nombre del servicio de podcasting. El nombre Odeo mola para ese servicio porque suena como «audio» en inglés y es visualmente atractivo. Así, Jack y yo le pedimos ayuda a Noah para pensar un nombre para nuestro proyecto. En aquel momento estábamos trabajando en unas oficinas apestosas en el 164 de South Park. Estaban cerca de la entrada del parque, justo delante de una gasolinera Shell. El espacio había sido construido en un patio formado por los exteriores de otros edificios, de modo que las paredes interiores habían sido exteriores; una de ellas conservaba todavía la ventana original, lo que nos permitía fisgar en el edificio de al lado. La parte frontal tenía suelos de madera y techos altos, de modo que era grande y abierta. Había gente que lo encontraba muy guay, pero yo no lo hubiera elegido. La moqueta estaba raída, de un verde pálido manchado; en el sótano había ratones; y la parte de atrás se abría a un callejón frecuentado por vagabundos, lleno de jeringuillas y caca humana. Si vas ahora, en cambio, es bastante sofisticado. Hay apartamentos de alto *standing*, restaurantes y agencias de capital riesgo, pero en aquel momento era muy sórdido.

Quienquiera que estuviera ahí antes que nosotros tenía una especie de taller en la parte trasera, con el suelo de contrachapado y almacén de contenedores de reciclaje. Podías cerrar las puertas correderas de ese espacio trasero y hablar sin molestar a los mecánicos. En esa cueva era donde se encontraba Noah a menudo.

«Queremos un nombre que dé la sensación de rapidez y urgencia», dijo uno de nosotros en una reunión en esa sala trasera. El nombre debía reflejar la idea de que tu teléfono vibraría en tu bolsillo ahora mismo con sencillas actualizaciones sobre tus amigos. Noah llevaba preparada una lista breve de palabras apresuradas.

—¿Qué tal Jitter («agitarse»)? —propuso Noah.

—Suena un poco a exceso de cafeína, ¿no creéis? —dije.

—O Flitter («revolotear»), o Twitter, o Skitter («escabullirse»). —Noah estaba sentado al ordenador, buscando palabras que rimaran con Jitter.

—Twitter —repetí, entusiasmado. Me hizo pensar en el sonido alegre de los pájaros piando. También tiene el significado de una conversación ligera o trivial—. Eh, chicos, es perfecta.

Noah se inclinaba más por Jitter o Jitterbug. Pensó que debíamos apuntar a un público infantil. Yo no quería dirigirme a los niños; nosotros no sabíamos nada de niños. Ni siquiera me gustaban estas dos palabras juntas: apuntar y niños.

Era solo un proyecto de hacking, y estaba tan encariñado con el nombre Twitter, que los otros o bien accedieron o bien cedieron fácilmente. En retrospectiva, fue una conversación asombrosamente breve y anecdótica.

* * *

Durante la hackathon de dos semanas, Jack y yo nos aprendimos las normas para usar un *short code*,[2] el número de teléfono de cinco cifras que la gente utilizaría para mandar sus textos. Queríamos que el short equivaliera a Twttr. Jack encontró la página del registro y lo tecleó para ver si estaba disponible, pero era propiedad de la revista *Teen People*. Probamos con diferentes variaciones (twitr, etc.), pero luego decidimos simplemente olvidarnos del tema. Elegiríamos una que resultara fácil de recordar y de entrar con una sola mano. Consensuamos 40404. Tenía la distancia perfecta para teclear con el pulgar en los teléfonos de aquella época. Durante un segundo fugaz contemplamos bautizar el servicio como 40404. A Jack le encantaba su simplicidad estética, pero Twitter era mucho mayor, y optamos por quedarnos con Twitter.

Mientras Jack trabajaba en el sistema interno, yo creé un modelo que mostraba cómo funcionaría el servicio. Mientras trabajábamos, nos íbamos acercando el uno a la mesa del otro en nuestras sillas con ruedas para comentar la jugada, o yo giraba mi pantalla hacia él para que la viera, y le decía: «¿Qué te parece este diseño?». Lo hice escueto y sencillo, con predominio del blanco. Eso nos gustaba a los dos. Normalmente yo estaba ilusionado, y Jack conservaba la calma. Yo hacía bromas, él se reía. Me arrodillaba encima de la mesa y daba vueltas como un niño pequeño mientras hablaba sin cesar, repitiéndome que estaba ilusionado. Jack me escuchaba en silencio. O me tumbaba en el suelo hablando mientras Jack se quedaba sentado como Dios manda en su silla, con las manos juntas o apoyadas en la mesa, inexpresivo salvo cuando se reía. De vez en cuando salíamos a dar un paseo y a charlar, y dábamos vueltas por la ciudad y comentábamos nuestras ideas.

Yo hablo mucho. «No, eso es mala idea. ¡Espera, eso es buena idea! ¿Es buena idea?» Ocurría lo mismo con Ev y Jack. Yo era el encargado del *brainstorming*; ellos filtraban. Ambos tenían la paciencia suficiente para escuchar patrañas, o yo no les dejaba meter baza.

* * *

Al final de nuestras dos semanas, Jack y yo no teníamos todavía un prototipo en funcionamiento, pero yo había hecho una réplica de una versión falsa del Twitter. En la presentación de la hackathon, nuestros colegas presentaron sus propios proyectos. Uno de ellos (hecho por Adam Rugel, me parece) se burlaba de lo que todos sabían que Jack y yo estábamos creando. Se llamaba Friendstalker,[3] y si lo recuerdo bien, consolidaba los posts de tus amigos en un sitio de manera que te permitía agregar la actividad virtual de todos tus amigos. Florian Weber hizo algo llamado Off Da Chains. No recuerdo lo que se suponía que era. Otro equipo presentó un concepto para la comunicación entre grupos.

Cuando llegó nuestro turno de presentar Twitter a los empleados de Odeo, me puse de pie e hice una demo del «servicio» usando un portátil conectado a un proyector. No importaba que la programación todavía no estuviera hecha. La demo me dejaba seleccionar a través de la experiencia de mandar un mensaje de estado por teléfono y verlo colgado en la red.

La primera pantalla mostraba una página web. Arriba decía: «¿Qué estás haciendo?», y tenía un espacio en el que podías indicar tu estado. Puse: «haciendo una demo». Luego seleccioné Enviar y apareció otra pantalla mostrando mi estado arriba:

haciendo una demo

Abajo había muestras falsas de posts colgados por toda la gente que estaba utilizando el servicio. Luego había una línea, y debajo estaban los mensajes de mis personas favoritas.

Entonces dije: «Esto es el teléfono de Jack». Pasé a la siguiente diapositiva, que mostraba una imagen de su teléfono con mi mensaje de texto «haciendo una demo» puesto en Photoshop.

Luego mostré una imagen de su teléfono enviando «almorzando» al 40404. La siguiente imagen era otra pantalla virtual, donde ahora se podía ver que Jack estaba almorzando.

Eso fue todo. Nuestra demo mostraba cómo funcionaría la comunicación entre los teléfonos y la web. La titulé «Twitter, un chisme Odeo».

El equipo no se quedó nada impresionado con lo que habíamos creado. Alguien dijo que era demasiado simple y que precisaba de algo más interesante, como vídeo o fotos. Contamos que el secreto era que se suponía que tenía que ser muy fácil de usar, pero, en conjunto, el proyecto no fue muy bien recibido.

No obstante, Jack y yo no podíamos dejar de pensar en él. Todo el tiempo que me pasaba en el metro desplazándome hasta el despacho, en lo único que pensaba era en ideas para el Twitter, características para la interfaz de usuario, preguntas que quería plantearle a Jack. Oh, Dios mío, si habíamos hecho esto, podíamos hacer aquello. Oh, espera, eso no funcionará, ¿y si hiciéramos lo otro? El tren no iba nunca lo bastante rápido. Corría de Montgomery Station hasta South Park para llegar al trabajo lo antes

posible. Cada día a más velocidad. Era una idea que no podía quitarme de la cabeza. Esta era la sensación. Más adelante lo pude describir como compromiso emocional, pero en aquel momento se me escapaba. Estaba demasiado ocupado viviéndolo.

A Jack y a mí nos encantaba trabajar juntos, y estábamos ilusionados de seguir avanzando hasta tener una versión en marcha de la idea que pudiéramos probar. Después de nuestra presentación, en una conversación privada con Evan, Jack y yo preguntamos si podíamos seguir trabajando juntos en el Twitter. Evan nos dio permiso. Tendríamos un prototipo real montado y en funcionamiento en pocas semanas. Aquel proyecto de hackathon de dos semanas supuso el nacimiento de Twitter.

Nuestras oficinas estaban formadas por un *loft* abierto con una planta superior al fondo del espacio. Ev y yo teníamos nuestros despachos allí arriba, cerca el uno del otro. Yo me acercaba a menudo a su mesa a molestarle; era la única manera de sacarle información a esa silenciosa cabeza de Nebraska.

Más o menos una semana después de la hackathon, me acerqué, me senté en una pelota inflable de yoga y le pregunté cómo iban las cosas. Me dijo que la junta no había conseguido encontrar un comprador para Odeo. Al parecer no éramos los únicos que carecíamos de entusiasmo por los podcasting. Si nadie compraba la empresa sería un auténtico fracaso, el dinero que nos habíamos gastado se perdería, y probablemente los inversores no querrían invertir nunca más en nada de lo que hiciéramos. Es por esto que siempre me gustaba ir a consultarlo todo con Evan. Él siempre tenía información, ideas y preocupaciones importantes, pero nunca las compartía de manera proactiva.

«He pensado en todas las posibilidades que hay —dijo—. Y no hay salida.»

Nos quedamos en silencio unos momentos —él inmóvil, yo botando ligeramente arriba y abajo—. Luego lo miré. No sabía cuánto dinero tenía él, pero imaginaba que era rico por la venta de Blogger a Google por acciones, antes de la salida a bolsa de Google.

Le dije: «Hay un comprador para Odeo, si lo queremos».

«¿No me estabas escuchando? —me preguntó Ev—. Ya te lo he dicho, no hay comprador.»

«Sí lo hay: tú —le dije—. ¿Y si tú compras Odeo? Así los inversores recuperarían su dinero, nuestra reputación quedaría intacta y tendríamos las manos libres para hacer lo que nos diera la gana.»

Ev pensó que la idea tenía cierto mérito; tal vez se la había planteado incluso antes de que yo la mencionara, pero resultaba poco convencional, para decirlo suavemente. Los emprendedores no suelen recaudar dinero de los capitalistas de riesgo, para crear un negocio dudoso y luego comprar la empresa a los capitalistas de riesgo. Si comprar para salvarse del fracaso se percibiera como algo negativo, eso podría perjudicar la reputación y la carrera de Ev.

Entonces sugerí que anunciáramos públicamente que Ev y yo poníamos en marcha una empresa como incubadora de startups, y que planeábamos comprar Odeo. Como todo lo fantástico, en retrospectiva parece obvio, llamaríamos a la empresa Obvious.

Era un plan que me resultaba fácil de apoyar, teniendo en cuenta que no tenía nada de dinero para ofrecer, aunque nadie, fuera de mi círculo inmediato de amigos (excepto Visa), lo sabía. De hecho, ya había tomado un préstamo para pagar mis tarjetas de crédito (otra vez). Mi tasa de interés era de un enorme 22 por ciento, y cuando hicimos los cálculos, me di cuenta de que si pagaba el mínimo mensual, tardaría más de doscientos años en cancelar la deuda. Mis nietos acabarían pagando mis tarjetas. De modo que le pedí dinero prestado a Ev. Lo establecimos como un préstamo legal con intereses, pero me ofreció un tipo de interés mucho más humano.

Dejando de lado mis limitaciones financieras, añadir mi nombre al trato pareció tranquilizar mucho a Evan. Así, si todo se venía abajo compartiría la culpa con él. Los dos quedaríamos como tontos. (Al final, las cosas salieron bien.) Obvious ofreció comprar Odeo y todos sus varios proyectos secundarios (incluido Twitter, que nadie pensaba que valiera la pena) a los inversores. De los cinco millones de dólares juntados para Odeo, todavía quedaban tres.

Obvious ofreció comprar la empresa por un poco más de dos millones, de modo que los inversores recuperaron todo su dinero y un poco más. Salió bien; los inversores estaban satisfechos. Con el tiempo, Ev encontró comprador para la tecnología de Odeo. Una empresa canadiense la adquirió por un millón de dólares, que Ev recuperó. Si haces los cálculos, eso significa que Ev adquirió Twitter por un millón de dólares, un auténtico chollo, teniendo en cuenta lo que vale hoy.

* * *

Me había trasladado desde Little, Brown, en Boston; a empezar mi propio negocio como diseñador de páginas web; a un breve período en Xanga; a un trabajo en el Wellesley College; a Google; a Odeo; y ahora a Obvious, donde ya estaba trabajando en un proyecto que me cautivaba más que ningún otro lo había hecho antes. En primavera de 2006 este pequeño proyecto finalmente llamó la atención del resto de la empresa. Los nuevos empleados de Obvious se pusieron a trabajar en Twitter, e hicimos buenos progresos.

El momento en el que logramos que la parte de los mensajes de texto interactuara con la parte web de Twitter, estaba trabajando desde casa y chateando con Jack. Era el 21 de marzo de 2006, a las 11.47 de la mañana. Cuando el tuit de apertura de Jack —lo que entonces llamábamos una actualización— apareció en mi pantalla, me hizo tanta ilusión que le mandé las famosas palabras de Alexander Graham Bell a su ayudante cuando hizo su primera llamada de teléfono:

> Señor Watson, venga aquí, quiero verlo.

Más tarde descubrí que no había pillado del todo la cita, pero aquella emoción del descubrimiento era el espíritu que todos sentimos en los primeros tiempos de hacer funcional el Twitter. Había dejado Google por Odeo en busca de un terreno fértil para la creatividad. Lo que no había encontrado en Odeo estaba desde el principio en Twitter. Por supuesto, me había muerto de ganas de conseguir el puesto de Blogger en Google. Y me había muerto de ganas de marcharme a Odeo. Fue una auténtica pasión. Pero lo que sentía ahora era distinto. Ese subidón, la excitación del invento; el flujo sin esfuerzo de ideas, buenas y malas; la convicción de que lo que estás haciendo es importante y maravilloso, un poco como cuando te enamoras. No sabía exactamente lo que buscaba hasta que lo tuve justo delante de mis ojos.

Al principio no compramos el dominio twitter.com. Un entusiasta de los pájaros ya lo había hecho. En vez de ello, instalamos el servicio en twttr.com. En algún momento, Noah sugirió que lo escribiéramos así, Twttr. Como Flickr. Pero yo quería que nuestro nombre fuera una palabra genuina del diccionario inglés. Más tarde, cuando le compramos el dominio al tipo de los pájaros, mi entrada en el blog fue: «Hemos comprado las vocales».

Durante mucho tiempo, la página de inicio permaneció como la habíamos diseñado al principio, mostrando los tuits más recientes de todos los usuarios del servicio. De hecho, esta fue la base de buena parte de las críticas que recibimos. ¿Quién es Joey B, y qué demonios me importa lo que está desayunando? Lo que aprendimos más tarde es que hay alguien a quien le importa lo que Joey B desayuna. El botón de Sigue permitía que estas personas se identificaran.

Cuando se nos ocurrió por primera vez esta idea de los «seguidores», estuvimos discutiendo sobre la terminología. Algunos opinaban que debíamos llamarlo Escucha. Pero no se trataba de escuchar, se trataba de leer actualizaciones. «Suscribirse» sonaba demasiado aburrido. Yo defendí «Seguir».

«Sigues a esa persona como sigues las noticias o como sigues los partidos de fútbol. Sigues a Biz Stone.»

* * *

Esta ilusión —la alegría que nunca encontré en el podcasting— continuaría a lo largo de todo el nacimiento de Twitter, pero hay un día en particular que sobresale en mi memoria. Era al principio de la fase de creación del prototipo, antes del lanzamiento. Solo usábamos el servicio unos cuantos de nosotros. Mi mujer y yo vivíamos en nuestra casa-cajita de Berkeley. Había una ola de calor, y yo había elegido ese día para hacer algunas mejoras caseras.

Recordando los viejos episodios de *This Old House* [4] que tanto me gustaban de pequeño, se me ocurrió arrancar toda la moqueta que antes había sido blanca para destapar los atractivos suelos de madera que había debajo. Con unas tijeras, hice un gran

corte en la moqueta. Luego inicié el arduo proceso de arrancarla de los clavos que la mantenían sujeta por los extremos. Hasta que no hube destrozado del todo la moqueta no me di cuenta de que debajo no había ningún suelo de madera.

Pero ahora ya no había vuelta atrás; decidí arrancar toda la moqueta igualmente. Agachado, mientras sudaba por la ola de calor y maldecía mi estupidez, sentí que vibraba el móvil en el bolsillo de mis vaqueros. Lo saqué y leí el tuit de Evan Williams:

> Tomando un pinot noir después de un masaje en Napa Valley.

Mi situación en aquel momento exacto y su disparidad con la de Ev me arrancó una carcajada. Mi mujer se pensó que me había vuelto loco. En realidad, no solo me reí, sino que me iluminé. En aquel momento me di cuenta del porqué mis otras startups habían fracasado y por qué Twitter iba a funcionar. Twitter me daba felicidad. Me estaba partiendo de risa un domingo por la tarde utilizando la aplicación a la que había dedicado el trabajo de muchos días y noches. Este proyecto me inspiraba pasión.

* * *

Este día caluroso en Berkeley está grabado en mi memoria porque fue el día en que fui consciente del valor emocional de mi inversión. En tu corazón, sabes cuándo vale la pena perseguir algo; no estás muy seguro de por qué, pero no importa. El éxito no está garantizado, pero el fracaso es seguro si no has invertido de una manera realmente emocional en tu trabajo.

Este compromiso era un elemento crítico que nos llevaría por los retos más duros que nos esperaban. Al principio, Twitter fue ridiculizado. Hubo quien lo llamó el *Seinfeld* de internet: un sitio web sobre nada. Era una especie de insulto. Impertérrito, añadí este comentario a la rotación de testimonios de la página de inicio del sitio. Me lo tomé como un cumplido. ¡*Seinfeld* es tal vez la serie más divertida de todos los tiempos! Por muchas veces que Twitter se estropeara —y tuvimos que esforzarnos repetidamente para arreglarlo y explicar las causas de la caída una y otra vez— mi fe en la idea me dio fuerzas para seguir. Podía soportar cualquier esfuerzo si mi trabajo me daba felicidad. Mi pasión por el proyecto me inmunizó contra todo lo que la gente consideraba estúpido e inútil de Twitter. Yo, que no tuve ningunas ganas de ser el rey del podcasting, estaba muy ilusionado como creador del Twitter. Esto era una lección muy potente.

Muy a menudo, la gente sigue una trayectoria profesional sin pensar en lo que realmente los inspira. ¿Cuánta gente empieza la universidad, constata que los abogados y los médicos cobran un pastón y siguen ese camino, solo para darse cuenta más adelante de que lo odian? Pienso en el humorista Demetri Martin, que aparece a menudo en el *Daily Show*. Cursó estudios de derecho en NYU, pero en vez de convertirse en abogado, acabó siendo un extraño humorista que toca el ukelele y utiliza marionetas en sus actuaciones.

Adoptar una profesión porque es lucrativa, o porque tus padres lo desean, o porque te encuentras metido en ello, a veces puede funcionar, pero a menudo, una vez te estableces, empieza a provocar malas vibraciones. Es como si una persona que no conoces introdujera las coordenadas de GPS en tu teléfono. Estás atrapado en una trayectoria, pero ni siquiera sabes adónde vas. Cuando la ruta no te transmite buenas sensaciones, cuando tu piloto automático te lleva por el mal camino, entonces debes replantearte tu destino. ¡Eh!, ¿quién ha puesto «licenciado en derecho» en mi teléfono? Apártate un poco, examina a vista de pájaro lo que está pasando en tu vida y empieza a pensar sobre dónde quieres realmente ir. Observa todo el conjunto de la geografía, las carreteras, el tráfico, el destino. ¿Te gusta el lugar donde te encuentras? ¿Te gusta la meta? ¿Cambiar las cosas es solo cuestión de redibujar tu destino final, o estás directamente en el mapa equivocado?

Un GPS es una herramienta asombrosa, pero si tú no eres el responsable de introducir los datos, no puedes confiar en que te lleve a buen puerto. El mundo es un lugar muy grande, y no puedes enfocarlo como si hubiera sido reprogramado. Date la oportunidad de cambiar la ruta en busca de una implicación emocional.

Si no te levantas ilusionado por el día que te espera, y crees que estás en el camino equivocado, ¿cómo encuentras tu camino? Siempre le digo a la gente que dé marcha atrás y se resitúe. Imagínate trabajando en algo que te encanta. Descríbetelo a ti mismo. No te centres en el dinero que quieres ganar, sino mejor piensa en esto: ¿qué tipo de gente te rodea? ¿Qué tipo de trabajo hacen? ¿Cómo llegas al trabajo? ¿Qué adjetivos utilizaría la gente para describir lo que haces?

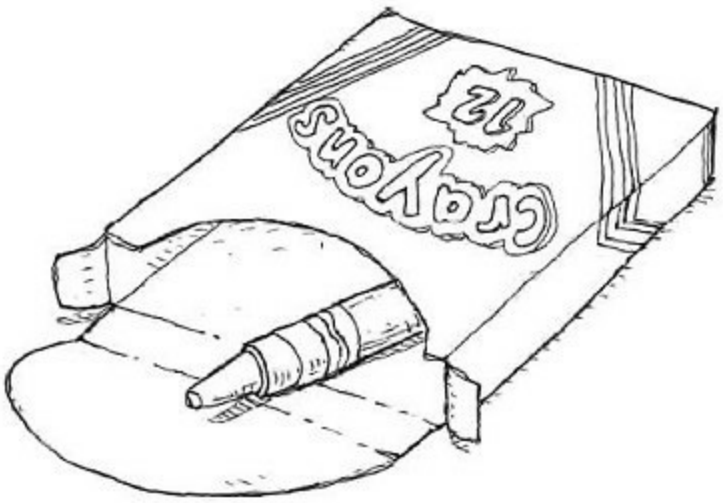
Tal vez tu situación ideal sería trabajar en una oficina destartalada cerca del mar. Hay bicis colgadas de la pared justo al lado para que puedas salir a dar un paseo en mitad de la jornada. Tal vez haya incluso tablas de surf. La gente se ríe a menudo. Tal vez, al describir tu fantasía, dices: «Durante el día nos divertimos mucho, pero a veces trabajamos muy duro».

¿Qué trabajo hay así? Tal vez deberías plantearte trabajar en una pequeña agencia de publicidad. Este lugar suena a pequeño estudio creativo de algún tipo.

Una vez que te ataca la auténtica pasión, podrás reconocer todas las veces en tu vida en las que estabas persiguiendo el sueño equivocado. Y una vez que hayas experimentado esa satisfacción sostenida, nunca querrás conformarte con menos.

4

Breve lección sobre las limitaciones



Una de las primeras decisiones que tomamos sobre Twitter, algo que nunca cambió, fue que cada mensaje se limitaría a 140 caracteres como máximo.

La limitación inspira creatividad. Los espacios en blanco son difíciles de llenar, pero hasta el más mínimo impulso nos puede mandar en nuevas direcciones fantásticas.

Por todas partes hay anécdotas que lo demuestran. Leí en algún sitio que, cuando estaba rodando *Tiburón*, Steven Spielberg quería construir un tiburón mecánico enorme y realista para rodar las escenas de la terrible bestia atacando a la gente. Pero hacer esa bestia de tamaño natural se convirtió en una pesadilla de presupuesto, de modo que a Spielberg se le ocurrió una solución de bajo presupuesto. Decidió grabar desde el punto de vista de la bestia, bajo el agua, mirando hambrienta las sabrosas piernas de los despistados bañistas. ¿Y qué fue lo que ocurrió? Que las imágenes daban mucho más miedo. Esos planos nacieron porque el director tenía un presupuesto limitado. *The New York Times* bromeaba hace unos días sobre cómo sería hoy *Tiburón*, abriendo con Shia LaBeouf interpretando a una estrella del rock con su esposa modelo: «Cerramos el foco hasta un primerísimo plano de los enormes dientes en 3D del tiburón, generados por ordenador, abriéndolos en canal de un mordisco». Soso.

Otra anécdota de Spielberg: cuando Harrison Ford estaba rodando *En busca del arca perdida*, los tres meses de rodaje en Túnez le provocaron al actor un episodio grave de diarreas. Cuando llegó el momento de grabar una larga e interminable batalla de espadachines, Ford, desesperado por abreviarla, sugirió que cuando se le apareciera el

enemigo blandiendo la espada, sencillamente él se sacara la pistola y le disparara. Esta solución improvisada se convirtió en una de las escenas más divertidas e icónicas de la película.

Cuando era niño, de vez en cuando iba con mi familia a un restaurante en Waltham (Massachusetts), llamado The Chateau. En las paredes había retratos de Frank Sinatra, y las cartas eran salvamanteles de papel. Para distraerme mientras nos traían la comida, mi madre le daba la vuelta al salvamantel, sacaba el boli de su talonario y me decía que podía dibujar.

—¿Qué dibujo? —le preguntaba siempre.

—Lo que tú quieras —me solía responder.

Pero yo me quedaba mirando la página en blanco y le volvía a preguntar lo mismo: «¿Qué dibujo?».

Finalmente me decía: «Dibuja un camión volquete». Y eso me ponía en marcha. Me ponía a dibujar de inmediato. Y no necesariamente un camión volquete. De hecho, probablemente nunca dibujé un camión volquete, pero limitar mis opciones me daba un lugar desde donde empezar. Me sentía igual cuando empecé a diseñar cubiertas de libros. Me gustaba que me dijeran que era una cubierta con dos colores, o que no nos podíamos permitir comprar imágenes. O que fuera cual fuese el aspecto de la cubierta, tenía que incluir un camión volquete.

* * *

En los negocios, las limitaciones aparecen por factores como el tiempo que tienes para completar un proyecto, el dinero del que dispones para invertir en él, el equipo humano que tienes para crearlo, o el espacio que le puedes dedicar. Estas limitaciones, de manera contraintuitiva, de hecho pueden favorecer la productividad y la creatividad. Piensa en la pregunta «¿Cómo te ha ido el día?». La respuesta es casi siempre «Bien», pero si pones limitaciones a la pregunta, «¿Cómo ha ido el almuerzo con Steve?», la respuesta suele ser mucho más interesante.

* * *

En una cena, un día, me senté al lado de Hermann Hauser, el hombre de negocios cuya empresa creó ARM, la tecnología que carga los chips que se encuentran en prácticamente todos los teléfonos móviles. Es un multimillonario de Silicon Fen, la zona de negocios tecnológicos cerca de Cambridge, en Inglaterra. Hermann me dijo: «Te contaré cómo descubrimos el chip perfecto para los móviles. Fue un accidente. ¿Sabes lo que le ofrecí a mi equipo? Ni dinero, ni tiempo ni recursos».

Partiendo de sus limitaciones, los ingenieros se inventaron un chip de bajo consumo que no era muy adecuado para los PC; pero, en cambio, resultó ideal para los teléfonos móviles. Ahora este chip domina el mercado.

Adopta tus limitaciones, ya sean de tipo creativo, físico, económico o autoimpuestas. Son provocativas. Suponen un reto. Te despiertan. Te vuelven más creativo. Te hacen mejor.

* * *

Mi artista favorito es el escultor Andy Goldsworthy. Trabaja exclusivamente con materiales naturales para hacer esculturas específicas para cada lugar, normalmente en plena naturaleza. Cada una de sus piezas es un trabajo arduo, de una dificultad imposible, un ejercicio de resistencia. Utiliza sus manos desnudas para romper la gruesa capa de hielo de un lago y luego trabaja sin cesar organizando los fragmentos para que formen una esfera más grande que un hombre adulto. O construye un muro serpenteante de piedra a través de un bosque en Escocia, que empieza por una piedrecita y va creciendo a medida que avanza, hasta que acaba en unos enormes peñascos. O recoge hojas rojizas, ata sus tallos y las teje por las ramas de los árboles. Sus proyectos revolotean al viento, se funden al sol o se deshacen hasta convertirse en polvo. Su fugacidad les añade belleza.

¿Qué nos dicen los límites que se autoimpone Goldsworthy sobre cómo podemos vivir nuestra vida? Tiene tan poco con lo que trabajar, y de esta sencillez crea paz y belleza. La mayoría de vidas están abarrotadas con exceso de cosas. ¿Qué necesitas realmente para vivir? ¿De cuántas cosas puedes prescindir? La gente asocia limitación a renuncia, en vez de ganancia. Pero si te deshaces de tu Xbox, recuperas todas las horas que te solía robar de tu vida. Adopta la limitación. Lo que obtienes a cambio es el arte de editar tu propia vida, descartado todo lo innecesario.

* * *

Fue la limitación de dos semanas de hackathon lo que produjo la creación de Twitter. Y desde el primer día, la longitud de un tuit siempre estuvo limitada, aunque no empezó con 140 caracteres.

Cuando empezamos, sabíamos que el límite estandar de los SMS internacionales era de 160 caracteres. Eso era así en todas las compañías del mundo, tenía que ver con las limitaciones de la banda ancha, o algo técnico de este tipo. El único motivo por el que la gente no habla de la limitación de 160 caracteres en los SMS es que ahora las compañías, simplemente, si un mensaje supera este límite pegan dos mensajes.

Queríamos que Twitter no fuera específico para ningún dispositivo electrónico concreto, para que desde cualquier móvil cutre pudieras ver y escribir un tuit, sin problemas. Eso significaba utilizar el límite de 160 caracteres que ya existía para los SMS. Al principio dimos al usuario los 160 caracteres enteros, pero en este espacio inseríamos automáticamente un espacio, dos puntos y tu nombre de usuario. Y te quedabas con el resto.

Un día le planteé un tema a Jack. «Un segundo —le dije—. No es justo. Hay gente que tiene más espacio para tuitear que otros, según lo que ocupa su nombre.»

Jack dijo: «Bien visto. Tenemos que estandarizarlo». Decidimos que quince caracteres era el espacio adecuado para el nombre de usuario. Luego, en vez de darles los 145 caracteres restantes, les dimos 140. Simplemente, elegimos un número. No había ninguna numerología mágica. El estándar podría haber sido perfectamente 145. Al día siguiente, Jack mandó un correo electrónico para comunicar a todo el mundo que estandarizábamos los mensajes en 140 caracteres.

El límite de 140 caracteres fue un gancho de RRPP desde el principio. Era un misterio tan grande, ¿por qué 140? ¿Era la extensión en la que la gente se mostraba más creativa? Los periodistas siempre bromeaban: «Me hace mucha ilusión entrevistaros, chicos. Pero puede que tenga que superar los 140 caracteres». La novedad era una buena manera de romper el hielo, pero nuestras respuestas a las preguntas eran probablemente más interesantes de lo que los periodistas esperaban. Hablábamos de sencillez, limitación, acceso universal, y de nuestro deseo de permanecer ajenos a los dispositivos concretos. Era una buena pista de la que tirar.

Más allá de los motivos prácticos, creo que la longitud limitada de un tuit contribuyó al éxito de Twitter. Desde el principio fue una de las características más odiadas, más amadas y más comentadas de Twitter. En los primeros meses vimos la aparición de «haikus» de Twitter y de algo que la gente llamaba «twooshes», unas actualizaciones que usaban exactamente 140 caracteres. La limitación resultaba inspiradora. Prestaba un ritmo y una poesía continuados al servicio. Y por si eso no resultaba lo bastante autolimitador, en 2006 nos asociamos con *Smith* magazine para ayudarlos a lanzar su proyecto sobre Twitter, Six-Word Memoir Project:

A character with character limits characters.

—BIZ STONE

Ciento cuarenta no es un número mágico, pero imponer un límite unió a la gente. Era un reto. Estás escribiendo la historia de tu vida. Editándola en movimiento. En 140 caracteres, ¿qué vale la pena decir? ¿Cómo nos podemos expresar entre nosotros en este espacio? ¿Cuánto se podía decir, y cuánto quedaría por decir? Twitter no era lugar para diatribas o monólogos, de modo que ¿qué sentido tenía? ¿Qué vale la pena decir? ¿Qué es innecesario? Esta provocación sacó el rapsoda y el poeta que todos llevamos dentro.

5

Los humanos aprenden a volar en bandadas

En marzo de 2007, asistí por quinta vez al Congreso Interactivo South by Southwest (SXSWi) en Austin. En aquel momento, este acto era conocido principalmente por sus divisiones de música y de cine. Lo interactivo, que era mi tema, tan solo consistía en un puñado de *nerds* con pinta de estar fuera de lugar junto a los músicos con chaquetas de cuero que se registraban en los mostradores de recepción de cada hotel.

Sería exagerado decir que éramos los chicos enrollados. De todos modos, muchos *geeks* de la zona de la bahía de San Francisco asistían el SXSW para enterarse de las novedades y reunirse con gente del sector. Durante el día había exposiciones y conferencias, pero lo más importante ocurría de noche. Siempre había alguna startup montando una fiesta. En ese extraño fenómeno en el que habías tenido que viajar dos mil cuatrocientos kilómetros para tomar una copa con alguien que tenía el despacho a dos manzanas del tuyo, estas fiestas eran lugares ideales para conocer a colegas del sector a los que no veías nunca por la bahía porque estabas siempre encerrado trabajando.

Esa primavera había un montón de gente que comentaba que Twitter era estúpido e inútil. ¿Qué sentido tenía un programa que te ayudaba a compartir los detalles de tu día a día? Pero para entonces ya había unas cuarenta y cinco mil personas registradas y activas en Twitter. La mayoría de los usuarios activos lo eran desde muy al principio; eran esos mismos *geeks* de la zona de la bahía a los que les encanta probar cualquier tecnología nueva principalmente porque lo es.

Cuando estaba en Blogger, siempre dábamos una fiesta en el SXSW; pero Twitter no estaba lo bastante arraigado como para justificar una fiesta. Cuando preparábamos la estrategia de nuestra presencia, Evan barajó la idea de crear expositores visuales en los pasillos en vez de hacerlo en la sala de conferencias. Fue un toque de brillantez. Tradicionalmente, las compañías montan expositores en el recinto de la enorme sala de congresos, pero sabíamos por experiencias previas que la mayor parte de las actividades diurnas del festival tenían lugar en los pasillos entre salas de conferencias. La gente se reunía allí para comentar las charlas a las que habían asistido, los productos que habían visto, los actos a los que sus amigos iban y la siguiente fiesta que había aquella noche. Se sentaban apoyados en la pared con sus portátiles en el regazo para contestar correos y ponerse al día del trabajo.

Decidimos que instalaríamos unos cuantos monitores de plasma en los pasillos. Crearíamos un visualizador de tuits, en los que la gente que asistía al festival pudiera ver cómo sus tuits del SXSW aparecían en tiempo real.

Nadie había puesto nunca pantallas en los pasillos del congreso. Tuvimos muchos tira-y-afloja con los organizadores del festival, para negociar el uso de ese espacio. Jamás habíamos pagado ni un céntimo para comercializar Twitter, y eso iba a costarnos diez mil dólares —lo que para nosotros representaba mucho dinero en aquel momento— pero decidimos que, para esta idea, valía la pena aflojar la pasta.

Antes de llegar, diseñé un visualizador que mostraba «Twitters» —como llamábamos a los tuits en aquel entonces— paseando por el cielo como si fueran pájaros. Queríamos que todos los tuits que vieran los asistentes trataran sobre el SXSW, pero eso era antes de que existieran los hashtags. De modo que nos inventamos una función especial. Enviando el mensaje «JoinSXSW» al número 40404, optabas a formar parte de un grupo de gente cuyos tuits aparecerían en la pantalla de plasma.

Para añadirle interés, invitamos a unos doce prestigiosos *geeks*, todos ellos buenos usuarios de Twitter, para afianzar el grupo, gente como Robert Scoble, cuyo blog, Scobleizer, era enormemente popular entre los nuestros. Cuando te apuntabas al grupo SXSW, seguías automáticamente a estos embajadores ideales de Twitter. Esperábamos que cuando empezaran a usar Twitter en el festival, otros se fijarían en sus Twitters en las pantallas y decidirían que querían seguirlos y observar sus propias actualizaciones apareciendo por los pasillos a la vista de todo el mundo.

La noche anterior a la inauguración del congreso, Jack y yo teníamos que instalar las pantallas. Nuestros portátiles personales estaban preparados para proyectar el visualizador, y teníamos que resolver cómo conectarlos de manera que sus demostraciones se mostraran en las grandes pantallas de plasma colocadas estratégicamente a lo largo del pasillo. Estas iban montadas sobre grandes unidades audiovisuales móviles. Esta es una confesión un poco embarazosa para un magnate de la alta tecnología, pero cuando se trata de dispositivos —incluso algo tan sencillo como un equipo de vídeo— soy un auténtico zoquete, de modo que esta tarea fue mucho más

complicada de lo que se suponía. ¿Había que usar el «Input 2» o el «Input 3»? ¿Cómo lo hacíamos para que saliera a pantalla completa? La resolución no era la indicada. Además, nuestros tuits no aparecían.

Hacia las tres de la madrugada aún estábamos trabajando en nuestras pantallas, y todavía no habíamos cenado. Solo llevaba encima una barrita de cereales Odwalla, de las malas, las de proteína, que vendían en el Superfood. Jack y yo nos la partimos.

Al final resolvimos el problema. Nuestro alimentador de tuits empezaba finalmente a funcionar en la primera de las ocho pantallas de plasma, y ahora ya sabíamos lo que había que hacer para que funcionara en las otras. Decidimos volver pronto por la mañana para acabar la instalación.

A la mañana siguiente, después de cuatro horas escasas de sueño, Jack y yo volvimos a presentarnos en el vestíbulo, frescos y madrugadores, listos para completar el trabajo antes de que empezaran a llegar los primeros participantes. Solo había un problema. Twitter no funcionaba. La historia de nuestras vidas.

Twitter tenía fallos importantes. En esos primeros tiempos, se nos colgaba el sistema tan a menudo que la frecuencia de las caídas se convirtió en una broma. Incluso había una página web para tratar con el problema: IsTwitterDown.com.

Fuera cual fuese esta vez el problema, solo había una persona en todo el planeta que pudiera arreglarlo: un ingeniero de nuestro equipo que se negaba a tener teléfono móvil. Y tampoco teníamos una línea fija. Sin él estábamos acabados.

Ahí estábamos, agotados, al límite de nuestras fuerzas, en medio del vestíbulo de una sala de congresos. Había anuncios por todas partes que decían «Envía un mensaje diciendo “joinsxsw” al 40404». Los asistentes estaban empezando a llegar para los primeros actos de la jornada. Estábamos intentando configurar las conexiones de siete pantallas de plasma, arrodillados detrás de cada una y manipulando con los cables ahí a la vista de todos. Yo llevaba la primera camiseta que había diseñado para Twitter. Cuando lanzamos Twitter, la página de inicio te preguntaba: «¿Qué estás haciendo?». De modo que mi camiseta corporativa decía: «Llevando mi camiseta de Twitter».

Nuestro ingeniero se encontraba en paradero feliz y sin teléfono en San Francisco, yo llevaba mi camiseta «Llevando mi camiseta de Twitter» y empezábamos a parecer idiotas.

Finalmente, después de un par de horas frenéticas, pudimos conectarnos a internet. La pantalla era exactamente como la habíamos planificado. El visualizador era lo primero que advertías cuando entrabas en el vestíbulo. Podías tuitear, esperar un poco, y luego ver lo que habías escrito flotando por todas las pantallas sobre un fondo de nubes animadas. Los chicos del SXSW parecían «pillarlo». Habíamos cumplido lo que nos habíamos propuesto para el congreso. Nuestros diez mil dólares de marketing habían sido bien invertidos. Nos podíamos haber marchado entonces bien contentos, pero el futuro nos deparaba más cosas.

* * *

El segundo día del congreso estuve escuchando una conferencia sobre algún aspecto de la tecnología. El auditorio estaba abarrotado y yo estaba sentado al fondo. Cuando eché un vistazo a los portátiles abiertos que había a mi alrededor, me di cuenta de una cosa. Todo el mundo tenía la página twitter.com abierta. ¡Todos estaban utilizando nuestra web! Bravo. Las pantallas de plasma y los Tweeters de altos vuelos habían hecho su efecto. Twitter había cuajado. Eso fue la primera señal de que podíamos estar haciendo algo importante. Eso habría bastado.

Entonces, a media conferencia, de pronto la gente se empezó a levantar de sus butacas para salir del auditorio. Era como si hubiera habido un anuncio por megafonía pidiéndoles que lo hicieran. Pero eso no había ocurrido. Miré la hora. Quedaban todavía cuarenta minutos. ¿Por qué se levantaban todos? ¿Se me había escapado algo? Era muy raro.

Solo más tarde supe que el motivo de aquella desbandada había sido... Twitter. No había habido ningún anuncio por megafonía, sino un tuit. Alguien había tuiteado que la conferencia que había en la sala al otro lado del pasillo era increíble. Ese tuit estuvo pronto apoyado por muchos otros, en forma de lo que luego se llamaría oficialmente «retuit». La información sobre la mejor conferencia llegó tan rápido a los móviles y a los portátiles de la gente, que el público decidió, casi simultáneamente, abandonar la charla a favor de la conferencia «obligatoria» que se anunciaba al otro lado del pasillo.

Cuando me enteré, me quedé estupefacto. Pero fue la historia siguiente la que provocó que se me erizara todo el vello de la nuca.

Esa noche hubo varias fiestas y muchos bares llenos. Una persona de un pub especialmente abarrotado quiso saber en qué estaban trabajando sus amigos y colegas, pero, simplemente, donde se encontraba había demasiado ruido. De modo que ese tipo mandó un tuit a sus seguidores sugiriendo que si alguien quería disfrutar de una conversación más tranquila, podían reunirse con él en un pub que sabía que estaba bastante vacío. En el tuit puso el nombre de ese pub.

En los ocho minutos que le llevó llegar al pub que había propuesto, cientos de personas habían hecho lo mismo desde bares cercanos. Cuando llegó, el pub estaba hasta los topes y había cola para entrar. Le había salido el tiro por la culata.

¿Qué había ocurrido? Después de que este tío mandara su tuit, sus seguidores pensaron que era una buena idea y lo retuitearon a sus seguidores, y así sucesivamente. Eso tuvo un efecto bola de nieve, creando una manada humana en tiempo real, que llegó a ese pub desprevenido en un período increíblemente breve de tiempo.

Cuando lo oí, pensé en una bandada de pájaros revoloteando alrededor de un objeto como una farola o el mástil de un barco. Cuando los pájaros se encuentran un obstáculo, por unos segundos parecen formar un solo organismo. Una bandada avanzando como uno alrededor de un obstáculo tiene un aspecto increíblemente experimentado, como si

fuera una coreografía. Pero no lo es. La mecánica de las bandadas es muy sencilla. Cada pájaro controla la espalda de su vecino y, sencillamente lo sigue. Twitter estaba creando el mismo efecto. La simple comunicación, en tiempo real, había permitido de pronto a la multitud, por unos segundos, convertirse en un solo ente. Y luego, con la misma rapidez, volvieron a convertirse en individuos.

* * *

La gente que asistió al SXSW era del tipo que utiliza Twitter activamente, de modo que este congreso tenía una concentración de usuarios poco habitual por tratarse de un producto tan reciente. Era la primera vez que veíamos actuar el Twitter «al aire libre». Hasta entonces, habíamos sido un simple grupo de amigos haciendo el tonto. Estas dos anécdotas —el éxodo masivo del auditorio de la conferencia y la invasión del bar— hizo un clic en mi cerebro y cambió para siempre mi manera de ver el potencial de Twitter. Ahora había visto como gente desconocida utilizaba el servicio, y había sido un punto de inflexión.

Moverse en manadas, bandadas y un fenómeno llamado emergencia —en el que muchos animales parecen convertirse en un solo «superorganismo» mucho más inteligente y más capaz que cualquier otro individuo— son habituales en la naturaleza. Este pensamiento de grupo se puede observar entre los pájaros, los peces, las bacterias y los insectos. Pero si alguna vez has tratado de andar por un andén de tren muy abarrotado, o has visto imágenes del festival de Woodstock, o has mirado el canal CSPAN, sabrás que los seres humanos, como especie, no formamos manadas de manera natural. Ahora, por primera vez, Twitter, como nueva herramienta de comunicación, estaba permitiendo la formación de bandadas humanas. Twitter estaba ofreciendo una manera totalmente nueva de conectar entre los humanos. El ejemplo de esa noche era solo sobre un puñado de gente decidiendo trasladarse a una fiesta distinta, pero ¿y si llega a ser algo más importante? ¿Y si hubiera sido un desastre? ¿Y si hubiera sido una causa justa?

Todas estas ideas me vinieron a la cabeza cuando me enteré de la anécdota sobre la asistencia improvisada al pub. Twitter era más grande de lo que habíamos calculado. Con todos nuestros fallos y vulnerabilidades, nuestro pequeño equipo iba a crear algo que el mundo no sabía que necesitaba hasta que había llegado. Habíamos inventado una manera distinta de comunicación, una manera cuyo potencial no había hecho más que empezar a descubrirse. Si Twitter iba a ser un triunfo, no sería un triunfo de la tecnología; sería un triunfo de la humanidad. Nunca había pensado en la tecnología —o en los negocios en general— en estos términos. El éxito, de pronto me di cuenta, provenía de cómo la gente usaba los medios que se le daban.

* * *

Estábamos volando alto, por así decirlo, cuando, al cierre del congreso, volvimos a mirar los SXSW Interactive Awards, en los que se proponían varias empresas como Los mejores de la Función, Favoritos del Público, Tendencia Rompedora, y otras categorías parecidas. Evan, Jack y yo estábamos en la cola para entrar a ver la entrega de premios cuando, de pronto, tuve una idea.

—Esperad —dije—, ¿y si ganamos un premio?

Durante años había formado parte anónimamente del público silencioso durante la ceremonia, pero esos últimos días Twitter había sido la más deseada del baile. En estos premios no había nominados. ¿Quién sabía lo que podía ocurrir?

—Si ganamos algo, tendremos que decir unas palabras —dije.

Ev admitió:

—Tienes razón. Deberíamos tener listo un discurso en caso de que nos den algún premio. Jack debería hablar. Tú tendrías que escribirlo —me indicó.

¿Escribir un discurso? Estábamos literalmente en la puerta de entrada a la ceremonia de los premios. Era imposible.

Para mis adentros, pensé, «No puedo escribir un discurso medianamente bueno». ¿Qué podría escribir en los próximos tres minutos que suene un poco ingenioso?

* * *

Aunque no suene probable, no era la primera vez que me encontraba en una situación así. Durante mi último año en el instituto, estaba en una clase de Humanidades. El trabajo en clase se estructuraba alrededor de un proyecto que duraba todo el año: un importante trabajo de redacción sobre un tema de nuestra elección. Como comentaré más adelante, yo tenía por norma general no hacer nunca deberes, pero un proyecto así necesitaba completarse. Toda la calificación se basaría en este único proyecto, que había que entregar a final del año. Para mí era un plan terrible; era un auténtico fan del arte de la postergación.

El día que había que entregar el proyecto, después de teóricamente un año de trabajo, no tenía absolutamente nada que entregar. Nada. Pero ¡no quería sacar un cero!

Fui a clase y, mientras todo el mundo iba entregando sus trabajos, le dije a la profesora, «Me lo he dejado en casa, encima de la mesa. Puedo irlo a buscar ahora o traerlo mañana».

Ella dijo: «Has tenido un año para hacerlo. Si lo entregas mañana, te voy a rebajar una nota entera». O sea, un sobresaliente se convertiría en notable.

Si hubiera hecho el trabajo, desde luego que habría corrido a casa a buscarlo. Pero desde un cero no tenía manera de remontar. Así que le dije: «De acuerdo, si crees que es lo correcto. Lo entregaré mañana».

* * *

Como ya he comentado, las limitaciones potencian la creatividad. Esa noche me rompí los cuernos pensando qué podía hacer en una hora que pareciera que me había llevado un año. ¿Qué había físicamente ligero, pero que potencialmente pudiera dar la idea de que había precisado mucho tiempo y esfuerzo?

¡Ajá! Ya lo tenía... ¡Una obra de teatro! Los textos de teatro tienen mucho diálogo, son el sumun de la escritura ligera. (Pido disculpas a Chéjov y sus congéneres.)

Esa noche redacté una obra sobre dos tipos de mediana edad que jugaban a un juego de baloncesto llamado Around the World. Around the World funciona de manera que los jugadores hacen una serie de tiros desde una serie de puntos de un semicírculo de la pista. Si haces un tiro, avanzas hasta el punto siguiente. Si fallas, has de elegir: puedes quedarte donde estás, o puedes arriesgarte a hacer otro tiro. Si encestas este tiro extra, avanzas, pero si lo fallas, tienes que volver al principio.

Estos dos tipos de mediana edad habían sido amigos en el instituto. Ahora, uno de ellos es el consejero delegado de World Wide Industries, Inc. Es rico y triunfador. El otro tiene un trabajo sin perspectivas, pintando casas o algo parecido. Van charlando, comentando cosas de los hijos, pero básicamente recordando anécdotas del instituto (lo que para mí, como alumno del último año, caía en la categoría de «escribe sobre lo que sepas»).

A medida que charlan y juegan, el triunfador siempre elige el tiro extra y arriesgado y avanza por la pista: está ganando la partida. El fracasado nunca avanza más allá de la esquina. Cuando pierde un tiro, no se arriesga al tiro extra. Al final de la partida, el tipo rico gana y dice: «¿Quieres volver a intentarlo?». Y la obra acababa aquí.

El subtexto evidente era que arriesgar te lleva al éxito. En esos años ya estaba formándome la mentalidad que más tarde me resultaría útil. Era una actitud muy emprendedora; simplemente, en aquel momento no era consciente de ella.

Al día siguiente entregué mi obra. Habría sacado una A, pero como la entregué tarde, saqué una B. Lo que salvó mi nota fue haber tenido la idea correcta. (Obviamente, en este caso, las graves limitaciones de tiempo fueron culpa de mi propia postergación, pero a veces, como he dicho, las limitaciones pueden ser un gran motivador.)

Lo que ahora necesitaba era la idea adecuada para el discurso de aceptación de Jack, y surgió directamente de la creatividad de la limitación.

—¡Ya lo tengo! —exclamé—. He aquí lo que haremos...

Pareció que solo habían transcurrido unos momentos cuando Jack, Ev, nuestro buen amigo Jason Goldman y yo estábamos en el escenario para recibir un SXSW Web Award. Jack se acercó al podio para pronunciar las palabras de aceptación, y dijo: «Nos gustaría daros las gracias en un máximo de ciento cuarenta caracteres. ¡Y lo acabamos de hacer!».

Fue un discurso de noventa caracteres, y habíamos hecho historia, al menos, en nuestras mentes.

* * *

Nuestro equipo había invertido muchas formas de trabajo, inspiración, pasión y creatividad en Twitter, pero lo que había visto en el SXSW era mucho más grande que la suma de esas partes. Una vez que Twitter estuvo disponible, la gente ya sabía instintivamente cómo usar nuestro servicio y, como grupo, nos guiarían. Nuestro trabajo, a partir de entonces, consistiría en escucharlos y crear y sostener un servicio para apoyar sus instintos. Eso suponía una fuente de inspiración y un baño de humildad.

En los años siguientes habría anécdotas de usuarios de Twitter que superarían en muchos grados de magnitud a las que ocurrieron en el SXSW, pero siempre recordaré marzo de 2007 como un importante punto de inflexión para Twitter y para todo lo que había soñado sobre su potencial.

* * *

Cuando volvimos de SXSW, Evan, Jack y yo fundamos Twitter, Inc.

Evan y yo fuimos a comer con nuestro amigo de Blogger, Jason Goldman, que ya se había incorporado a Twitter o estaba a punto de hacerlo. Evan quería tomarse un tiempo de descanso. No había hecho ni una sola pausa desde que había fundado Blogger, luego Odeo, y ahora Twitter. Lo que quería realmente era dedicarse un año a esquiar. Pero antes de marcharse, quería asegurarse de que la dirección de Twitter quedaba clara, para poder relajarse.

En aquel almuerzo pedimos hamburguesas vegetarianas y hablamos sobre quién tenía que ser el consejero delegado.

Evan dijo: «Creo que seré el consejero delegado interino». Parecía razonable, era el fundador con mayor interés financiero, y había sido nuestro director en Odeo. Era una suposición natural.

De todos modos, yo dije: «Si no quieres realmente ser el consejero delegado, no deberías serlo de forma interina. Es una solución a medias. ¿Por qué no tomamos una decisión? Nombremos a Jack, que sea un consejero delegado auténtico, nada de chorradas interinas».

Goldman discrepaba. Creía que el consejero delegado tenía que ser Ev. Pero a estas alturas Evan no lo deseaba del todo.

Yo aposté por Jack. Jack y yo habíamos trabajado juntos para crear el prototipo de Twitter. Era algo nuestro. Durante parte del tiempo, Noah Glass había venido y se había puesto al mando; pero, después de trabajar con Noah, Jack y yo amenazamos con abandonar. De modo que Ev despidió a Noah y me volvió a poner al lado de Jack. Nunca me planteé asumir el papel de consejero delegado; siempre me había considerado a mí mismo como un actor secundario. Mi mejor virtud era ayudar a la gente.

Apunté: «Jack es quien ha hecho la mayor parte de la programación. Yo he hecho todo el trabajo de diseño. Nosotros somos los fundadores».

Jason preguntó: «¿Crees que es capaz de hacerlo?».

Respondí: «No estamos hablando de General Motors. Somos siete». Lo único que representaba ser consejero delegado a esas alturas era ocuparse del papeleo de las opciones del personal, ofrecer un poco de liderazgo a través del ejemplo y asegurarse de que se cumplían los objetivos.

Aunque Goldman consideraba que era un error, Evan dijo: «Está bien, tienes razón. Pregúntale a Jack qué opina».

De vuelta al despacho, me acerqué a Jack: «Eh, Jack, le he dicho a Ev que tú deberías ser el consejero delegado».

Jack se giró en su silla. «¿Yo?»

Le dije: «Sí. Estábamos entre Evan como consejero delegado interino o tú como consejero delegado real».

La propuesta pilló a Jack desprevenido. Inicialmente, no sabía si quería hacerlo.

Lo consultó con la almohada y al día siguiente llegó al despacho y dijo: «Me parece estupendo. Lo haré».

Sacamos oficialmente la empresa de Obvious y Jack se convirtió en consejero delegado. Yo era el director creativo. Al cabo de un tiempo, Ev nos dijo: «Bien, chicos, divertíos», y se marchó, pero seguía siendo el accionista mayoritario y formaba parte de la junta directiva.

* * *

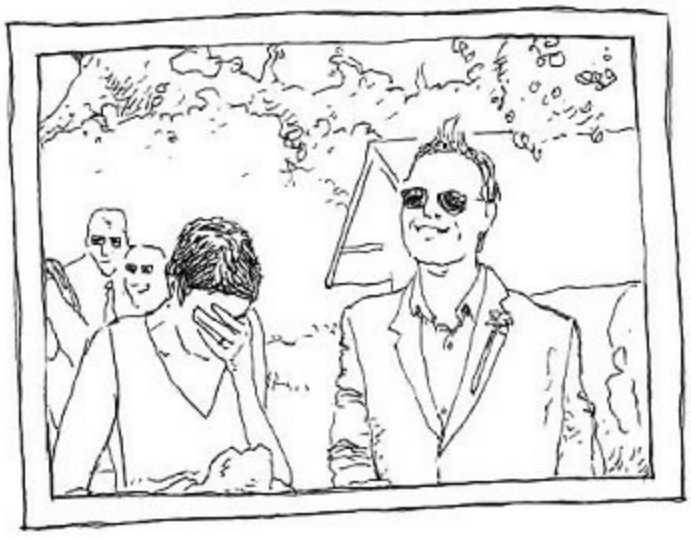
En marzo, justo antes de nuestro lanzamiento en el SXSW, teníamos 7 empleados y 45.000 usuarios registrados. Al acabar el año, tan solo nueve meses más tarde, teníamos 16 empleados y 685.000 usuarios registrados. En aquel momento, 685.000 eran muchos usuarios, teniendo en cuenta los años que Blogger había tardado en tener un millón. Ahora, en el mundo de los proveedores de noticias hiperconectados, una app puede obtener un millón de usuarios en una semana. Pero en aquel entonces tenías que ir trepando paso a paso, apoyándote literalmente en el viejo boca-oreja.

* * *

En el SXSW y su asombrosa repercusión, Twitter me enseñó que nuestro comportamiento, como seres humanos, es infinitamente expandible. La tecnología de Twitter no enseñó a los humanos a agruparnos en bandadas, pero expuso nuestra capacidad latente de hacerlo. ¡Alucinante! El fenómeno era algo más que una mentalidad de rebaño inducida por la tecnología. Cada uno de nosotros, cada pájaro, estaba de pronto en sintonía con los pájaros de su alrededor, y con la proximidad de estos con otros pájaros. Todos estábamos experimentando una visión de nuestro lugar en el mundo, en directo y en pleno vuelo.

6

Y fueron felices...



En primavera de 2007, después del Congreso South by Southwest en Austin, tuve finalmente la sensación de que los riesgos que había corrido habían valido la pena. Twitter iba a despegar. Estaba comprometido con el proyecto y Livy y yo llevábamos ya un tiempo instalados en nuestra casita de Berkeley. Y de pronto caí en la cuenta de que ella y yo llevábamos diez años juntos.

Me había llevado unos cuantos cambios encontrar un proyecto que me gustara, pero durante todo aquel tiempo hubo una inversión emocional que había hecho sobre la que nunca tuve ninguna duda: Livia.

Para entonces estaba trabajando con Steve Snider en Little, Brown, y no estaba saliendo con nadie. Ni siquiera estaba pensando en salir. Lo único que me interesaba era el trabajo. Daba largos paseos y pensaba en cosas. Creo que se me había escapado el memorándum sobre el amor. Tenía mis talentos, pero también podía andar totalmente despistado. Un día, Steve Snider y yo nos paramos en una cafetería de camino al trabajo. Miramos el menú y, cuando la camarera se acercó, pedí «un par de huevos como quieras». La camarera se rio; Steve también se rio; y yo me quedé ahí, preguntándome qué era lo que encontraban tan gracioso.

En cualquier caso, mis amigos me empezaban a decir: «Deberías salir con alguien, hombre. Tienes diecinueve años, necesitas una novia». Y hasta Steve Snider me dijo: «Eres joven y guapo. Deberías conocer a alguien».

Todo el mundo me apretaba con este tema. «Vale —respondía yo—. Saldré con alguien. La próxima vez que conozca a una chica agradable, le pediré que salga conmigo.»

Al cabo de poco salí a cenar con la familia de Steve a un restaurante llamado Paparazzi. (Un gran nombre para un restaurante si quieres asegurarte de que nunca nadie por poco famoso que sea, entre en él.) Al día siguiente, en el trabajo, Steve me dijo: «La camarera del restaurante era guapa. ¿Por qué no vuelves y le pides una cita?».

No estaba seguro de que fuera una buena idea; ¿se suponía que debía entrar en el restaurante y, simplemente, invitarla a salir? Según Steve, era una buena idea.

—Me parece demasiado... directo —le dije.

—Es lo que hace la gente —me respondió Steve.

Así que, al día siguiente, al mediodía, volví a Paparazzi. En el fondo esperaba que la chica no estuviera para poder decirle a Steve que lo había intentado y olvidarme del tema. Pero cuando entré en el restaurante, ahí estaba ella. Tenía el pelo claro y era guapa.

Pero, un momento... yo no tenía ningún plan. ¡Necesitaba un plan! Volví a salir del restaurante.

Me encanta el cine, y para entonces me gustaba especialmente ir a un cine que se llamaba West Newton Cinema. Tenía una decoración anticuada y ponían películas alternativas. Parecía un lugar adecuado al que llevar a una chica. Le pediría que me acompañara a ver una peli en el West Newton Cinema. Vale, ya tenía plan. Volví a entrar en el restaurante.

—¿Puedo ayudarte en algo? —me preguntó.

—Cené aquí hace un par de días, con mi jefe y su familia, y me fijé en ti, y... ¿vives en Newton?

Ahora me miró con desconfianza:

—Sí —dijo—. ¿Cómo sabes que vivo en Newton?

No estábamos en Newton. Una sola frase y ya se había pensado que era un acosador. Mal lo tenía. Barajé fugazmente volver a salir del restaurante.

—Eh, no sé dónde vives —le expliqué—, ha sido casualidad. Quería invitarte a ver una peli conmigo en el West Newton Cinema.

Ella respondió:

—Ah. Bueno, es que tengo novio.

¡Un novio! Claro. Vaya. Nunca se me ocurrió que este supuesto novio pudiera ser una táctica, un novio inventado para evitar citas. Estaba demasiado ocupado dilucidando los matices de este mundo nuevo y desconocido.

Oí a su amiga al fondo diciendo «Oh». *Oh*, como expresando *¿No es tierno? ¡Ese tío realmente había pensado que tenía alguna posibilidad de salir contigo*!

—Vale —le dije—, gracias por tu tiempo.

Mi primer intento había fracasado, pero en vez de quedarme anonadado, me sentí más valiente. ¿Cuál era el peor de los casos? Había sido incómodo, pero no había sido tan terrible. Ahora tenía una misión.

Al poco tiempo de mi fracasado intento con la camarera del Paparazzi, una joven que trabajaba en el departamento de libro infantil de Little, Brown entró en el despacho de Steve a dejar algo. Llevaba una gabardina grande de corte militar y tenía el pelo largo y oscuro peinado hacia atrás. Tenía un aspecto melancólico. Me gustó de inmediato.

Le pidió a Steve que firmara algo; él lo hizo y ella salió del despacho.

Entonces exclamé:

—Oooh —señalando la puerta con la gabardina militar que se alejaba—, creo que tengo un problema.

—¿Ella? —dijo Steve.

—¡Sí!

—¿Y la chica que trabaja en Derechos? —preguntó Steve.

La máquina Photostat que utilizábamos para reproducir imágenes estaba en una pequeña sala oscura con una puerta giratoria para que no entrara la luz. Era una salita tan pequeña que en la puerta había un cartel que decía SOLO UNA PERSONA PERMITIDA EN ESTA SALA. Algunas veces, cuando me encontraba trabajando ahí dentro, la mujer de la que Steve hablaba había llamado y había entrado, para decir algo tipo «¡Qué apretado y oscuro que se está aquí!».

Y yo le había respondido «Sí, es cierto. Igual es mejor que salgas». Así era yo, siempre en la luna.

Pero ahora le dije a Steve, «¿Quién? No, creo que me gusta esta chica». Me refería a la chica de la gabardina militar.

De modo que, con todo el descaro, bajé al despacho que Livia (puesto que así se llamaba) compartía con su jefe. Le pedí si quería almorzar conmigo, y aceptó la invitación. Pero —ahí está el truco— insistió en que también viniera su jefe. Digamos solamente que no se sentía optimista respecto de nuestras perspectivas.

Acordamos un día pero, mientras tanto, encontré una excusa para volver a su despacho, como tiende a hacerlo la gente que se enamora de alguien de la oficina. Livia no estaba, pero advertí que en su ordenador que compartía con su jefe había dejado pegada una nota. Decía: «Eh, ¿cuándo me vas a encontrar un ligue como me prometiste?».

Esto era claramente una señal, pero no era buena. Ya había invitado a su jefe a que viniera a nuestra cita, pero ahora resultaba que buscaba activamente otros ligues. Quería salir con alguien, pero no conmigo. Más tarde sabría que era porque en el trabajo se me consideraba un tipo tan seguro de sí mismo, que se imaginó que sería autoritario y presuntuoso. Es cierto: en el trabajo estaba muy seguro de mí mismo, pero claramente no estaba nada seguro respecto del tema de salir con alguien.

De modo que salimos a almorzar juntos... una comida tierna, íntima y en una mesa para tres. Para sorpresa de Livia, yo no era un cretino. Desplegué lo mejor de mí mismo: estuve divertido, encantador y agradable. Accedió a salir conmigo otra vez, esta vez, sin su jefe. La cosa avanzaba.

Livy y yo no tardamos en salir juntos de verdad. Me acompañó cuando me fui a vivir a Nueva York para poner en marcha Xanga, y luego a Los Ángeles durante un tiempo cuando pensé que tal vez sería director de cine, y luego de vuelta a Boston, cuando le vendí un libro sobre blogging a un editor. Cuando quise mudarme al oeste para trabajar en Google, ella pensó que era una oportunidad estupenda y que sería una gran aventura. Cuando decidí dejar Google, me apoyó, aunque siempre estuviéramos preocupados por el dinero. Livia siempre ha entendido lo que es importante para mí y me ha ayudado a tomar decisiones legítimamente difíciles. Allá adonde fuimos, se las arregló para encontrar trabajo en alguna editorial o revista, hasta que empezó a escribir sus propios libros sobre artesanía, como el patchwork, la cerámica y el cristal tintado. Es un tópico, lo sé, pero siempre ha estado a mi lado y sin ella no lo habría conseguido.

Tal vez estaba en la luna en cuanto a citas y relaciones, pero no dejé que eso me impidiera intentarlo. ¿Qué era lo peor que me podía pasar? ¿Que alguien me dijera que ya tenía novio? ¿O que mostrara tan poco interés que se llevara a una carabina a la cita? Aunque fracasara, al menos la vez siguiente ya habría aprendido un poco.

Cuando se trata de correr riesgos, hay tanta gente que se protege. Es natural que nos aferremos a redes de seguridad. A menudo me he encontrado con emprendedores que me cuentan que se aferran a su trabajo y que de noche juguetean con su pasión. Y claro que lo hacen, porque necesitan alimentar a sus familias. El problema es que a menos que estés dispuesto a aceptar el peor de los casos, no puedes esperar conseguir la mejor de las posibilidades. Si vas a alcanzar todo el potencial que sueñas, tu auténtica vocación requiere toda tu atención. Estar dispuesto a correr riesgos es el camino que te lleva al éxito.

* * *

Gattaca es una película de ciencia ficción sobre un futuro un tanto distópico en el que la tecnología reproductiva se utiliza por parte de aquellos que pueden permitirse crear personas genéticamente ideales. Vincent (Ethan Hawke) y Anton (Loren Dean) son hermanos, pero Vincent fue concebido sin selección para tener una genética superior, mientras que Anton es genéticamente ideal. A lo largo de sus vidas, Anton es mejor que Vincent en prácticamente todo. En la peli pasan todo tipo de locuras, pero el tema es que hay una escena en la que Vincent reta a Anton a una carrera de natación, una versión del «gallina» al que solían jugar de pequeños. Nadan mar adentro... realmente adentro. El primero que se acobarde y dé media vuelta para volver a la orilla pierde. Vincent gana. Anton le pregunta a Vincent cómo lo ha hecho. Al fin y al cabo, Anton es mucho más fuerte y genéticamente superior. Vincent explica que ha dado hasta su último gramo de

fuerza nadando mar adentro; no se ha guardado nada para el trayecto de vuelta. Eso es una revelación para Anton. Él es más fuerte, pero ha sido conservador. Ha sido prudente en vez de darlo todo. Vincent, en cambio, estaba dispuesto a arriesgarse a ahogarse con tal de ganar.

Hay una lección maravillosa que extraer de la decisión de Vincent. Para triunfar espectacularmente, tienes que estar dispuesto a fracasar espectacularmente. Dicho de otro modo, tienes que estar dispuesto a morir por cumplir tus objetivos. En sentido figurado, claro está.

Lo que sugiero es que abraces el lado positivo de un fracaso fantástico, épico, trascendental y transformador. Vale absolutamente la pena si lo consigues. Y si fracasas, tienes una gran historia que contar —y cierta experiencia que te da una auténtica ventaja la siguiente vez que lo intentas—. Esta es una buena lección para startups en general, y para salir a buscar lo que deseas realmente. Es como si hubiera una fuerza natural del equilibrio en juego. Si deseas realmente un gran éxito, tienes que estar dispuesto a sufrir un fracaso estrepitoso.

Se ha dicho en muchas ocasiones que un 90 por ciento de las startups tecnológicas fracasan. Cualquier emprendedor de cualquier sector es una persona que se arriesga. Hasta algunos de los éxitos más conocidos han pasado por períodos de ambigüedad o casi fracaso. Por ejemplo, Pixar empezó como parte de la división informática de Lucasfilm, desarrollando tecnología de gráficos y animaciones. Todavía no estaba bien cimentada cuando Lucas necesitó dinero para su divorcio y decidió deshacerse de ella. Se la vendió a Steve Jobs por 5 millones de dólares. Los animadores de Pixar habían querido durante mucho tiempo crear películas de animación hechas por ordenador, pero los costes de hacer este tipo de películas eran demasiado altos. Jobs creyó en su sueño. Veinte años más tarde, Jobs vendió Pixar por 7.400 millones.

* * *

Cuando iba al instituto tenía una clase de gimnasia. Quería aprender a hacer una voltereta hacia atrás. Es lo que se llama flic-flac, en la que las manos tocan el suelo a la mitad. Veía a otros chicos hacer volteretas y me imaginé que la manera de hacerlo era saltar hacia atrás y aterrizar con las manos. Pero no parecía ser capaz de saltar con la fuerza suficiente. Tenía miedo, giraba de lado y caía sobre un costado. Sencillamente no era capaz de hacerlo; siempre me caía.

Mi profesor, viendo mis intentos inútiles, me dijo: «Deja que te cuente el secreto de esta pirueta. El secreto es que es más fácil de lo que parece. De hecho, no conlleva tanto esfuerzo. He aquí lo que tienes que hacer».

Me llevó hasta la colchoneta: «Ponte de pie con los brazos levantados, las palmas abiertas hacia arriba».

Levanté las manos por encima de la cabeza.

«Ahora agáchate como si fueras a sentarte, arquea la espalda y déjate caer más allá del punto de recuperación. Mantén las manos abiertas. Cuando sientas que los dedos tocan el suelo, empuja con los dedos de los pies. La clave está en estar dispuesto a caer más allá del punto de control. Si puedes ceder a este riesgo, puedes hacer el flicflac con muy poco esfuerzo.»

Hice exactamente lo que me indicó, y me salió. Cuando superé el punto de no retorno, me costó muy poco esfuerzo.

Lo mismo vale cuando haces un gran gesto en la vida. Pedirle a una chica que salga contigo, en especial si se lleva a su carabina, significa que estás arriesgándote a pasar vergüenza y fracasar. Decidir dejar un trabajo, en especial si significa dejar atrás opciones valiosas, significa que te arriesgas a la ruina económica y a un fracaso más. Pero, cuando funciona, ¿no es fantástico? Cuando ejecuté correctamente el flic-flac, estaba alucinado. Todo fue cuestión de estar dispuesto a fracasar, igual que en *Gattaca*.

* * *

Una de las razones principales por las que Twitter caía constantemente era que inicialmente había sido construido con rapidez, como un programa grande y caótico. No se trataba de una arquitectura bien distribuida, lo que significa que era como un castillo de naipes. Si una pieza resbalaba y se caía, se desmontaba todo el invento. Y cada vez que queríamos adivinar lo que había salido mal, teníamos que buscar por todo el sistema. Después de horas de estudio forense, localizábamos la pieza rota y luego teníamos que determinar quién había escrito esa parte del programa. Si aquella persona estaba enferma, mala suerte. Estábamos decepcionando a la gente que usaba Twitter y la prensa nos estaba vapuleando.

Entonces, un día estaba mirando un episodio antiguo de *Star Trek*: *Voyager*, «Demon», y de pronto tuve una idea. La estación espacial se está quedando sin combustible. El capitán ordena quedarse en «modo gris». El modo gris significaba cerrar todos los sistemas no esenciales para utilizar la mínima energía posible. Básicamente, nos estábamos colocando en modo soporte vital.

Todos los sistemas del *Voyager* están compartimentados. Pueden cerrar partes a voluntad, mientras la nave sigue funcionando. (Debo decir que esta revelación es más bien obvia.) La manera en que creamos Twitter no fue ideal, pero tampoco fue errónea. No estábamos planeando el éxito enorme que llegó en oleadas cada vez más grandes. Ni deberíamos haberlo hecho. Es mejor haberlo creado y presentado al mundo que no pasarse años perfeccionándolo antes de saber si funcionará.

Al día siguiente fui a trabajar dispuesto a sugerir un nuevo enfoque de los fallos de Twitter. Jason Goldman había venido de Blogger para ser el vicepresidente de desarrollo de producto y la mano derecha de Evan. Por suerte para mí, Jason también era un fanático de *Star Trek*. (Los dos somos *Trekkies*.) Le pregunté: «¿Podemos hacerlo de manera que separemos los elementos de nuestro sistema en diferentes piezas —como

registro, actualizaciones y ciertas peticiones del servidor— de manera que si una parte va a fallar, podamos apagar solo esta sección y que las otras sigan funcionando? Entonces no nos pararemos del todo cada vez que falle algo. Se seguirá pudiendo ver la página de bienvenida. Podrás seguir tuiteando. ¿Podríamos crear un modo gris?».

La respuesta fue sí. Esa misma semana montamos una versión rudimentaria de los rasgos compartimentados. Ahora no teníamos que apagar del todo a cada pequeño problema. *Star Trek*: el don que sigue aportando.

* * *

Uno de los mayores fallos de Twitter fue nuestra llamada plataforma. En 2007 sacamos nuestra plataforma, una colección de APIs (*application programming interfaces*) que permite a desarrolladores externos hacer uso de la tecnología Twitter. Nos encantaba la idea de invitar a desarrolladores a crear apps que potenciaran o complementaran Twitter, pero no lo pensamos lo bastante.

Tan pronto como sacamos la plataforma, toneladas de nuevas aplicaciones de Twitter surgieron de la nada. El exceso de opciones embarraba la experiencia del usuario. Y permitir que todas esas opciones hicieran básicamente peticiones ilimitadas a nuestro servidor perjudicó mucho el servicio. Esta fue una parte importante de los problemas de estabilidad de Twitter. La plataforma de desarrolladores era pesada, cara y contribuía a menudo a que Twitter se cayera.

Cuando Facebook sacó su f8, su plataforma, creo que tuvo algunos problemas parecidos. Los primeros seis meses, informó Catherine Rampell del *The Washington Post*, se lanzaron siete mil nuevas apps. Fue incontenible, y Facebook tuvo que dar marcha atrás, lo más probable introduciendo reglas y restricciones de manera lenta pero segura. Ahora la mayoría de apps de Facebook las hace Facebook.

Cuando diseñaba cubiertas de libros aprendí que el diseño perfecto satisface múltiples criterios. Complace a los diseñadores, a los editores y a los comerciales. De manera similar, una buena plataforma de software, ante todo, debe servir a los consumidores. En segundo lugar, ha de enriquecer a la comunidad de desarrolladores de modo que puedan ganarse la vida al tiempo que crean proyectos divertidos utilizando la parte de nuestra codificación que hemos decidido hacer pública. Y finalmente, debe retroalimentar el valor global de Twitter, convirtiéndolo en una empresa y un servicio mejores. Estas metas deberían haber determinado lo que lanzamos. Pero, en cambio, abrimos las compuertas del pantano. Cuando más tarde tuvimos que cerrar algunas de ellas, molestamos a mucha gente.

* * *

No teníamos el ojo en la bala. Podíamos haber empezado lentamente, introduciendo opciones específicas para que los desarrolladores pudieran trabajar con ellas y que sirvieran para que los usuarios encontraran divertido y fácil el descubrimiento de cuentas que seguir, que sin esto no habrían encontrado. Pero no adoptamos un enfoque comedido y crítico. Los resultados fueron perjudiciales para el servicio, o los usuarios, y para los desarrolladores independientes. Algunos fallos no son riesgos que no dieron resultado. Algunos son puros y simples errores. Lo único que podemos hacer es ser honestos y aprender de ellos.

* * *

Después del SXSW, cuando me di cuenta de que Livia y yo llevábamos tanto tiempo juntos, le dije: «¿Sabes qué? Deberíamos casarnos».

Livy dijo: «No jodas».

Al parecer, ella llevaba tiempo insinuándolo. Había dicho cosas como «Mira, esos se casan. Y llevan saliendo menos tiempo que nosotros». Sutil, ¿eh? Pero yo estaba siempre en la luna.

No obstante, animado por su prometedora, aunque obscena, respuesta, me puse a la altura del reto. Después de dar una charla en el Centro de Estudios Ames de la NASA, le compré un cursi anillo de la NASA para que sirviera de anillo de pedida temporal.

Livia y yo, inicialmente, nos habíamos propuesto fugarnos juntos. No queríamos el agobio de una boda y habíamos descubierto un bonito *bed-and-breakfast* en la costa de Mendocino, California. De alguna manera, una escasa docena de amigos se enteraron y se presentaron como «testigos», con lo cual el asunto fue a medio camino de una fuga y una boda sencilla sin familiares. De esta manera, vivimos la magia de una boda fácil con toda una vida de familiares decepcionados y molestos que se sintieron traicionados y abandonados.

No obstante, en junio de 2007, celebramos una bonita ceremonia en un jardín sobre un peñasco con vistas al Pacífico. Al minuto de la ceremonia, mi amigo Dunstan hizo una Polaroid. Es mi foto preferida de la boda. Yo llevo mi traje de hilo y estoy levantando la cabeza con una sonrisa de oreja a oreja. Mi esposa lleva un vestido de noche *vintage* de la década de 1920, pero no se ve su expresión. Tiene la cabeza agachada y la cara tapada con las manos.

Mientras yo parezco el hombre más feliz de la tierra, el lenguaje corporal de mi esposa sugiere una mujer que acaba de cometer el peor error de su vida. Como si estuviera diciéndose: «¡Dios mío, ¿qué he hecho?». Algunas de las mejores cosas de la vida, le he asegurado, surgen de los errores. De hecho, Benjamin Franklin dijo una vez: «Tal vez la historia de los errores de la humanidad, teniendo en cuenta el conjunto, tiene más valor o interés que la de sus descubrimientos». Hasta el día de hoy, mi esposa y yo seguimos felizmente casados. Que yo sepa, vaya.

7

¡Viva la ballena del error!

A lo largo de los primeros años después de la eclosión de Twitter en el SXSW, el servicio experimentó importantes problemas de conectividad. Se colgaba. Y mucho.

Las empresas quieren dar siempre una imagen de perfección. «¡Tenemos las mejores tarifas!» «Ofrecemos el mejor resultado!» «¡Somos increíbles!» «Deberías elegirnos.» «¡Somos mundialmente famosos en Polonia!» Eso es lo normal. Pero es también un camino muy seguro y planeado. ¿Y si fallas? ¿O solo lo haces más o menos bien? ¿Sigues mandando estos mensajes invariablemente positivos? Nadie quiere publicitar sus fallos, pero esconderlos es, en cierta manera, engañoso. Eso nos lleva a hablar del valor de la vulnerabilidad. Cuando le haces entender a la gente que sois personas como ellos, apasionadas pero imperfectas, lo que te dan a cambio es buena voluntad.

Pongamos al actor Harrison Ford. (Otra vez, pero ¿por qué no? ¡Es un actor magnífico!) Normalmente interpreta el papel del héroe. Tradicionalmente, los héroes no tienen miedo, son fuertes y están hechos prácticamente a prueba de bombas. Pero Harrison Ford los interpreta de manera distinta. Cada vez que algo terrible ocurre y se ve su primer plano, su expresión es o bien de miedo, o como si estuviera pensando: «Dios mío, no puedo creer que ahora tenga que enfrentarme a esto». En la película *En busca del arca perdida*, cuando se encuentra con un pozo lleno de víboras que se retuercen y que no tiene más remedio que saltar, pronuncia su famosa frase, «Serpientes, ¿por qué

tenían que ser serpientes?». No fanfarronea. El héroe que interpreta es un tipo normal... y ahora está en un pozo de serpientes. Será mejor que piense cómo escapar, y rápido, si quiere salvar la piel. Como espectador, estás mucho más interesado en su supervivencia porque te deja ver su lado humano.

* * *

Durante la última década, buena parte de mi trabajo ha consistido en explicar a la gente por qué fallan las cosas. En Google, cuando trabajaba en Blogger en sus primeros días, se colgaba muy a menudo. Asumí la responsabilidad de explicar a los usuarios del servicio qué había fallado, por qué había ocurrido y qué pasos estábamos dando para asegurarnos que ese problema en concreto no volviera a ocurrir.

Una vez, en 2003, cuando Blogger se colgó, me puse a investigar la causa. Alguien me contó finalmente que el culpable final era la electricidad. Google era tan grande que necesitaba cantidades enormes de electricidad para alimentar sus centros de datos, las instalaciones en las que sus sistemas informáticos se almacenan y mantienen.

Resultó que cuando Google andaba escaso de electricidad, Blogger no estaba muy arriba en la lista de prioridades, de modo que nos apagaban. Lo estoy simplificando, pero esta era la idea básica.

Cuando lo descubrí, escribí un post en el blog oficial de Blogger en el que explicaba que Blogger había caído porque Google era tan grande que nos habíamos quedado sin electricidad.

Colgar textos en los blogs de la empresa era algo importante, pero yo siempre lo traté con cierta irreverencia. Uno de los logros del que me siento más orgulloso fue que cuando Blogger introdujo fotos, utilicé una foto de mi gato, *Brewster*, de ejemplo. Google era una empresa grande y sofisticada a punto de salir a bolsa, y no obstante, conseguí colar una foto de mi gato en su blog oficial de Google Inc. No me estaba divirtiendo sin más, sino que lo veía como mi función de introducir una cara humana (o gatuna) en nuestra tecnología.

El post de *Brewster* pasó sin comentarios, pero mi post sobre la electricidad fue mucho más controvertido. ¿Cuándo iba Google a adquirir más potencia? Lo que no sabía cuando escribí sobre la electricidad era que Google había estado participando en un proyecto secreto. A través de una tercera parte, estaba adquiriendo enormes parcelas de tierras al este de Portland (Oregón), donde proyectaba crear sus propias plantas eléctricas. Los inversores y la prensa vigilaban la empresa con ojos de halcón. Cuando se publicó mi post, los sabuesos de internet se interesaron y empezaron a adivinar lo que Google estaba tramando. Por suerte, no me mandaron al despacho del director por este asunto, pero a veces ser totalmente sincero tiene sus consecuencias.

Aun así, creo en la honestidad, y pensé que explicar los errores a la gente que usaba nuestro servicio era la mejor manera de crear una relación duradera con ellos.

* * *

Llevé esta filosofía a Twitter. Al principio, no tenía más plan maestro de comunicaciones que mi propio instinto. Quería que todos en la empresa supieran lo que estábamos haciendo y lo que planeábamos hacer. Quería que las comunicaciones externas fueran iguales que las internas, excepto cualquier cosa que no pudiéramos comentar por cuestiones legales, o cosas que no fueran elegantes de airear, como las cantidades concretas de dinero que se había recaudado a través de la financiación. Quería lo contrario a un equipo de RRPP que a todo le da la vuelta. Tenía que haber una verdad universal.

Entonces quedó dolorosamente claro que el servicio que habíamos creado no era capaz de asimilar una cantidad de usuarios en tan rápido crecimiento. Puesto que había asumido la responsabilidad de comunicar cuando las cosas no iban bien, me encontré con un montón de trabajo.

Explicaba cualquier problema a la gente que utilizaba el servicio (suponiendo que el servicio funcionaba). Si el sistema se colgaba, me dirigía a los ingenieros e investigaba qué había ocurrido. Luego iba al blog de Twitter para informar lo que había descubierto. La mayor parte del tiempo encontraba una manera de presentarlo en forma de buena noticia, en el sentido de que habíamos descubierto lo que fallaba y, por lo tanto, podíamos prometer que era improbable que ese problema en concreto volviera a ocurrir. (Algo distinto provocaría claramente otro fallo en el sistema, pero probablemente no se repetiría el mismo fallo.)

* * *

No tardamos mucho en ver los resultados de mi enfoque. Apple celebra una conferencia mundial anual de desarrolladores. Los primeros usuarios de Twitter fueron la misma gente ansiosa por saber sobre los nuevos productos y tecnología que Apple iba a lanzar, y antes de la conferencia de junio de 2007 circulaban rumores de que Apple iba a anunciar un iPhone.

El día antes de la conferencia, todo el ruido sobre el iPhone puso nuestro servicio al límite. Hubo apagones intermitentes y tanto nosotros como nuestros usuarios empezamos a preocuparnos de que Twitter no llegaría hasta el anuncio del día siguiente.

Esa noche nos quedamos hasta tarde resolviendo los problemas. Nuestros usuarios nos conocían, y supusieron, correctamente, que nos estaríamos matando para tratar de reforzar el servicio para el día siguiente. Ya de noche nos llegaron unas cuantas pizzas, y al cabo de un rato, unas cuantas más. Pero en la oficina no las había pedido nadie. Entonces un usuario tuiteó:

> ¿Os han llegado nuestras pizzas?

¡Dios mío! Nos estaban llegando refuerzos de la comunidad Twitter.

En vez de protestar porque el sistema se había colgado, varias personas nos habían mandado pizzas a la oficina para animarnos y apoyar nuestros esfuerzos. No éramos unos robots anónimos que los frustrábamos con nuestros virus y fallos. Nuestra honestidad había logrado revelar nuestro lado humano y nos había aportado buena voluntad.

Twitter siguió colgándose. Era yo quien debía gestionar el asunto a nivel interno y con nuestros usuarios. Quería que la gente supiera que estábamos haciendo todo lo posible, y no quería tratar de esconder ni mitigar nuestros fallos. Decidí que seríamos dueños de nuestras muchas imperfecciones.

En una primera versión del sistema, cuando mandabas un texto te salía una «ventana de éxito». En la mayoría de webs, esta pantalla habría dicho: «Gracias. Tu mensaje se ha mandado correctamente». En Twitter, nuestra pantalla de éxito decía: «Fantástico, puede que haya funcionado».

Siempre había querido reconocer las sensaciones de las personas que se encontraban al otro lado de la pantalla. En Odeo, cuando el sistema se colgaba, se abría una nube de diálogo en la que tenías que clicar OK para continuar. Le pedí a Jack que añadiéramos una casilla de verificación. Entonces, además de seleccionar OK podías marcar una línea que decía: «Pero no estoy muy contento con eso».

Al cabo de un tiempo, para suavizar el golpe de los apagones de Twitter, husmeé en una página de archivo fotográfico y encontré una imagen de una ballena a la que estaban levantando una bandada de pájaros. ¡Perfecta! La puse en la página de Error.

La ballena del error, como se la acabó conociendo, era una imagen feliz y positiva y nos retrataba como un grupo pequeño pero comprometido de pájaros que nos las arreglábamos, como equipo, para acarrear el peso de una ballena increíblemente pesada. Éramos pequeños, pero estábamos decididos a salir adelante.

Y he aquí el giro inesperado. Hubo tanto ruido sobre los fallos de Twitter que la ballena del error se convirtió en un meme. Se crearon clubs de fans. Se celebraron fiestas temáticas sobre la ballena del error. Hubo incluso un tipo que se tatuó la ballena en el tobillo. Se organizó una conferencia sobre la ballena del error, ¡y me encargaron que la presentara! Gente que jamás había oído nada sobre Twitter empezó a oír las quejas. ¿Qué era este servicio que a la gente le gustaba tanto que no podía soportar vivir sin él? No tengo ninguna prueba científica, pero creo que todo este barullo provocó que más gente entrara en la página de Twitter. No me sorprendería que la ballena del error hubiera realmente contribuido a nuestro crecimiento.

Convertimos nuestros fallos en un activo.

* * *

A veces en Twitter recibíamos correos electrónicos de queja muy desagradables. A menudo decían, básicamente: «Cabronazos, no tenéis ni idea de lo que estáis haciendo».

Mi reacción preferida cuando recibía este tipo de correo era responder con la misma intensidad de amabilidad: «Querido Joe, muchas gracias por tu reacción. Me siento tan frustrado como tú cuando el servicio se cuelga. Me alegra mucho que me hayas mandado esta nota. He aquí lo que los chicos están haciendo para solucionarlo. Te ruego que vuelvas a ponerte en contacto con nosotros si en unas pocas horas no te funciona».

Inevitablemente recibía una nota tímida de disculpas que decía: «Chicos, sois la bomba. Solo escribí ese correo porque me gusta mucho vuestro servicio».

Recibir estas respuestas me ayudaba a darme cuenta de que los que más se quejaban eran a menudo nuestros mayores fans. El único motivo por el que se molestaban en escribirnos era su pasión por nuestro producto. Al responderles de manera personalizada y honesta les daban a entender que a nosotros también nos importaba y que había personas reales detrás de la web, haciendo todo lo posible para ayudar a esos pobres pájaros a mover la ballena. Actuar como si fueras a prueba de bombas no compensa. No hay nadie infalible, y si actúas como si lo fueras, siempre suenas falso.

No solo animábamos a la gente enfadada a que nos escribiera, sino que puse mi número de móvil en la página de bienvenida de la web y respondía al teléfono cuando sonaba. La gente me llamaba por asuntos básicos de apoyo técnico, preguntando cómo conectarse, cómo cambiar un avatar, o si podían cambiar su nombre de usuario pero conservar sus tuits. Un sábado a las seis de la mañana el teléfono me despertó. Cuando me incorporé en la cama y cogí el teléfono, una voz de hombre mayor me dijo: «Sí, en la iglesia me han dicho que deberíamos utilizar Twitter».

Respondí: «Muy bien...».

Él prosiguió: «Así que he resuelto la palabra».

Eso me confundió. El día anterior había tenido una idea para crear un juego de palabras con muchos jugadores que se podía jugar en Twitter. Quería llamarlo Wordy. Mandabas un SMS con el mensaje «play wordy» al 40404 y te daban siete letras con las que tenías que formar la palabra más larga que pudieras. Le había contado la idea a Evan el día antes, pero ¿cómo podía saberlo ese hombre?

«O sea, ha resuelto usted la palabra», le repetí.

«Exacto, de modo que, ¿ahora qué tengo que hacer?», me preguntó.

Mientras me iba despertando, de pronto caí en la cuenta de que me estaba hablando de la CAPTCHA, la imagen con una palabra distorsionada que se utiliza para comprobar que no eres un robot.

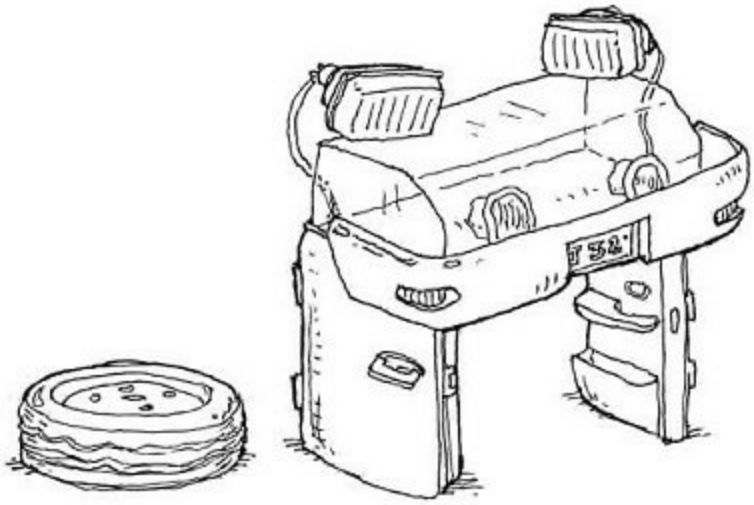
Preocuparnos de nuestros clientes significaba preocuparnos por la experiencia de todos y cada uno de ellos, de día y de noche. Le expliqué al buen hombre cómo utilizar Twitter, cómo seguir a las personas y cómo explorar el sitio.

Mi información de contacto estuvo en la página de bienvenida hasta que las llamadas empezaron a ser casi exclusivamente de periodistas. Entonces me cambié el número.

Una y otra vez, a través de los mensajes de error, las entradas del blog, la ballena del error y las respuestas a los correos de los usuarios, le dije a la gente que éramos humanos. Sabíamos que cometíamos errores. Y no nos gustaba, pero quería que nosotros, como empresa, creyéramos lo que había visto en *Gattaca*, lo que había aprendido al arriesgarme con Livia, y lo que el éxito de Twitter con el tiempo me demostraría: que el error forma parte del camino. El riesgo valía la pena. De hecho, era un componente crucial del crecimiento. Al compartirlo con nuestros usuarios estábamos demostrando nuestra confianza última en nosotros mismos y en nuestro éxito. No íbamos a abandonar, y esperábamos que nuestra fe inspirara la suya.

8

El lado positivo



Toda empresa necesita un idealista. En general, en los primeros tiempos de Twitter, mi trabajo de facto como cofundador consistía en ser la voz de la empresa. Hablaba con personas, con grupos de usuarios y con los empleados, escribía boletines semanales para el personal, dirigía reuniones del viernes por la tarde, colgaba comunicaciones en el blog de Twitter, y en general mantenía una actitud positiva y alegre sobre por qué estábamos haciendo todo aquello y por qué valía la pena. Este enfoque no era algún tipo de plan maestro; simplemente estaba siendo comunicativo.

Sin embargo, fallar no es divertido. La gente nos decía todo el tiempo que el conjunto del concepto de Twitter era una tontería. Hasta algunos de nuestros ingenieros tenía sus dudas. Y encima, el sistema se caía una y otra vez. Eso no me hacía sentir bien. Había ayudado a crear Twitter, trabajaba en él cada día, y cuando se colgaba, tenía la sensación de haber hecho alguna cosa mal. Como si hubiera desatendido una responsabilidad. Siempre que la app fallaba, me sentía frustrado y nervioso hasta que se arreglaba.

Pero muchas veces ignorábamos lo que había fallado y nos llevaba horas volver a levantarnos y ponernos en marcha.

Un día, todo esto me superó. Tal vez se me había juntado con un viaje desagradable. Fuera como fuese, esta enésima caída del servicio fue la gota que colmó el vaso. Me levanté en medio de nuestra deprimente oficina de South Park y solté algo tipo

«Menuda mierda, ¿por qué no nos ponemos las pilas de una vez por todas?».

Jack Dorsey, que por entonces era el consejero delegado, oyó mi estallido y me dijo: «Eh, Biz, ¿te vienes a dar un paseo?».

Dimos una vuelta por South Park y Jack me dijo: «Necesito que seas siempre el tío con la actitud positiva y que mantiene la sensación de que estamos en el camino correcto, estamos haciendo un buen trabajo y somos felices».

Fue el momento en que me di cuenta de que el estado de ánimo de la empresa era una de mis responsabilidades clave. Había tenido a menudo mis propias batallas internas, como todo el mundo, preocupado por no estar ayudando lo bastante o por no trabajar lo bastante. Al principio, me encargaba de toda la interfaz de usuario y del trabajo de diseño yo solo, pero cuando tuve el ataque ya habíamos contratado a gente para que se ocupara de parte de esto. No estaba programando todo el día como los ingenieros, ni tampoco era el consejero delegado. ¿Estaba cumpliendo mi parte? ¿Era importante lo que hacía? Estaba poniendo voz al servicio, estaba creando una marca, pero no había manera de cuantificar mi trabajo.

Cuando Jack me dijo que me necesitaba para mantener la moral de la empresa, me di cuenta de que mi energía positiva, aunque resultaba difícil de medir, era importante. No estaba tan solo creando una marca de cara al mundo exterior; era responsable de la cultura de la empresa. Después de aquello caímos en momentos mucho más bajos y con mucho más en riesgo, pero nunca más exploté como lo había hecho aquel día. Siempre fui capaz de encontrar el punto positivo.

* * *

El libro de Steven Johnson *Las buenas ideas*,[5] habla de cómo las buenas ideas se arman a partir de piezas sueltas que tenemos alrededor. Como metáfora, cuenta una historia que se desarrolla en la ciudad indonesia de Meulaboh. Después del tsunami de 2004 en el océano Índico, al hospital de Meulaboh llegaron ocho incubadoras de salvamento para neonatos. ¡Qué regalo tan espléndido! Meulaboh tendría la vida mucho más fácil a partir de entonces. Pero al cabo de cuatro años, cuando Timothy Preston, profesor del MIT, fue a comprobar cómo iban las cosas en el hospital, descubrió que ninguna de las incubadoras funcionaba. En los años intermedios se habían estropeado y nadie supo cómo arreglarlas. Aquella tecnología tan cara resultaba inútil.

Timothy Preston tomó especial nota de ello porque tenía un equipo que estaba diseñando una incubadora especialmente para los países en vías de desarrollo. Sacó la idea de Jonathan Rosen, un médico que advirtió que, a pesar de las infraestructuras deficientes del país, por todas partes había un montón de furgonetas Toyota, y que todas funcionaban a la perfección. De modo que la organización Preston, Design That Matters, construyó una incubadora llamada NeoNurture, hecha de piezas de automoción. Tenía faros para conservar el calor, y la máquina estaba alimentada por un encendedor de

cigarrillos o por una batería de motocicleta. Me gusta imaginarme que cuando Preston entregó las nuevas incubadoras al hospital, dijo: «Aquí tenéis unas cuantas incubadoras para bebés. Si se estropean, llamad al mecánico».

Johnson utiliza esta anécdota para hablar sobre cómo la innovación surge de ideas preexistentes «montadas improvisadamente con partes sueltas que se encontraban casualmente en el garaje». Pero para mí significa también algo ligeramente distinto: encontrar el lado positivo. Cuando todo está roto y estropeado, en vez de insistir en ello, busca lo que funciona y crea a partir de ello. Busca el lado positivo de las cosas en medio de lo que parece negatividad sin fin. Las soluciones aparecen cuando buscas lo positivo.

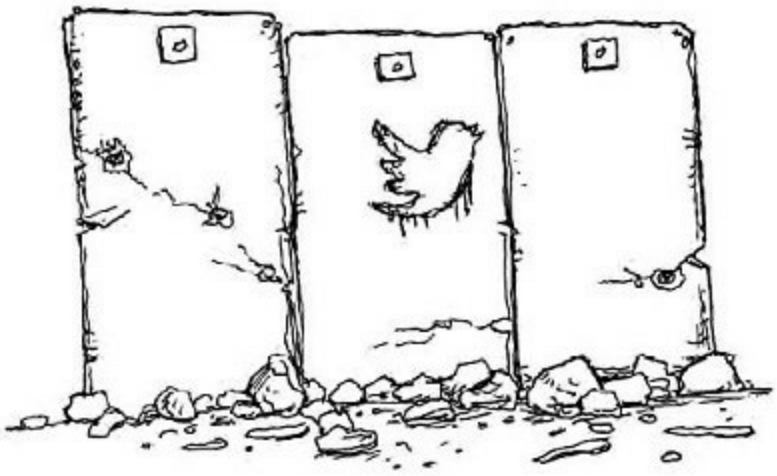
Para mí eso se desarrollaba de una manera divertida y satisfactoria. En vez de preocuparme por cuál era mi papel en la empresa, dejé que mi papel evolucionara hasta ser el que no se preocupaba de la empresa. Pero esta idea puede desarrollarse a una escala más amplia. Por ejemplo, a nivel de la empresa, Evan, habiendo abandonado el podcasting, miró el equipo de Odeo y decidió que no había motivo para echar a perder aquel talento acumulado. Tal vez no lo pensó en estos términos, pero asumió que había un lado bueno, una idea que valía la pena perseguir, y le abrió la puerta proponiendo la hackathon. En tu propia empresa, como hizo Evan, mantén los ojos bien abiertos para el proyecto lateral susceptible de acabar ocupando el escenario central. Hace diez años, si querías lanzar una startup, tenías que tener una sala llena de servidores para alojar el sitio web y su circulación. Desde entonces, Amazon, advirtiendo una habilidad secundaria que había desarrollado como vendedor online, lanzó Amazon Web Services, lo que daba hasta a los licenciados en letras una manera fácil y barata de crear una startup. Busca los puntos positivos de eficiencia —pongamos, un departamento que cumple con sus tareas tan bien que puede ser capaz de ofrecer ese servicio a otras empresas— y crea el espacio para que las habilidades y los intereses de tus empleados y colegas puedan crecer.

La misma teoría se puede aplicar a los aspectos más ínfimos de la vida. No estoy diciendo que si se te estropea el coche puedes encontrar la manera de utilizarlo de nevera (aunque eso sería impresionante). Pero, pongamos que no encuentras nunca el momento de ordenar el garaje. ¿Qué es lo que siempre te las arreglas para hacer? ¿Revisar la contabilidad doméstica? Entonces, mira por qué eso ocurre. ¿Es porque dedicas un tiempo en tu agenda para hacerlo? ¿Haces un poco cada noche? Intenta aplicar las mismas estrategias al proyecto de tu garaje.

Más allá de los aspectos prácticos, la teoría del lado positivo es sobre una actitud fundamentalmente positiva. Los cristales de color rosa tiñen el mundo de falsa belleza, pero una mente abierta, curiosa y optimista conduce hasta las soluciones y disfruta más del trayecto.

9

Los grandes cambios vienen en paquetes pequeños



Regresamos del South by Southwest en 2007 convencidos de que Twitter iba a ser importante. Fundamos la empresa. Livy y yo nos comprometimos. Nos llegaron pizzas de regalo al despacho. Ese verano tuve grandes sueños sobre las maneras en que la gente podía utilizar la nueva tecnología que estábamos creando para ella.

Un día, cuando todo el mundo había salido a almorzar, empecé a mirar páginas de archivos fotográficos, revisando ilustraciones —no sé, para distraerme— me encontré con unos cuantos dibujos que la gente había hecho con Adobe Illustrator utilizando dibujos vectorizados (imágenes hechas de elementos de geometría básica). Parecía fácil de hacer. Quise probarlo. ¿Qué podía dibujar? Oh, dibujaré un pájaro. De modo que dibujé un pájaro con el Adobe Illustrator. Lo hice azul. Era bastante chulo. Le hice una barriga de color azul más claro, un pico y unas alas.

Cuando todos volvieron de almorzar, le enseñé a Ev lo que había hecho.

Me dijo: «Oh, está muy bien».

Le propuse: «Tal vez deberíamos poner este pájaro en nuestra página».

Ev respondió: «Claro», y luego se alejó.

Así que subí el pájaro, a la gente le gustó y empecé a llamarlo el pájaro de Twitter. Al cabo de unas semanas le pedí a mi amigo Phil Pascuzzo, diseñador e ilustrador profesional, que le diera un toque de su estilo. Hizo una iteración más extravagante, y mi pájaro adquirió ahora un cierto peinado. Este fue nuestro pájaro de Twitter por un

tiempo. Más tarde empecé a pensar en ello de una manera más filosófica. Cualquier compañía podía utilizar la primera letra de su nombre como logotipo. Solo Twitter podía utilizar un pájaro volando como representación de la libertad de expresión. Le pidieron a nuestro director creativo, Doug Bowman, que lo hiciera menos de dibujos animados, más icónico. Hizo una variación sobre el pájaro de Phil y yo lo presenté a la empresa.

En la presentación mostré el logo de Apple, el logo de Nike y el pájaro de Twitter. Le dije al equipo: «Chicos, en la visión del futuro al que aspiro, la gente utilizará Twitter para desbancar a regímenes despóticos, y cuando lo hagan, estamparán plantillas de este pájaro con pintura en aerosol en los muros desmoronados de la tiranía». Más tarde, Jack le pidió a nuestro director de diseño que le diera otra vuelta al pájaro —para simplificarlo todavía un poco más— e hizo un discurso parecido.

Había tantas maneras de poner un tuit en Twitter que sería imposible restringirlo. La gente de cualquier país tendría libertad de comunicarse. Por muchas restricciones que hubiera, la gente encontraría la manera de sortearlas. Para cerrar Twitter, tendrías que cerrar todas las comunicaciones móviles en todas partes. Nosotros —en forma de nuestras debilidades técnicas— éramos nuestro único obstáculo. Twitter era imparable.

* * *

A aquella hora solo unos pocos de nosotros andaba por las oficinas de Twitter en South Park. Yo vivía en Berkeley y me iba en metro a casa cada día. A las siete de la tarde entré en la estación del BART, donde iba a meterme en un tren para pasar por debajo de la bahía de San Francisco hasta mi casa. Justo al subir al vagón, oí a un grupo de gente murmurar algo sobre un terremoto.

¡Ostras! Alguien había dicho «Terremoto». ¿Y yo iba a meterme por un tubo gigante que iba por debajo de la bahía? No parecía el lugar más seguro para estar durante o justo después de un terremoto. ¿Tenía que apearme rápidamente del tren, antes de que cerrara las puertas? Miré a mi alrededor para ver si alguien era presa del pánico. Resultaba difícil de saber. En el transporte público, la gente se mueve mucho, en todas direcciones. ¿Era pánico o era la hora punta?

Consulté mi teléfono y vi que tenía un montón de tuits sobre el terremoto. Uno decía:

> Eh, ha sido solo de 4,2 en la escala de Richter.

Otros informaban de que era solo un terremoto muy suave.

Va, pues me quedo.

Twitter había dejado de ser para mí una distracción, una pequeña app extravagante que me hacía sonreír. Ahora representaba la diferencia entre quedarme en el tren y preocuparme, o saltar del mismo y llegar tarde al súper, a pasear el perro y ver a Livy. Una pequeña cosa, las opiniones de un grupo cualquiera de gente sin ninguna autoridad

ni conocimiento especial en el ámbito de los terremotos. De todos modos, estas opiniones habían tenido una función útil. Twitter me acababa de ahorrar un montón de problemas. Estaba marcando una diferencia real en mi manera de vivir.

No nos habíamos propuesto crear una herramienta que ayudara a la gente a tomar decisiones ante un terremoto. Esta sería nuestra siguiente lección, la mayor cosa que Twitter tenía para ofrecer: hasta las herramientas más pequeñas pueden dar el poder a la gente para hacer cosas grandes.

* * *

Twitter era un concepto pequeño, pero su crecimiento era exponencial. Y con este crecimiento vino algo inesperado. Empezamos a ver el auténtico poder de una red social para canalizar la humanidad.

En abril de 2008, James Buck, un graduado de Berkeley, se encontraba en Egipto trabajando en un proyecto multimedia sobre las facciones antigubernamentales de ese país. Estaba siguiendo al partido de la oposición, pero tenía problemas para enterarse de sus reuniones con el tiempo suficiente para asistir a ellas. Finalmente, les preguntó cómo organizaban sus protestas y cómo se coordinaban para compartir la información. Le dijeron: «Usamos Twitter», y le enseñaron a usarlo. Lo cual fue una gran ironía, teniendo en cuenta que él era de la zona de San Francisco.

Una semana más tarde, James consiguió llegar a la siguiente protesta espontánea contra el gobierno. Más tarde, cuando acudió a las oficinas de Twitter para contárnoslo, nos dijo que los policías, en Egipto, tendían a llevar bigote. Es una parte no-oficial del uniforme, como ocurre con los jugadores de la primera liga de béisbol en Estados Unidos. Nos dijo: «Cuando ves muchos bigotes, sabes que está ocurriendo algo».

De modo que acudió a la protesta, y los bigotes habían salido en grandes manadas. James acabó arrestado con un grupo de gente. Por algún motivo, la policía no le quitó el teléfono. Simplemente lo tiraron a los asientos traseros de un coche. Estaba muy asustado —un joven estadounidense en Egipto, detenido por la policía— y no tenía ni idea de lo que le esperaba. Disimuladamente, mientras se encontraba todavía en la parte trasera del vehículo policial, tuiteó una sola palabra:

> Arrestado

Sus amigos en casa supieron dónde estaba y lo que estaba haciendo, y supieron que no estaba bromeando. Podía estar en grave peligro. Se pusieron en contacto con el decano de Berkeley, quien hizo los trámites para que un abogado en Egipto ayudara a James a salir de la cárcel. Su siguiente tuit volvió a ser una sola palabra:

> Liberado

Eso fue positivo para James, y —ahora que el peligro había pasado— una gran noticia para nosotros. Nosotros, en Twitter, y cualquiera que hubiera oído la noticia en los telediarios, podíamos imaginarnos al instante escenarios infinitos en los que Twitter podía hacer de salvavidas. Yo tenía especial tendencia a fantasear con anécdotas de usuarios de Twitter.

- Hay un terremoto. Te quedas atrapado bajo los escombros. Te estás quedando sin batería. Puedes mandar un solo SMS o puedes tuitear para cien personas. ¿Qué eliges?
- Un agricultor en la India con un teléfono cutre cuelga un tuit preguntando a cuánto se está vendiendo cierto cereal en el mercado que hay a ochenta kilómetros de su casa. La respuesta es el doble de lo que estaba a punto de cobrar. Eso le cambia la vida y la de su familia durante un año.
- Twitter podría ser parte de las noticias, un complemento de las actualizaciones de Bloomberg News. Si Bloomberg recibiera tres tuits sobre algo relevante de fuentes inconexas entre ellas, podría investigar.
- La información podría divulgarse en pocos minutos a través de los retuits. En un minuto, millones de personas podrían informarse de algo importante.

Cuanto más me imaginaba las posibilidades, más me daba cuenta de que todo el valor de Twitter estaba en el uso que la gente le daba. Como empresa, en vez de hablar de lo estupenda que era nuestra tecnología (lo cual era complicado de defender, con nuestra ballena del error y todo), empezamos simplemente a celebrar las cosas asombrosas que la gente hacía con ella. Era un giro curioso. Normalmente, las empresas redactan comunicados de prensa sobre las cosas fantásticas que hacen e intentan potenciar la aparición de noticias y el interés hacia ellas. Pero nosotros no podíamos rastrear todo los tuits que pasaban por el sistema. En vez de decirles a los periódicos lo que tenían que escribir sobre nosotros, los utilizamos para que averiguaran las últimas vidas que Twitter había cambiado, o incluso salvado.

No se trataba de que Twitter fuera valiente; se trataba de la gente valiente que hacía cosas valientes. Pero Twitter era un gancho bueno y de moda entre los periodistas. Creamos una marca de mil millones de dólares porque nos encontramos en medio de una serie creciente de gestos humanos increíbles.

Nos sentíamos siempre sorprendidos por la adopción de nuestro servicio. En poco tiempo, todo el Congreso estaba en Twitter. ¿Cómo? Si jamás había pensado que los famosos querrían utilizar Twitter. Toda la gracia de ser famoso es que el público tiene un acceso muy restringido a tu persona. Tienen que esperar a verte en una película. ¿Por qué iba una estrella a querer diluir su publicidad compartiendo su vida cotidiana? Lo que yo no había tenido en cuenta es que a los famosos les gusta sortear a los agentes y a los estudios. Twitter era una manera de finalmente poder conectar directamente con sus

fans. Debería haberlo sabido: igual que me había dado cuenta de que humanizar Twitter haría que a la gente le gustara nuestra empresa, a los famosos también les gustaba ser considerados seres humanos.

* * *

Un año después del lanzamiento oficial de Twitter Inc., nuestras oficinas empezaron a experimentar los dolores de ser una startup. Uno de los problemas que tuvimos fue con las operadoras internacionales. En Estados Unidos habíamos hecho tratos con la mayoría de las compañías telefónicas. Con nuestro *short code*, 40404, los tuits que la gente enviaba eran básicamente gratis. Pero en Europa y Canadá todavía estábamos pagando las facturas por cada tuit que circulaba. ¡Un mes, nuestra factura fue de seis dígitos! Los operadores internacionales no habían accedido a que los tuits fueran gratis.

Nuestro sistema internacional estaba tan hecho a trompicones que funcionaba desde un sencillo portátil. Había un aviso encima escrito a mano que decía «no desenchufar». Aquella factura enfermizamente enorme fue mi punto álgido. Cuando llegó, me acerqué al portátil y lo desenchufé. Desenchufé el Twitter internacional. Luego escribí en el blog de Twitter, para decir, básicamente: «Acabamos de desconectar toda nuestra actividad internacional porque es demasiado cara». Pensé que si se movilizaba una cantidad de gente suficiente, las operadoras nos llamarían para llegar a un acuerdo. Y con el tiempo, sucedió.

Nuestra línea de crecimiento en 2008 es muy empinada, y a nosotros nos parecía empinada. Pero si la miras en el contexto de los años posteriores, parece plana... de tan espectacular que fue nuestro crecimiento. Todavía no estábamos preocupados por si ganaríamos dinero. Nuestros inversores entendían que algo así tenía que crecer mucho antes de generar dinero. Evan siempre decía: «No puede existir un servicio con cien millones de usuarios activos que no gane dinero, no os preocupéis».

Mientras tanto, nuestra tecnología seguía tan problemática como siempre, colgándose continuamente... y cuanto más rápido crecíamos, más costaba mantener el servicio en marcha. El crecimiento de la empresa era a pesar de ella misma. Nuestra popularidad prendió un fuego bajo la junta directiva. Como el resto de nosotros, querían que Twitter funcionara. Jack, nuestro consejero delegado, era ingeniero. No había dirigido nunca una empresa. Alguien con experiencia en liderazgo tenía que tomar las riendas. De modo que decidieron apartar a Jack como consejero delegado y poner a Evan en su lugar. No hace falta decir que eso provocó cierto resentimiento.

Cuando me dijeron que iban a sacar a Jack, supliqué a la junta que le dejaran quedarse durante un año más para que pudiera demostrar que podía hacerlo, pero al cabo de tres meses, en octubre de 2008, lo sacaron sin informarme. Me enteré de ello un miércoles por la mañana, cuando Evan me pidió que fuera a verle a su apartamento, a dos manzanas de las oficinas, al cabo de media hora. Cuando llegué vi que Ev también había citado a Jason Goldman; a nuestro director tecnológico, Greg Pass; y a nuestro

director científico, Abdur Chowdhury. Greg y Abdur se habían incorporado a Twitter con nuestra adquisición de Summize en julio de 2008, que nos proporcionó la tecnología que permitía a la gente rastrear los tuits públicos. Nosotros cuatro fuimos probablemente los últimos representantes del escalafón superior en enterarnos de la noticia.

Anduvimos hasta casa de Ev y, una vez allí, nos dijo: «La junta ha decidido sacar a Jack y sustituirlo por mí como consejero delegado». Se hizo un breve silencio.

Greg murmuró: «¡Vaya!».

Yo pregunté: «¿Dónde está Jack? ¿Alguien sabe dónde está ahora mismo?». Allí donde estuviera Jack, estaba seguro de que no se encontraba muy bien. Acababan de echarlo de su propia empresa.

Jack estaba recibiendo órdenes de hacer las maletas justo en el momento en el que Evan nos contaba lo que estaba ocurriendo. Le mandé inmediatamente un mensaje de texto, y él y yo quedamos para comer al salir yo de casa de Ev. Jack estaba abatido. Más tarde describiría su sensación como algo similar a recibir un puñetazo en el estómago. Le sugerí que anunciara la noticia al resto del equipo, dando un discurso elegante en el que transmitiera que elogiaba la decisión de la junta, les dijera que adoptaba un puesto de más nivel pero de segunda línea como presidente de la junta, y demostara su confianza en el éxito futuro de la empresa.

Jack tomó un poco de sopa. Luego dijo: «Voy a ser como Steve Jobs. Un día volveré». Cuando lo dijo, su postura cambió, como si recordar que a Steve Jobs también lo habían echado de su propia empresa se lo hiciera más fácil de soportar.

Como había hecho en el SXSW, le redacté a Jack un discurso breve y elegante (que incluía toda una parte sobre lo encantador, divertido y guapo que era yo). Alababa al equipo y era generalmente positivo, aunque él no se sentía tan positivo.

La verdad es que el fantasma de Ev como consejero delegado había estado siempre ahí. La mayor parte del equipo provenía de Odeo, donde ya era nuestro consejero delegado. En mis correos electrónicos internos semanales, a menudo me refería a Jack como a nuestro «líder intrépido», en un intento de reforzar su imagen. Ahora necesitaba volver a poner rumbo hacia Evan.

Una vez se hubo marchado, Jack y yo elucubramos sobre una idea para una app de iPhone que ayudaría a la gente a llevar un diario. Nos encontrábamos por la noche en bares de copas y trabajábamos en el proyecto para divertirnos, para activar nuestros cerebros, y para tener un motivo para seguir trabajando juntos. Entonces Jack desapareció dos semanas. Cuando volvió, me contó que estaba trabajando en un proyecto con un tipo llamado Jim.

«Resulta que si utilizas la clavija de los auriculares de un *smartphone*, puedes leer la banda magnética de una tarjeta de crédito. O sea, que puedes convertir el teléfono en un lector de tarjetas de crédito», me dijo.

«Vaya, es brutal», respondí.

La idea era la nueva startup de Jack, Square. Me convertí en inversor ángel. Sabía que quería tener algún nivel de participación en cualquier cosa que Jack encabezara.

* * *

Con el cambio de liderazgo y los problemas técnicos, el equipo estaba fracturado. Éramos el hazmerreír del mundo tecnológico. Los programadores se acusaban entre ellos. Como siempre, cuando todo falla hay que acudir a *Star Trek*. Hay un episodio de *Star Trek VII*: *La próxima generación*, llamado «Attached». Gira alrededor del capitán Picard y el doctor Crusher, que se encuentran solos en el planeta Kesprytt III. Algunos de sus habitantes los capturan y les implantan unos «transreceptores» que les permiten oír los pensamientos del otro. En un momento dado, mientras caminan, se desorientan. El capitán Picard dice: «Por aquí». Pero el doctor, que le lee la mente, dice: «En realidad no lo sabes, ¿no?». El capitán reconoce que a veces ser el líder significa cultivar la sensación de confianza.

Es mi táctica de liderazgo. Decir: «Eso es lo que vamos a hacer. Eso es lo correcto», da a todo el equipo una sensación de misión común. Necesitábamos centrarnos en algo que fuera más importante que nuestra compañía descuadrada. Las elecciones presidenciales de 2008 se dibujaban en el horizonte, y ambos candidatos tenían cuentas de Twitter. La noche de las elecciones iba a ser importante para Twitter. Sí, eran unas elecciones históricas y, desde luego, el resultado determinaría el curso de nuestro país. Pero en lo único que me centraba era en (a) si Twitter se mantendría en funcionamiento, y (b) cómo podíamos aprovechar este gran acontecimiento para resucitar la moral de nuestro equipo. Para hacernos sentir de nuevo como un equipo.

* * *

En los meses que precedieron a las elecciones trabajamos todos juntos, como equipo, para resolver los problemas de capacidad que nos habían estado obstaculizando la operativa.

Los candidatos probablemente pensaban que era su fiesta, pero como un equipo de noticias, nosotros sentíamos que era la nuestra. Y debo decir que funcionó; el equipo actuó cohesionado.

La semana de las elecciones fue un momento importante para Twitter, por no hablar de Estados Unidos y el mundo entero. Mandé al equipo un correo electrónico de ánimos con el asunto: «Añadimos un nuevo medio para la democratización de la información». Decía:

> Chicos, los pájaros en pleno vuelo tienen una sorprendente capacidad para actuar todos a una, las respuestas inmediatas y unas normas sencillas crean algo elegantemente fluido y aparentemente coreografiado. En la primavera de 2007, vislumbramos a un grupo de personas que empleaban una fuerza similar para un nuevo

tipo de comunicación. South by Southwest 2007 nos abrió los ojos a la increíble importancia de Twitter durante un evento compartido.

Ahora el mundo contempla cómo uno de los acontecimientos más grandes y con mayor difusión de la historia de Estados Unidos se despliega ante nosotros. Twitter está posicionado para dar apoyo a este proceso electoral como nunca antes se ha hecho: 37 miembros del Congreso tuitean; los dos candidatos tienen cuentas activas, millones de ciudadanos responden a los temas propuestos en tiempo real, y los activistas políticos organizan protestas, todos ellos a través de Twitter, todos a una.

De acuerdo, era un poco exagerado. Pero cuando escribí esta nota para el equipo de Twitter, mi intención era que salieran de allí pensando: «¡Dios mío, mi trabajo es importante!». Quería que compartieran el correo con sus maridos y esposas y les dijeran: «¡Mira, lo que hago es importante!».

El martes, noche de elecciones, un grupo de nosotros nos quedamos hasta tarde, para asegurarnos que todo funcionaba a la perfección. Invitamos a unas cincuenta personas a una cena informal y a mirar los resultados de las elecciones en una pantalla grande. Lo que ocurrió a continuación fue increíble. Twitter superó y aguantó su capacidad normal en un 500 por ciento, sin despeinarse.

Los servidores habían funcionado bien... ¡Y teníamos a nuestro primer presidente afroamericano! Este era el orden de las noticias aquella noche. Llamadme Ismael,[6] pero nuestra ballena, de momento, no se veía por ninguna parte. Y con la bestia enorme felizmente fuera del panorama, le dimos la bienvenida al primer presidente de Estados Unidos titular de una cuenta oficial de Twitter.

Al cabo de unas cuantas semanas se produjeron una serie de atentados terroristas en Bombay. En plena crisis, la gente usaba Twitter para informar de lo que ocurría en tiempo real, y en algunos casos Twitter hizo de salvavidas.

La gente en todas partes del planeta estaba encontrando las razones por las cuales Twitter era importante para sus vidas, desde leer reseñas de películas hasta ayudar a los sin techo, o recaudar fondos de manera espontánea para causas internacionales. Mientras nosotros estábamos centrados en el rendimiento de nuestro servicio, el resto del mundo iba descubriendo para qué servía Twitter.

No era el único que tenía grandes ideas sobre cómo podía utilizarse. El 30 de julio de 2008 hubo un terremoto de 5,4 grados en el sur de California. La hora oficial del seísmo era las 11.42, pero los tuits que lo anunciaban aparecieron antes. Al cabo de nueve minutos, a las 11.51, la agencia Associated Press mandó una alerta mundial de cincuenta y siete palabras en sus noticias por cable. En aquellos nueve minutos, Twitter vio tres mil seiscientos tuits con la palabra terremoto en ellos. En esa brecha informativa de nueve minutos, habíamos juntado todo un libro lleno de relatos de primera mano del acontecimiento. Obviamente, Twitter no es un servicio de noticias tradicional. Nuestros informes no divulgan datos y hechos fiables. Están generados por los usuarios y tienen un máximo de 140 caracteres. Lo que Twitter ofrece es inmediatez. La AP es todo lo rápido que puede ser. Pero Twitter tiene una base de usuarios global que manda mensajes a cada segundo, en tiempo real. Sea o no el futuro de las noticias, al menos es

complementario. Obtener información rápidamente es una de las mejores cosas que puedes hacer por el planeta. Twitter nos conecta instantáneamente a lo que está ocurriendo en el mundo.

En la zona de la bahía de San Francisco, todo vuelve siempre a los terremotos y a la mejor manera de superarlos. Ese 30 de julio, la gente tuiteaba mientras experimentaba el seísmo; no podían evitarlo. El impulso de tuitear, en medio del terremoto, era demasiado irresistible. Esos tuits crearon un mapa que medía el impacto y el alcance de aquel hecho. Y los tuits se expandieron antes que el terremoto. Twitter era capaz de vencer a los terremotos antes de que llegaran.

Pero, un momento. Esto ya no es una cosa para el desayuno. No es para informar de lo que ha ocurrido. Es algo capaz de predecir lo que está a punto de ocurrir. Los expertos en el ámbito de las respuestas a las emergencias vieron de inmediato que Twitter podía hacer algo que sus sistemas no eran capaces de hacer. Empezaron a llamarnos, a querer trabajar con nosotros para convertir a Twitter en parte oficial del servicio de respuestas de emergencia, pero les dije que era demasiado pronto. Nuestro servicio todavía no era lo bastante fiable. No queríamos ser responsables de la muerte de alguien porque el sistema de Twitter había fallado.

No obstante, después del terremoto, nosotros y el mundo entero vimos el potencial de Twitter mucho más claro. Y para hacer realidad ese potencial, necesitábamos ser tanto omnipresentes como fiables. Empezamos a atacar los dos frentes.

* * *

En enero de 2009 nos encontrábamos en nuestras oficinas de Bryant Street, el lugar al que nos habíamos mudado después de la extravagante oficina de South Park, y estábamos en medio de lo que llamábamos Tea Time, una reunión semanal de toda la empresa. Tea Time es una versión de la tradición de Google del TGIF («Por fin ya es viernes»), en la que cada viernes tomaban cerveza y algo de picar. A Jack le gusta el té, de modo que pensamos que nosotros nos podíamos reunir, hablar de los avances de la semana y tomar juntos té y galletas. Pero cuando la gente descubrió que había cervezas en la nevera ya no hubo marcha atrás. Ese día en concreto habíamos invitado a un periodista de *Wired*, que estaba pasando la semana con nosotros para redactar un artículo sobre Twitter. Se había sentado discretamente en un rincón, sin la intención de informar sobre las peculiaridades de la reunión, sino de llevarse una impresión general del ambiente en Twitter. Y entonces habló.

«Eh, chicos, no pretendo interrumpir, pero un avión acaba de aterrizar en el río Hudson. Un tipo del ferry que está ayudando en el rescate ha hecho una foto con su iPhone y la ha tuiteado.» La reunión acabó aquí. Nos abalanzamos todos a mirar su pantalla: era una imagen perfecta, que mostraba a personas en traje esperando en el ala de un avión de US Airways en medio del Hudson.

Las elecciones de 2008 habían sido el momento definitivo para nosotros porque habíamos llevado la tecnología a un nuevo nivel de capacidad. Pero este era el momento definitivo para el papel de Twitter en el reino de los mensajes. Todos tenemos muchas opciones distintas para ponernos en contacto con la gente electrónicamente: correo electrónico, SMS, IMs, tuits. Hay un momento y un lugar para cada uno. Cuando un avión aterriza en el Hudson delante de ti, es un tuit. Es el tuit definitivo. Eso no lo mandas por correo, eso lo tuiteas.

* * *

El 7 de abril de 2009 llegué al trabajo y me encontré la bandeja de entrada del correo llena. Tenía el teléfono lleno de mensajes. Era la prensa, y todos me hacían la misma pregunta: ¿Cuál era el papel de Twitter en los disturbios estudiantiles de hoy en Moldavia?

Eh... ¿dónde?

Tuve la tentación de responder con una nota tipo: «Bueno, no nos gustaba lo que estaba ocurriendo en Moldavia, de modo que pulsamos el botón rojo de Moldavia aquí en nuestro muro de Twitter y desencadenamos una revuelta».

En vez de hacer esto, busqué Moldavia en la Wikipedia. Resultaba que los estudiantes de ese país entre Rumanía y Ucrania —esos dos los conocía— se habían organizado para protestar por los resultados de las elecciones preliminares moldavas, al sospechar que habían sido fraudulentas. Como habían usado Twitter para organizarse, la prensa lo estaba llamando la Revolución Twitter.

Las historias de usuarios que había imaginado se estaban haciendo realidad, y todavía más. Todo ello de una app que empezó cuando Jack y yo compartimos lo que teníamos de desayuno. Ya no tenía necesidad de decirles a nuestros empleados que lo que hacían era importante. Estaba muy claro.

Como expliqué en un artículo en el *Atlantic* el 19 de octubre de 2010, había, por supuesto, ciertas respuestas negativas contra la idea de Twitter como factor de cambio del mundo. En el diario *The New Yorker*, Malcolm Gladwell escribió: «Parte de esta grandiosidad era de esperar. Los innovadores tienden a ser solipsísticos. A menudo quieren embutir todos los datos y experiencias sueltos en su nuevo modelo». Eso me fastidió, porque nosotros no éramos quienes habíamos reclamado la autoría de las protestas en Moldavia; al contrario, nos habíamos esforzado mucho por dejar claro que no creíamos que Twitter fuera la voz de la revolución. Twitter era solamente una herramienta que la gente utilizaba para hacer grandes cosas. ¿No era ya lo bastante asombroso? Si les das los instrumentos adecuados, la gente es capaz de grandes cosas. Nadie osó decir que el teléfono había sido capaz de derribar el muro de Berlín, pero ¿se hicieron llamadas? ¡Pues, claro! Twitter era una prueba de que los sistemas autoorganizados sin líderes podían ser auténticos agentes del cambio.

* * *

Cuando empezó la Primavera Árabe a finales de 2010, se me hizo todavía más importante intentar aclarar el papel de Twitter.

Los activistas de los países árabes estaban usando Twitter y otros servicios, como Facebook, para organizar los levantamientos. Tal como iban las cosas, prácticamente podíamos predecir cuál sería la siguiente revolución. Empezábamos a ver cada vez más tuits en una zona determinada y casi podíamos haber hecho una llamada a los implicados: «Eh, dictador, tal vez deberías empezar a plantearte la huida».

De pronto, a medida que la Primavera Árabe avanzaba, todas las cadenas de noticias importantes me pedían que saliera a hablar de lo que estaba ocurriendo. Mi instinto me decía que no lo hiciera. No solo tenía miedo de quedar como un idiota que opinaba de los asuntos mundiales, sino que tenía la sensación de que no era ético alardear, o ni siquiera centrarme en lo que todo esto significaba para nuestro negocio. Había gente que estaba muriendo, no iba a salir yo por televisión a decir: «Sí, ¡y miradnos! ¡Somos una empresa fantástica!».

Aunque nos alegrábamos de ser parte visible de los cambios que estaban ocurriendo, quería ser muy prudente sobre cuál era nuestro papel. No teníamos un publicista ni nada parecido, de modo que yo era la persona que de facto decidía si hablábamos con gente de la prensa, y sobre qué. Así que decidí no hablar con nadie. Algunos de los miembros de nuestra junta y de nuestros principales inversores me decían: «¿Cómo? ¿Estás loco? ¡Es una oportunidad fantástica de que nos vea todo el mundo!». Tenían algo de razón: cada vez que salíamos por televisión, había un millón de personas que se apuntaban a Twitter, pero yo seguía queriendo decir no a todos los principales operadores de prensa. No quería tocarles las narices. Esperaba que en algún momento hablarían de Twitter; simplemente, bajo las actuales circunstancias no podía respaldarlo. De modo que escribí a Raymond Nasr, mi amigo y asesor de comunicación. Le envié el correo electrónico que quería mandar en respuesta a las peticiones de la prensa. Era breve, y básicamente decía: «Gracias por vuestro interés, pero no hablaremos de este tema». Raymond, que siempre ha gastado una gran economía de lenguaje, me dijo: «Es perfecto. Yo solo añadiría la palabra "inadecuado"».

Así que mandé un correo diciendo, «Gracias por la oportunidad, pero no creemos que sea adecuado que hagamos la entrevista u ofrecer comentarios más allá de lo que ya hemos dicho al público en el blog de nuestra empresa».

La mayoría de las respuestas que recibí decían: «Lo entendemos».

* * *

Cuando quería que me dieran el trabajo en Blogger, me había visualizado a mí mismo trabajando allí. Creía que este tipo de visualización tenía el poder de hacer que las cosas ocurrieran. Ahora, a medida que los casos de usuarios que había visualizado para

Twitter se iban haciendo realidad, tuve la sensación de estar soñando despierto. Las cosas se habían vuelto muy serias con mucha rapidez. De pronto tuvimos que tomar decisiones sobre cómo interactuábamos con los gobiernos.

De vez en cuando teníamos que interrumpir el servicio para hacer tareas de mantenimiento. Siempre que lo hacíamos, poníamos una nota de advertencia para los usuarios. Pero en junio de 2009, cuando pusimos nuestra nota habitual de mantenimiento, recibimos de inmediato unas cien llamadas y correos electrónicos diciendo: «¡Ahora no podéis interrumpir el servicio! En Irán hay programada una gran manifestación». El gobierno iraní había cerrado otros medios de comunicación, y Twitter se consideraba vital.

De entre todos los correos que recibimos durante este incidente, hubo un mensaje que destacaba especialmente. Era de uno de los miembros de nuestra junta. Un empleado del gobierno de Estados Unidos le había mandado una nota, y él nos la reenvió como información.

El Departamento de Estado no quería que Twitter cerrara por mantenimiento.

Jason Goldman y yo debatimos la decisión. Necesitábamos hacer el mantenimiento; lo habíamos aplazado trece veces y si no lo hacíamos pronto, el sistema podía caerse para siempre.

Finalmente dije: «Aplacemos el mantenimiento una vez más». Y no fue porque quisiera obedecer las órdenes del Departamento de Estado —no pretendía entender la situación—, sino porque se suponía que Twitter debía funcionar, y nuestro trabajo era mantenerlo en buen estado y en marcha. Lo que estaba ocurriendo en Irán estaba directamente vinculado a la creciente importancia global de Twitter y a su importancia como red de comunicación e información.

De modo que reprogramamos el mantenimiento planificado para mediados de la tarde, lo que representaba la medianoche en Irán. Para un observador externo, podía haber parecido como si el Departamento de Estado hubiera hecho una llamada por su teléfono rojo y nosotros nos hubiéramos apresurado a hacer el cambio. La idea era: si aplazábamos el mantenimiento porque el gobierno estadounidense nos lo había pedido, ¿qué más estaríamos dispuestos a hacer por él? Pero el gobierno no tenía poder de decisión en Twitter. No queríamos ayudar a nuestro gobierno, ni a ningún otro gobierno. Teníamos que mantenernos como un proveedor de tecnología neutro.

El 16 de junio de 2009, el día después del mantenimiento, colgué el siguiente mensaje en el blog de Twitter:

> Twitter ha vuelto y la capacidad de nuestra red es ahora significativamente mayor. El mantenimiento programado que aplazamos de anoche hasta esta tarde ha sido un éxito y nos llevó la mitad del tiempo que calculábamos.
>
> Cuando ayer trabajamos con nuestro proveedor de red para reprogramar el mantenimiento previsto, lo hicimos porque los acontecimientos en Irán estaban directamente relacionados con la importancia creciente de Twitter como una importante red de comunicación e información. Aunque lo suponíamos imposible, o

extremadamente complicado, decidimos trabajar juntos para aplazar la fecha. Era importante para Twitter y para NTT America que mantuviéramos los servicios activos durante este acontecimiento global tan visible.

Resulta aleccionador pensar que nuestra empresa, de dos años de edad, podría estar desempeñando un papel globalmente tan significativo como para que representantes estatales encuentren la manera de subrayar nuestra importancia. No obstante, es importante recalcar que el Departamento de Estado no tiene acceso a nuestro proceso de toma de decisiones. Aunque podemos estar de acuerdo en que el intercambio abierto de información es una fuerza positiva para el mundo.

Nuestra postura era de neutralidad ante el gobierno. Éramos un instrumento de comunicación. No ayudábamos a ningún Estado, ya fuera por el bien de una revolución o por ayudar a las investigaciones de un gobierno. Me sentí orgulloso cuando, exactamente cuatro años más tarde, el 7 de junio de 2013, Claire Cain Miller escribió un artículo en *The New York Times* titulado «Tech Companies Concede to Surveillance Program», sobre el PRISM —el programa de vigilancia secreta del gobierno de Estados Unidos— y dijo que cuando la National Security Agency había acudido a las empresas de Silicon Valley para pedirles datos de los usuarios, «Twitter se negó a facilitarle las cosas al gobierno».

Alexander Macgillivray, nuestro consejero general —a quien todos llamábamos Amac— había hecho todo lo posible para apoyar legalmente nuestra postura. No éramos un servicio de ningún gobierno, y habíamos convertido todos los intentos gubernamentales por acceder a la información de nuestros usuarios en una horrible pesadilla.

Intentamos conservar la pureza de nuestro objetivo: conectar a gente de cualquier lugar instantáneamente a lo que a ellos más les importaba. Para que eso ocurriera, la libertad de expresión era esencial. Algunos tuits podían facilitar un cambio positivo en un país en el que había represión; otros nos podían hacer reír, otros hacernos pensar, y otros podían hasta hacer enfadar a una amplia mayoría de usuarios. No siempre estábamos de acuerdo con las cosas que la gente elegía tuitear, pero manteníamos el flujo de información sin tener en cuenta las opiniones que podíamos tener sobre su contenido.

Creíamos que el intercambio abierto de información tendría un impacto positivo global. Era una creencia tanto ética como práctica. A nivel práctico, sencillamente no teníamos la posibilidad de revisar los más de cien millones de tuits creados y enviados diariamente. Desde una perspectiva ética, casi todos los países del mundo están de acuerdo con que la libertad de expresión es un derecho humano.

Habían pasado muchas cosas desde los tiempos en que nos llamaban los *Seinfeld* de internet. Estábamos en el buen camino para convertirnos en una empresa adulta ofreciendo una herramienta pequeña y sencilla, que podía utilizarse para efectuar grandes cambios. No habíamos cambiado el mundo, pero habíamos hecho algo todavía más profundo y habíamos aprendido una lección muy inspiradora: cuando le das posibilidades a la buena gente, hacen grandes cosas. Los superhéroes no existen, pero juntos podemos cambiar el rumbo del mundo.

10

Quinientos millones de dólares

Twitter había captado la atención del mundo. Un lunes de finales de 2008, no mucho después de que Evan relevara a Jack en el puesto de consejero delegado, me desperté en mi casita de Berkeley y, por alguna extraña razón, aquel día decidí ponerme una camisa blanca que había sido lavada y planchada en la tintorería. Nunca llevo camisas así, pero la vi en el armario y me la puse, y Livia me dijo que debía llevarla. Así que lo hice.

Anduve los treinta minutos que se tardaba en ir desde nuestra casa hasta la estación del BART del centro de Berkeley, pasé mi tarjeta por el torno, me senté en un banco y esperé a que viniera el tren. Para ir desde el centro de Berkeley hasta la parada de Montgomery Street se tardan veintitrés minutos, y el tren, como ya he comentado, viaja por un tubo pegado al fondo de la bahía de San Francisco. Me pongo siempre un poco nervioso, y por esa razón mi camisa se veía un poco sudada. Sabía que aquella elección había sido un error.

Con mi PowerBook al hombro, recorrí los treinta minutos que se tardaba desde la estación de Montgomery hasta nuestras oficinas de Bryant Street. Cuando llegué al despacho, casi dos horas después de despertarme, estaba sudando ligeramente.

Tan pronto como entré en la oficina, Jason Goldman me dijo que Ev, que acababa de tomar el relevo de Jack como consejero delegado, me esperaba abajo en su coche.

No era normal que llegara al trabajo y me dijeran que Ev me esperaba para ir a una reunión. Algo ocurría.

—¿Por qué me espera? —pregunté.

—Tú baja.

Así que di media vuelta y volví a salir del edificio. Desde luego, ahí estaba Ev esperándome en su Porsche.

Subí al coche:

—¿Adónde vamos?

—A Palo Alto.

—¡Oh! ¿Es hoy que tenemos que ir a Google a hacer la sesión de preguntas y respuestas? —dije—. Ojalá no me hubiera puesto esta camisa. Me hace sentir incómodo.

Era solo una camisa blanca de botones normal, como de traje, pero me empezaba a obsesionar con ella. ¿Me la tenía que meter por dentro del pantalón? Ya me sentía lo bastante raro con aquella estúpida camisa como para ahora tener que ir a Google.

Empezamos a movernos hacia la 101 Sur. A Ev le gusta correr. Y a pesar de su paciencia general conmigo, se enoja cuando empiezo a parlotear sin pensar.

—Cállate —me dijo—. No vamos a Google. Vamos a Facebook.

—¿Qué vamos a hacer en Facebook?

—Ver a Mark Zuckerberg.

—¿Por qué? —A estas alturas ya estábamos bajando por la 101 a toda velocidad.

—Facebook nos quiere comprar.

A veces Evan es todo un enigma. Cuando dijo esta frase, ni se inmutó.

—Oh —exclamé—, pero ¿queremos que nos compren?

—No lo sé. Probablemente no.

Nos quedamos un rato en silencio, mientras Ev sorteaba y adelantaba vehículos, entrando y saliendo del carril rápido. Pensé en nuestra última ronda de financiación. Había colocado el valor de la empresa en algo que rondaba los veinticinco millones de dólares.

—¿Por cuánto nos quiere comprar Facebook? —le pregunté.

—No lo sé.

—¿Quieres vender la empresa a Facebook? —volví a preguntarle.

Esta vez Ev dijo que no.

—Y entonces —insistí—, ¿por qué vamos a Facebook? No me siento cómodo con esta camisa.

Ev me dijo que la camisa, en realidad, era muy adecuada para el viaje. Fui consciente de que intentaba poner punto y final a aquella parte de la conversación, y que ahora era demasiado tarde para dar marcha atrás. Había accedido a reunirse con Mark Zuckerberg para hablar de la adquisición.

—Si no queremos vender la empresa —dije—, tal vez deberíamos inventarnos un precio tan ridículo que nadie esté nunca dispuesto a pagarlo. De esta forma, cumplimos con la obligación de hablar del tema pero salimos de la encrucijada.

—¿Cuál sería una locura de cifra? —preguntó Ev.

Le espeté la cifra más grande que se me ocurrió: «Quinientos millones de dólares». Me eché a reír incluso antes de acabar de decirlo. Ev también se echó a reír. Bajábamos a toda máquina por la 101 riéndonos a carcajadas, imaginando lo divertido que sería si Mark Zuckerberg nos preguntaba por cuánto venderíamos la empresa y le dijéramos quinientos millones de dólares. Nos reímos un buen rato. Entonces Ev dijo que probablemente no sería tan sencillo. Era poco probable que llegáramos a hablar de cifras.

Al llegar a Palo Alto, aparcamos el coche en una zona de parquímetros. Facebook todavía no tenía un campus grande. Sus oficinas estaban repartidas entre varios edificios del centro de Palo Alto. Nos dirigimos a la dirección indicada. Una recepcionista nos entregó un par de etiquetas identificativas y nos dijo que las lleváramos visibles para que el personal supiera que éramos visitantes. Nos las colgamos obedientemente en nuestras camisas.

Al cabo de unos minutos, uno de los lugartenientes de confianza de Mark salió a recibirnos. Nos dirigió por en medio de la gente que estaba programando en varios ordenadores hasta un despacho modesto en el que estaba Mark sentado a su mesa. Cuando entramos, Mark se levantó a estrecharnos la mano. Intercambiamos presentaciones y saludos.

—No hacía falta que llevarais identificación —nos dijo.

Ev respondió:

—Sí, sí que hace falta. Nos lo ha dicho la mujer de recepción.

—Sí —confirmé yo.

Mark nos preguntó si queríamos que nos enseñara las oficinas. Le dijimos que por supuesto, de modo que nos llevó de vuelta por donde habíamos venido. Mientras lo seguíamos, él gesticulaba hacia un grupo de gente que trabajaba con sus ordenadores y decía cosas tipo: «Estos son algunos integrantes de nuestro equipo, trabajando». Obvio.

Nos llevó hacia los ascensores y nos enseñó una pared que había sido decorada con grafitis. Nos dijo: «Este es nuestro muro de los grafitis». Desde luego que lo era. Le dijimos que era muy chulo.

El ascensor nos llevó a la planta baja y Mark nos preguntó si queríamos ver otro edificio. Ev y yo nos miramos con una mirada que decía: «Esto es un poco raro, pero sigámosle el rollo».

De modo que Ev dijo: «Sí, claro, vamos a verlo».

Como los edificios estaban repartidos por unas cuantas manzanas del centro de Palo Alto, nos encontramos andando por las aceras, yo con mi incómoda camisa blanca, ambos con nuestras etiquetas identificativas y andando detrás de Mark Zuckerberg.

De nuevo, un poco raro.

Llegamos a otro edificio y entramos. Mark nos llevó al piso de arriba y nos enseñó a más gente trabajando en sus mesas. Mientras avanzábamos entre ellos, Mark dijo algo tipo «Aquí veis a más gente trabajando».

Pues sí. Tenía razón. Había más gente trabajando, exactamente igual que en el otro edificio. Miré a Ev con cara de «¿Qué coño...?», y reprimió una carcajada.

Mark sugirió que habláramos y nos llevó a una pequeña sala al otro lado de la planta, que probablemente era un despacho sin ocupar. En la sala cabía justo una silla y un sofá para dos. Mark entró el primero y se sentó en la silla. Yo entré el segundo y me embutí a un lado del acogedor sofá.

Siendo el último, Ev dijo: «¿Dejamos la puerta abierta o cerrada?».

La respuesta de Mark fue: «Sí».

Sí, ¿qué? La respuesta no cuadraba. Ev se quedó quieto un momento, esperando a que Mark rectificara su respuesta, pero al ver que no llegaba ninguna instrucción más, dijo: «Vale, la dejo entreabierta», y ajustó con cuidado la puerta hasta una posición ligeramente entornada.

Todo eso: mi camisa blanca, las etiquetas identificativas, el paseo por la nada, la posición de la puerta, el sofá minúsculo en el que Ev se incrustó a mi lado (es una suerte que sea tan flaco), la gente sentada justo al otro lado de la puerta del pequeño despacho escuchando todo lo que decíamos, todo esto y más convirtieron toda la situación en algo extremamente incómodo.

Rompí el hielo diciendo algo así como «Mark, quiero que sepas que admiro lo que estás haciendo. Y creo que estamos haciendo el mismo trabajo. Ambos estamos democratizando la información, y me encanta».

Mark se limitó a mirarme con una expresión que parecía querer decir «Esperaré a que el payaso de la camisa blanca acabe su discursito para poder hablar con el listo». ¿Qué queréis que os diga? Soy un tipo dicharachero. A veces Ev tiene que decirme: «Vale, Biz, ¿ahora puedes callarte, por favor?». Incluso cuando estamos solos él y yo, de vez en cuando me dice: «Biz, ¿puedo hablar yo, ahora?».

Mark fue rápidamente al grano. Dijo:

—Cuando se trata de asociaciones, no me gusta hablar de números.

—A nosotros tampoco —dijo Ev rápidamente.

—Pero —añadió Mark—, si pusiérais una cifra, os podría decir sí o no de inmediato.

¿Qué se suponía que teníamos que hacer? Después de vacilar unos instantes, Ev respondió sin embudos:

—Quinientos millones de dólares —dijo.

«¡Ostras! —pensé—. Lo ha dicho.» Como ya he mencionado anteriormente, Evan es una persona con los pies sobre la tierra. Le gusta crear aplicaciones de productividad que te ayudan a hacer listas de deberes e ir marcándolas. Todo su tiempo está justificado. Más adelante hasta utilizaba la agenda para dedicar un tiempo asignado a jugar con sus

hijos. Estaba bastante seguro de que «Ofrecer nuestra empresa al fundador y consejero delegado de Facebook por quinientos millones de dólares» no estaba en su lista de deberes. Miré a Evan, pero él estaba concentrado en Mark.

Hubo una pequeña pausa y luego Mark dijo:

—Es una cifra muy elevada.

Esto me dio pie a hacer una broma inoportuna, de modo que intervine:

—Has dicho que dirías sí o no, pero en cambio has dicho «Es una cifra muy elevada».

Ev se rio, pero Mark no. Vale, aquella no era mi mejor reunión, pero la culpa fue de la camisa.

Ahora Mark dijo:

—¿Queréis que comamos juntos?

Aceptamos y seguimos a Mark hasta fuera del edificio, hasta otro edificio anodino más de Palo Alto. Este albergaba la cafetería de Facebook. Había una cola larguísima que salía por la puerta y daba la vuelta a la manzana. (Consejo gratuito a Facebook de parte de un consejero delegado de pacotilla: menos muros grafiteros y más personal de comedor.) Ahora fue el turno de Ev de intentar ponerle un poco de humor.

—¿No eres el jefe? ¿No puedes saltarte toda la cola del restaurante? —bromeó.

—Aquí no hacemos las cosas así —respondió, y luego nos dio la espalda y nos pusimos a esperar. Mark pensó que Ev lo decía en serio. Para él éramos tan raros, como él lo era para nosotros.

Estoy bastante seguro de que tanto Ev como yo visualizábamos lo mismo: una cola larga y en silencio para recoger una bandeja de comida, seguida por un almuerzo tipo instituto todavía más raro, durante el cual Mark nos seguiría señalando cosas del estilo: «Estas son algunas personas comiendo», o «Esta es gente preguntándose por qué no tenemos más personal en la cafetería». De modo que saqué mi excusa de emergencia habitual: «Oh, Dios mío, Ev. ¡Tenemos aquello!».

—¡Ah, sí, aquello! —me secundó Ev. Porque un amigo sabe qué significa cuando su amigo tiene «una cosa».

—Tenemos una cosa esperándonos en el despacho —le dije a Mark. Tal vez me creyó, o tal vez no, pero como era evidente que hablábamos idiomas distintos, era imposible saber cómo se lo tomó. Pero nos marchamos igualmente. «Estas son unas personas que se marchan.»

Ir a esa reunión fue un error de principiante. Si no piensas realmente vender, no debes ir a una reunión de adquisición, porque una vez que se lanza una oferta, tienes la obligación de presentársela a los accionistas para que la valoren seriamente. Un emprendedor puede tener tres motivos para vender su empresa, y ninguna de ellas era aplicable a nuestro caso. Una, que estás a punto de ser aplastado por la competencia o denunciado hasta el olvido. Dos, que estás cansado o acabado y solo quieres que te den la pasta. Y tres, que el potencial de tu empresa, cuando lo comparas con el de otra, es

muchos órdenes de magnitud mayor, de modo que te resulta imposible alcanzarlo solo. (De hecho, en aquel momento, Twitter estaba tan terriblemente mal, desde el punto de vista técnico, que casi caíamos en la categoría de emprendedores que tienen que vender porque están bastante jodidos. Tal vez hubiera sido una buena idea recurrir a Facebook, pero no estábamos preparados.)

Increíblemente, aquella misma semana, Mark Zuckerberg nos vino con una oferta. Era una mezcla de dinero en efectivo y de acciones que sumaba... redoble de tambores... ¡quinientos millones de dólares! Esa cifra había salido de la nada. Fue simplemente la cifra más alta que se me ocurrió. Ni siquiera sabía si existía todo ese dinero en el mundo. Había empezado como una broma, y ahora se hacía real. Para que luego se hable de crear tus propias oportunidades.

La oferta fue una sorpresa tremenda, y un día de celebración para Twitter. Convocamos a la junta para comentar qué hacíamos, y luego Evan redactó una carta muy convincente para la junta para explicar que no estábamos preparados para vender. Todas las señales indicaban que Twitter tenía potencial para triunfar. Apenas estábamos empezando. Pensábamos que podíamos crear un negocio, pero la única manera de saberlo era lanzarnos a ello.

La verdad del asunto era que sentíamos tanta pasión por Twitter como el primer día. Queríamos completar el sueño. Jugábamos según nuestras propias reglas, y si al final todo se hundía, estábamos dispuestos a aceptar las consecuencias.

De nuevo, el tema aquí no es mi conducta, que soy el primero en admitir que fue infantil rozando con lo ofensivo. Bromear sobre cantidades indecentes de dinero y luego proponérselas a unos inversores potenciales no es manera de construir ni una carrera profesional ni un negocio. El secreto está en confiar en tus instintos, incluso si eres más pequeño y menos poderoso que la otra parte.

* * *

Varios meses más tarde, en una ronda de financiación encabezada por Benchmark Capital and Institutional Venture Partners, Twitter fue valorado en doscientos cincuenta millones de dólares. La oferta de Facebook, basada en mi broma, había disparado nuestro valor. ¿Quién podía saber que estas cosas funcionaban así? Pensé que en la valoración de una empresa entraban muchos más factores, pero, al parecer, no es precisamente una ciencia. Empiezas por cero, y luego un día te encuentras en una sala diciéndole a la gente que pueden tener un x por ciento de tu empresa semiexistente por x millones de dólares. Tú estableces la propia valoración de tu empresa. Te lo inventas, y luego lo confirma lo que la gente está dispuesta a invertir.

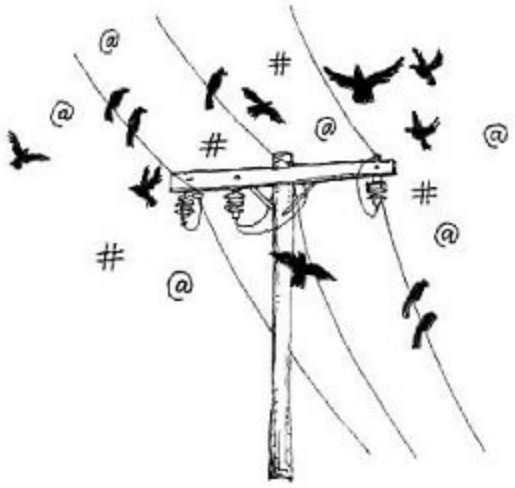
En la actualidad Twitter vale algo parecido a 15.000 millones de dólares. Un día podría valer cien mil millones de dólares. Esto, señor Zuckerberg, son cifras muy, muy altas.

Estos días estoy dando un curso de MBA en Stanford con uno de los socios de Benchmark. El foco de atención de este año es la siguiente cuestión: ¿Tenía Benchmark que haber invertido en Twitter al nivel que lo hizo cuando lo hizo? Los alumnos estudian la empresa, el mercado, la competencia y otros factores que valorar. Un punto esencial en su estudio es la oferta de quinientos millones de dólares que hizo Facebook, que ayudó a fijar el precio. Siempre me divierte ponerme delante de la clase, mirar a todos esos alumnos serios y trabajadores de MBA, y decirles: «¿Sabíais que fue una broma? ¿Una broma tonta?».

Al cabo de cuatro años, en 2013, Facebook compró Instagram por mil millones de dólares en efectivo y acciones. ¡Mil millones de dólares! Cuando íbamos a Palo Alto en el Porsche de Evan, ni siquiera era capaz de concebir una cifra tan alta. Me gusta pensar que Mark Zuckerberg aprendió algo de su reunión con nosotros. Esta vez no iba a poner todos los huevos en el mismo cesto con una oferta irrisoria como quinientos millones en una combinación de dinero y acciones. Seguramente debió de decirle a Kevin Systrom, el creador de Instagram: «Llevas trabajando en esto dieciocho meses. Te doy mil millones». ¿Quién puede negarse a eso?

11

La sabiduría de las masas



Ya en 2007, la gente había empezado a llamar *tweets*, en inglés, a las actualizaciones del Twitter, y *tweeting*, o tuitear, a la acción de colgar una actualización. En algunos artículos de prensa del principio, la policía gramatical tomaba nota de esta evolución. Me encantaba. Entre nosotros y públicamente, nosotros lo llamábamos simplemente actualizaciones, y a la acción, *twittering*.

La barra lateral de Twitter mostraba tus estadísticas de uso, incluyendo el número de actualizaciones que habías hecho. Jason Goldman y yo tuvimos una conversación sobre si cambiarlo y contar tuits de usuario, en vez de actualizaciones. No quería respaldar de inmediato la terminología generada por los usuarios. Que el usuario fuera el responsable de la nomenclatura era fantástico. Así es como Google, en inglés, se convirtió en un verbo. Pero temía que si nosotros, los de la empresa, empezábamos a llamarlos tuits (*tweets*), para los usuarios equivaldría a que sus padres empezaran a decir que algo es *guay*. No quería jugar con la magia. De modo que pospusimos el uso público del término *tweet*, o el cambio de Actualizaciones por Tweets en la página web. Cuando me preguntaban cuál era la terminología, decía: «El servicio se llama Twitter, y la acción de usarlo se llama *twittering*». (Más tarde eso estuvo a punto de fastidiarnos cuando intentamos reclamar los derechos de autor de la palabra *tweet*, porque había muy pocas pruebas de su uso por parte nuestra, como empresa.) Finalmente, en verano de 2009, cuando la palabra *tweet* ya estaba tan extendida que Actualización sonaba demasiado genérica, procedimos a cambiar la terminología en el sitio. Y estuve encantado.

* * *

A la hora de escuchar a la gente que usaba Twitter, decidimos apostar por ello. Observando los patrones de uso en todo el Sistema, creamos funciones basándonos en estos patrones. Larry Wall, que había creado el lenguaje Perl de programación, una vez dijo: «Cuando fundaron la Universidad de California en Irvine, simplemente levantaron los edificios. No pusieron aceras; solo césped. Al año siguiente, volvieron y asfaltaron aceras siguiendo los caminos que se habían abierto por el césped. El Perl es este tipo de lenguaje; no parte de principios iniciales. El Perl son estas aceras en el césped». Los términos Hashtags, @replies, y retweets aparecieron de esta manera.

En 2007, poco antes de asistir al SXSW, Chris Messina, un amigo que por aquel entonces dirigía una consultoría de internet llamada Citizen Agency y que fue uno de los primeros usuarios de Twitter, vino a nuestras oficinas. Yo me estaba tomando un taco delicioso, y Chris dijo: «Tienes que crear una función que si alguien teclea #sxsw, significa que están tuiteando sobre South by Southwest».

Jason Goldman y yo escuchamos la idea de Chris educadamente, pero secretamente pensamos que era demasiado especializada como para que cuajara. Pero, efectivamente —y tal vez empezó Chris—, al poco tiempo la gente empezó a utilizar hashtags. Los estuvieron usando aproximadamente un año cuando, en julio de 2009, decidimos vincular la palabra hashtag automáticamente a la página de resultados de búsqueda de Twitter de ese término. Ahora, cuando clicabas en #sxsw, por ejemplo, te daban una página en la que se mostraba todos los resultados de búsqueda con ese mismo hashtag. Fue relativamente fácil de hacer, de modo que, aunque no estábamos seguros de que la gente lo utilizaría, probarlo no costaba nada. Parecía una idea bastante buena agrupar los resultados de una búsqueda. Actualmente, los hashtags son tan comunes que se utilizan hasta irónicamente, en contextos que no tienen nada que ver con Twitter o para agrupar temas.

Tweeters también creó su propio método de dirigir sus mensajes a una persona específica, utilizando el símbolo @. Empezar tu tuit con @biz, por ejemplo, significa que me estás hablando a mí específicamente, del mismo modo que puedes destacar a una persona en concreto de una conversación de grupo. Ya en 2007 empezamos a fomentar este uso mediante cosas como vincular el «@username» a un perfil, y luego a una conversación determinada. Este uso del símbolo @ no era nuevo en la red. Ya se utilizaba en los primeros foros de chats online para referirse a alguien que había dicho algo anteriormente en el hilo. Por ejemplo, decías: «Estoy de acuerdo con lo que ha dicho @hamguy44».

A medida que el símbolo @ evolucionaba, actualizamos la página. La gente empezó a usar el símbolo no solo para hablar con una persona específica, sino para referirse a algo, tipo:

> Voy en @BART al trabajo.

En 2009 nos empezamos a referir a las réplicas @ como «menciones», y las recogimos en las páginas de perfil de modo que una persona (o BART) pudiera ver fácilmente todos los lugares en los que (la persona o la cosa) había sido mencionada. Luego los agrupamos de manera que la gente pudiera seguir una conversación por Twitter.

Retuitear fue un poco más controvertido. Nos dimos cuenta de que cuando a alguien le gustaba un tuit, lo copiaba y pegaba a su campo de Twitter. Si quería mencionar a su autor, superaba el número de caracteres, con lo cual tenía que abreviar el tuit original. Luego le añadía «RT», para indicar que era un retuit.

Nos dijimos, vale, es una función útil, porque si un tuit es bueno y la gente lo quiere retuitear, es una manera de divulgar una buena idea. Pero debemos crear un botón que retuitee el original de manera que no se pueda modificar. Así, la gente no corre el peligro de ser tergiversada. El tuit será colgado de tu parte en su forma pura. Además, como será un botón, resultará más fácil que cortar y pegar, que es tan torpe. Los tuits populares se expandirán muy rápido, de modo que si hay un tuit especialmente bueno de una persona que tiene setenta seguidores, y yo lo retuiteo a mis doscientos con un simple clic, el tuit se expandirá como una auténtica explosión.

Convertir el retuiteo en una acción de un clic resultó ser muy útil porque se convertía en algo rastreable. Si algo se retuiteaba mucho, nos indicaba que era interesante o importante. Podíamos usar el retuiteo para sacar temas candentes a la superficie. Con el tiempo podíamos llegar a crear una zona llamada «Descúbrelo» que, entre otras cosas, destacara los tuits más retuiteados.

Inicialmente, a la gente le molestó. No les gustó el hecho de no poder retocar un retuit. Se habían acostumbrado a controlarlo y no querían que eso cambiara. Pero nos mantuvimos inflexibles. A veces la gente se resiste al cambio. Nuestra manera protegía la integridad del tuit original, y nos permitía, a nosotros y a los usuarios, trazar su procedencia, y saber a ciencia cierta quién había dicho qué. Nadie podía falsear tuits de otra persona. Este es un ejemplo de cómo escuchábamos a nuestros usuarios, pero también consideramos lo que creíamos más plausible para la comunidad y para el servicio, convencidos de que hasta nuestros detractores pronto se darían cuenta.

* * *

Esta es la auténtica emergencia, o surgimiento, la sabiduría de las masas, como el hecho de volar en bandadas, representa a los miembros del grupo eligiendo juntos. El mensaje más importante de la evolución de la nomenclatura era exactamente lo que les había estado diciendo a los nuevos empleados de Twitter. Nuestro trabajo consistía en estar atentos, buscar los patrones, y estar abiertos a la idea de que no teníamos todas las respuestas.

El motivo por el que este enfoque al negocio es poco ortodoxo es que en muchos foros tradicionales, sencillamente no tienes un contacto tan directo con tus usuarios. Si eres fabricante de pelotas de baloncesto, no puedes ver a todos tus usuarios botando la pelota. Pero nosotros podíamos ver todos los tuits; era imposible no hacerlo. No los podíamos leer todos, pero se pasaban el día cruzando por nuestras pantallas. De modo que este enfoque era especialmente importante para una herramienta como Twitter. Teníamos el beneficio de poder ver cómo la gente la usaba. Eso nos enseñaba apertura mental.

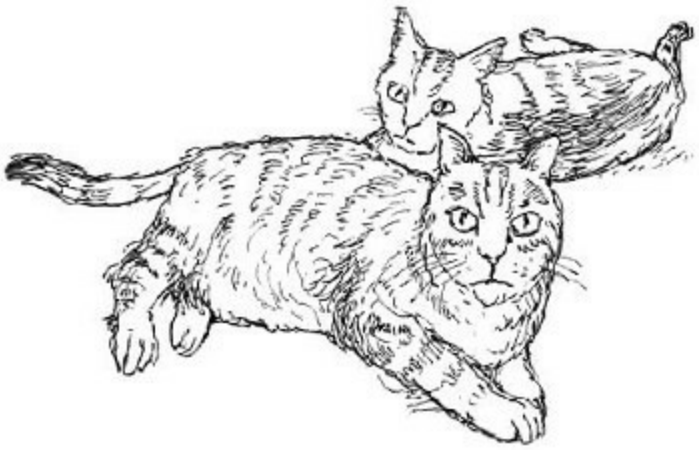
* * *

Había pensado que lo que estaba haciendo era crear una empresa fiel a mis ideales, pero lo que ocurrió realmente por el camino es que creé una marca. La marca Twitter se hizo fuerte y reconocible. Atrajimos tanta prensa y tanto espacio cerebral intelectual que nos metieron prematuramente en el mismo saco que Facebook cuando, en realidad, éramos una pequeña fracción de su tamaño.

Nuestra primera celebración de las fiestas, en diciembre de 2008, tuvo lugar en la enoteca de Millennium, un restaurante vegano de San Francisco donde también habíamos celebrado las fiestas de Odeo. Con alrededor de una docena de empleados, éramos lo bastante pequeños como para caber todos en la sala del fondo. Hace poco encontré un pase de diapositivas de esa fiesta. Seguíamos callados sobre la cantidad de usuarios que teníamos. Lo cierto es que había hasta 685.000 personas registradas, de las 45.000 del SXSW. No estaba mal para un proyecto que tenía poco más de un año, pero los rumores en la prensa eran que teníamos diez millones de usuarios. Siempre que la gente me preguntaba cuántos teníamos, respondía: «El número de usuarios no importa. Lo único que importa es que la gente encuentra el servicio interesante y útil». Seguir nuestras propias normas nos estaba compensando. La marca se hizo enorme antes de que lo fuera el servicio.

Al cabo de dos años más llegaría el día en el que conseguimos, y superamos, los cien millones de usuarios. En 2010, en la primera y única Chirp Conference, una reunión profesional de la comunidad de desarrolladores de Twitter, subí al escenario y dije lo mismo que había dicho siempre: «El número de usuarios no importa. Lo único que importa es que la gente encuentra el servicio interesante y útil». Pero esta vez, mientras lo decía, cliqué en Siguiente para mostrar una nueva imagen que acababa de añadir a mi charla. Decía «140 millones». Hasta la humildad tiene un tiempo y un lugar.

12
Puedes manipular la verdad



En marzo de 2009 cumplí treinta y cinco años. Tuiteé,

> Hoy es mi cumpleaños. ¡Estoy en la treintena!

Una página web de cotilleo mordaz captó la confusión e intentó convertirla en algo, pero yo simplemente me había estado divirtiendo con uno de los viejos juegos típicos de mi mentor Steve Snider: ofrecer dos verdades que equivalen a una mentira. Una vez fui a cenar al Golden Era, un restaurante chino de Brookline, con él y su familia, y alguien le preguntó, respecto de mí: «Oh, ¿es su hijo?». Steve respondió: «Marlene y yo nos casamos en 1973, y Biz nació un año más tarde». Dos afirmaciones verdaderas pero sin relación entre ellas que parecían transformar la respuesta a su pregunta en un sí.

Cuando trabajé por primera vez como diseñador *freelance*, hice una web para mi empresa. Para animar la página de bienvenida, escaneé una bonita imagen del catálogo de Pottery Barn en la que salía una oficina magnífica con vistas a un jardín. Un día fui a una reunión en una escuela. Era para un buen encargo, un encargo que realmente deseaba, para diseñar toda una colección de libros. La mujer con la que me reuní me dijo: «Nos gusta mucho tu oficina». De hecho, por aquel entonces trabajaba en el sótano húmedo de casa de mi madre, de modo que al principio no tenía ni idea de qué me estaba hablando. De pronto caí en la cuenta; se había creído que la foto de Pottery Barn era de mi oficina.

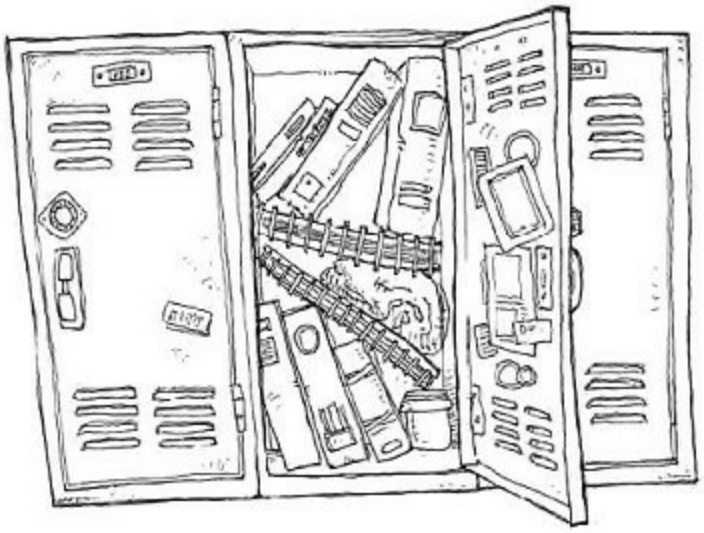
Y no le mentí. No exactamente. Simplemente le dije: «Ah, sí. Es una oficina de ensueño».

Durante el breve período que Livia y yo vivimos en Los Ángeles, tuvimos dos gatos, a pesar de que en nuestro apartamento no se permitía tener mascotas. Livia tenía siempre miedo de que la propietaria pasara a vernos y descubriera los gatos. Así que le propuse: «Esto es lo que tienes que hacer. Si viene la casera y te dice: "veo que tenéis gatos", le replicas: "Tenemos unos amigos que están fuera de la ciudad. Nosotros cuidamos de los gatos"». Ambas afirmaciones eran ciertas. En aquellos tiempos teníamos muchos amigos viviendo en Boston. Y, desde luego, cuidábamos de los gatos.

O sea, que incluso con treinta y cinco años, seguía dispuesto a estirar un poco la verdad para dar la impresión que quería dar. Dicho de otro modo, era un poco payaso. Pero las cosas se estaban volviendo más serias.

13

La política de No-Deberes



Estábamos en el juego y, desde cómo respondíamos a nuestros usuarios hasta cómo interactuábamos con los gobiernos, y hasta en cuánto se nos valoraba, conseguimos marcar nuestras propias reglas.

Mi primera experiencia marcando mis propias normas data de cuando empecé el instituto. Las primeras semanas de mi primer año intenté hacerlo todo bien. Hice exactamente lo que me decían que hiciera... y eso incluía los deberes. Después del entreno de lacrosse y de mi empleo de después del colegio de reponedor en un supermercado local, llegaba a casa hacia las ocho de la tarde. A esa hora se suponía que tenía que cenar, hacer los deberes y acostarme, para poder levantarme al día siguiente y volver a hacer la misma rutina.

Las primeras semanas de aquel primer año avancé con determinación en mi plan. Teníamos cierta cantidad de lecturas para nuestra asignatura de historia, problemas que resolver para mates, y deberes de inglés, ciencias políticas, química, biología y otras. El trabajo se acumulaba y yo, en realidad, no soy especialmente rápido leyendo, ni haciendo ningún tipo de trabajo. De hecho, tiendo a tardar más que el resto de la gente en asimilar la información y resolver problemas. Pero esa primera semana estaba decidido a hacerlo todo. Si los demás lo hacían, yo también lo haría.

Pronto me di cuenta de que intentar hacer todos los deberes que me ponían representaba quedarme despierto casi toda la noche, cada noche. No podía dejar el lacrosse, ¡el equipo lo había creado yo! Y necesitaba el trabajo para contribuir a la economía familiar. Los trabajos de mi madre, cuando los conseguía, no bastaban para pagar todas las facturas. Había vendido la casa en la que se crio para mudarnos a una casa más modesta, y puso los beneficios en el banco para que pudiéramos vivir de ese dinero. Esto nos duró un tiempo, y luego tuvo que volver a hacerlo. Nos mudamos un montón de veces. Para cuando llegué al instituto, la casa en la que vivíamos tenía la planta baja con el suelo de tierra, y las paredes sin yeso. Ahora podía decir honestamente que vivíamos «en el suelo». Los fines de semana, mi madre y yo hacíamos todo lo que podíamos por mejorar la casa, pero siempre necesitábamos dinero.

Estaba claro que todo este rollo de los deberes no iba a funcionar. Decidí tomarme las cosas por mi cuenta e implementar una «política de No-Deberes». Mi plan era simple. Me esforzaría todo lo posible por prestar atención y estar totalmente concentrado en todas las clases, pero no me llevaría los libros a casa, y no haría ninguno de los deberes que me pusieran. Si los deberes tenían por objeto reforzar lo que se enseñaba en clase, me iría bien, porque me aseguraría de asimilarlo todo durante la jornada escolar. Una vez vi clara esta solución, tuve una enorme sensación de alivio. El único escollo que me quedaba por superar era comunicar mi nueva política a mis profesores.

Al día siguiente, uno por uno, les conté a mis profesores mi plan. La conversación se desarrolló de manera bastante parecida con todos ellos: de entrada, les dije hola y me presenté. Luego les conté que durante las dos semanas anteriores había estado intentando hacer todos mis deberes. (Tal vez también les insinué que quizá se podrían comunicar más entre ellos para coordinar la cantidad de deberes que daban a sus alumnos.) Les dije que completar los deberes me llevaba aproximadamente hasta las cuatro de la madrugada, y que, lamentablemente, aquello me resultaba insostenible. Luego les presenté mi política de No-Deberes.

Algunos de los profesores se rieron, pero al final, todos ellos me dijeron a su manera que si realmente quería seguir adelante con mi plan, podía hacerlo, pero que afectaría a mi nota global. Estaba dispuesto a aceptarlo.

Desde ese momento dejé de hacer deberes. Estuve atento en clase y me esforcé por interiorizar los conocimientos. Al final, tal vez porque había sido tan franco y claro al comunicar mi política, mis profesores acabaron por no penalizarme. Dicho de otro modo, mi política de No-Deberes no influyó para nada en mi nota final. A todos los efectos prácticos, fue un éxito rotundo.

Recuerdo claramente la reacción de uno de mis amigos del instituto ante esta normativa. Matt era un gran estudiante, pero no parecía resultarle fácil. Aunque se esforzaba mucho, se sentía bastante ansioso ante los exámenes y test, y ante las notas en general. Al acabar un día de clases en medio de nuestro primer año, ambos nos

encontramos ante nuestras taquillas. Matt estaba llenando su mochila de libros y yo, por el contrario, estaba sacando todos los libros de mi mochila para dejarlos en la taquilla y no verlos hasta el día siguiente.

Cuando la cerré, Matt se dio cuenta de que no me llevaba los libros y me preguntó cómo pensaba hacer los deberes.

—Oh —dije—, es que tengo una política de No-Deberes.

Matt me miró incrédulo. Se rio nerviosamente:

—Estás de broma.

—Matt —le dije, divirtiéndome un poco con él—. Esto es América. Podemos hacer lo que nos dé la gana. Somos libres. Tengo una política de No-Deberes y es fantástico.

Cerré la taquilla con un énfasis desacostumbrado y me dirigí a mi entreno de lacrosse, libre de cargas.

Estaba en contra de las normas porque sí; simplemente, me gustaba ver las cosas de forma global. Quedarme despierto hasta las cuatro de la madrugada no resultaba factible. Había que renunciar a algo.

La conclusión de esta anécdota no es «chico arrogante decide no hacer deberes y se sale con la suya», aunque aparentemente es exactamente lo que ocurrió. Los deberes se consideran generalmente como algo útil, y nada más lejos de mi intención que montar una campaña individual contra ellos. (Vaya, en cualquier caso, no en este momento. Ya hablaremos cuando mi hijo tenga doce años.) Pero tenía la idea de una manera distinta de hacer las cosas, una manera que a mí me funcionaba mejor. No había nada malo en proponerlo a la administración del centro. Intentarlo no suponía ningún peligro. Al fin y al cabo, el objetivo de la escolarización no es hacer los deberes; el objetivo es aprender. Cuando me di cuenta de esto, dejé de preocuparme por las notas. A medida que avanzaba en el instituto, me concentré en aprender lo que me inspiraba, de modo que podía sacar un sobresaliente en genética y un suficiente en algo fácil. No fui en absoluto un estudiante modélico, pero elegí deliberada y conscientemente mi camino. Era un error asumir que los profesores —ni nadie más, de hecho— sabían automáticamente lo que más me convenía. Si yo podía cumplir mejor el objetivo establecido de mutuo acuerdo con mi propio enfoque, ¿no valía la pena intentarlo?

En cualquier caso, las oportunidades de este tipo son más fáciles de reconocer e implementar en el trabajo. ¿Trabajas mejor en una sala con luz tenue? ¿Rindes más si haces la siesta? ¿Te gustaría trabajar en un proyecto secundario que te resulta más interesante? ¿Hay una manera distinta de pensar en tu negocio? Las normas están para ayudarnos, para crear una cultura, para racionalizar la productividad y para promover el éxito. Pero no somos ordenadores que hay que programar. Somos un puñado de bichos raros. Por el mero hecho de tener autoridad, no significa que alguien sepa más lo que nos conviene. Si te acercas a tus jefes o colegas con respeto, y vuestros objetivos coinciden, suele haber espacio para un poco de adaptación y flexibilidad. Y, por otro lado, los que

ocupan puestos de poder no deberían forzar a la gente a seguir un plan por mero protocolo. La solución consiste siempre en escuchar con atención tus propias necesidades y las de aquellos que te rodean.

* * *

Mi irreverencia volvió a manifestarse cuando asistí a mi primer baile del instituto. Normalmente, yo nunca estaba a la altura del reto social que representaban las funciones del instituto, en especial cuando se trataba de bailes. Los factores ansiedad y vergüenza eran, simplemente, demasiado altos. Y encima, mis amigos y yo éramos *nerds*, de modo que el escaso tiempo libre que teníamos preferíamos dedicarlo a leer cómics o a jugar a videojuegos.

No obstante, hacia el final de mi último año, mientras mi amigo Jay y yo estábamos en su desván leyendo cómics de Batman, se me ocurrió que el último baile al que jamás tendríamos la oportunidad de asistir como alumnos de instituto estaba programado para aquella misma noche. Dejé de lado mi cómic.

—Jay, no nos podemos perder el baile de esta noche.

Me miró con cierta sorpresa. Al fin y al cabo, nos habíamos perdido todos los bailes.

—¿Por qué no? —me dijo.

—Es un rito de paso. Es nuestra última oportunidad.

De pronto, era todo pasión. Le solté un discurso improvisado sobre lo importante que era este momento y sobre cómo no podíamos dejarlo escapar o lo lamentaríamos el resto de nuestras vidas. Dentro de veinte años, cuando fuéramos unos viejos de treinta y ocho, nos sentaríamos en nuestros balancines en algún porche y lamentaríamos con decepción los errores cometidos durante nuestra juventud. (Aunque, hice una pausa para puntualizar, para entonces tendríamos coche y se nos permitiría conducir. Eso molaría.) Pero, en serio, teníamos que ir a aquel baile.

Jay suspiró y dejó su cómic. Se dio cuenta de que no iba a renunciar a mi idea.

Incluso ahora que ya tenía a Jay prácticamente convencido, esta decisión de última hora iba a ser difícil de ejecutar. Ya eran las 20.40 y el baile cerraba las puertas en veinte minutos. Había una norma muy estricta de no dejar entrar a nadie después de las 21.00. Ninguno de los dos tenía ni permiso de conducir ni coche. Tendríamos que coger nuestras bicis y pedalear como locos para llegar antes de que cerraran.

Pedaleamos furiosamente por las calles de Wellesley, pero cuando nos acercábamos a la cafetería del colegio, dispuestos a pagar nuestra entrada de seis dólares, vimos que las puertas ya estaban cerradas. De pie frente a ellas, como un carcelero, estaba el subdirector. Llegábamos con dos minutos de retraso, como mucho.

Sin aliento, reuní fuerzas para anunciarle:

—Venimos al baile.

—Llegáis tarde, las puertas están cerradas —nos dijo, secamente.

—Está bien, lo entiendo —le respondí.

Jay me miró intrigado. Me conocía lo bastante como para preguntarse por qué, después de mi apasionado discurso, no intentaba convencer al subdirector de que nos dejara entrar. Normalmente lo habría intentado, pero pude ver, por las formas del hombre, que aquella noche un enfoque así no colaría.

Di media vuelta y dije:

—Vamos Jay, hagamos otro plan.

Jay sospechó que tramaba algo, y tenía razón. Por supuesto que no pensaba tirar la toalla tan rápido. Teníamos que asistir a ese baile. Mi determinación era tan fuerte como lo había sido los anteriores veintidós minutos. Cuando nos alejábamos de las puertas y del subdirector, le murmuré a Jay: «Vamos a entrar igualmente».

Nos acercamos discretamente al otro lado de la cafetería, donde había unas enormes ventanas abatibles. Seguramente estarían abiertas, para ventilar un local lleno de adolescentes sudorosos. Colarse sería pan comido.

Desde luego, las ventanas estaban abiertas. Nos colamos. Unos cuantos chicos se dieron cuenta, pero ¿qué más les daba?

—Estamos dentro, Jay. Ya está. El último baile de instituto de nuestra vida. ¡Aprovechémoslo!

En nuestra sesión de guion de alta velocidad, Jay y yo habíamos decidido que dejaríamos de lado todas nuestras inseguridades, asumiríamos una falsa fanfarronería (una manifestación precoz de *Biz Stone, Genio*), y les pediríamos a las chicas que siempre nos habían gustado que bailaran con nosotros. Nos volvimos para hacer exactamente esto, y ahí estaba. El subdirector Aguafiestas. Al vernos se quedó boquiabierto. Pillados. Nos ordenó que lo siguiéramos al piso de arriba, a su despacho.

Subimos la escalera a regañadientes, primero el subdirector, luego yo y Jay cubriendo la retaguardia. Cuando llegamos arriba y tomamos el pasillo hacia su despacho, fui presa de un impulso repentino. Por mis muertos que iba a seguir mi plan, contra viento y marea. Mientras el subdirector andaba a paso decidido en cabeza, di media vuelta y corrí de regreso abajo.

Cuando pasé por su lado, le susurré a Jay:

—¡Seguimos adelante!

Jay vaciló un segundo, paralizado, con los ojos abiertos de par en par. En aquel instante, el subdirector debió de haberse girado. Gritó algo escaleras abajo, en dirección a la nube de polvo que debí de dejar tras de mí. Jay salió huyendo detrás. ¡La persecución estaba servida!

Salté rápidamente al pie de la escalera, donde choqué con uno de mis mejores amigos, Marc Ginsburg. Marc y yo nos habíamos criado juntos. De niño había prácticamente crecido en su casa. Su padre era un dentista prestigioso, de modo que

había comprado para su familia un Apple IIe que utilizábamos constantemente. Marc era más alto que yo, pero tenía un pelo y unas facciones parecidas. Al verlo, le dije: «¡No me preguntes por qué, pero cámbiame la camiseta, ¡ahora mismo!».

Marc, un buen amigo, me obedeció al instante y sin hacer preguntas. Pronto llevaba mi camiseta negra y yo la suya amarilla. Desaparecí de la vista y luego me volví desde lejos para observar como el subdirector agarraba a Marc por el hombro, le empujaba y luego se disculpaba al darse cuenta de que era el chico equivocado.

Durante este enfrentamiento, Jay se había escabullido entre la multitud, donde nos reagrupamos.

Lo habíamos conseguido.

A partir de ahí fuimos al grano. Aquella noche conseguí bailar con las tres chicas que me habían gustado pero que durante todo los cursos del instituto siempre había sido demasiado tímido como para hablar con ellas. Hasta conseguí un besito de cada una de ellas. Jay tuvo una experiencia similar, y me sentí compensado. El instituto estaba llegando a su fin y, por primera vez en mi vida, no sabía qué sería lo siguiente. El lienzo demasiado blanco de mi futuro no me lograría impresionar, pero al menos estaba sacando el máximo partido de aquella velada. El baile resultó ser todo lo que había deseado. Fuera cual fuese el castigo que nos esperaba, había valido la pena.

El lunes llegó la hora de la verdad. Jay y yo fuimos enviados al despacho del director. Nos dijo que estábamos en suspensión «interna». Eso significaba que estaríamos todo el día en aulas separadas; no asistiríamos a clase y, evidentemente, eso constaría en nuestro «registro permanente». (¿Existía realmente algo así? Y, de ser así, no podía evitar preguntarme en qué medida reflejaba mi Política de No-Deberes.) También tuvimos que redactar un texto sobre qué habíamos hecho mal, después del cual haríamos una visita obligatoria con la psicóloga del centro.

Todo esto me sonaba perfectamente razonable. De hecho, era una condena mucho más leve de lo que me había imaginado. Me gustó especialmente el tema de la redacción. Me encantaba hacer redacciones. De hecho, cuando me senté en mi aula vacía de confinamiento para escribirla, me di cuenta de inmediato que aquel texto era para mí el foro ideal para explicar por qué, en este caso, nuestra infracción de las normas había sido plenamente justificada y había valido totalmente la pena. Las normas están concebidas para cumplir una función, pero la norma «cierre de puertas a las 21.00» era absurda en lo que atañía a Jay y a mí. Para nosotros, representó un abuso de poder. Nuestro retraso no había tenido ninguna repercusión sobre nadie más. El baile era algo importante para nosotros, y ante la inflexibilidad del subdirector, no habíamos visto otra opción que desafiarle y arriesgarnos a asumir las consecuencias. Ahora estábamos dispuestos a sufrir nuestro castigo. Para apoyar mi argumento, añadí unas cuantas referencias de casos de desobediencia civil estudiados en la asignatura de ciencias políticas. Crucé los dedos para que Jay estuviera haciendo lo mismo.

Más tarde me llegó el momento de visitar a la psicóloga. Llamé a su puerta y me hizo pasar y sentarme. Lo hice. Hubo un breve silencio, y luego ella se lanzó a decirme lo convincente que le había resultado mi redacción y que no podía evitar estar de acuerdo con las decisiones que había tomado.

Cuando me reuní con Jay al acabar el día, me encantó saber que en su redacción había adoptado el mismo enfoque. Infringir las reglas no era el fin del mundo. Habíamos defendido nuestra postura ante la administración y habíamos ganado. Fue un acto menor de desobediencia, pero un momento importante en la vida de un adolescente. Sabía discernir entre el bien y el mal, pero además, ahora sabía que podía confiar en mi propio código moral. Los que hacían las normas eran falibles, igual que yo, y tenía todo el derecho a desafiarlos. Si estaba dispuesto a asumir las consecuencias, podía jugar con mis propias reglas.

Confía en tus instintos, conoce lo que quieres y cree en tu capacidad para conseguirlo. Las reglas y las convenciones son importantes para los centros educativos, las empresas y la sociedad en general, pero nunca debes obedecerlas a ciegas. Y siempre ayuda tener un compinche que piense igual que tú.

14

Las nuevas reglas

Dieciséis años más tarde, seguía siendo el mismo chico que no creía que debía escuchar al subdirector. Ahora, confiar en mis instintos no significaba simplemente dejar de hacer los deberes, colarme en los bailes del instituto y determinar el valor de mi empresa haciendo un chiste mientras iba de copiloto en un Porsche vestido con una camisa inadecuada. Significaba hacer crecer una empresa en la que podía creer. Como ya he dicho, sentía auténtica pasión por el producto, pero también por quienes éramos como empresa, por nuestra cultura empresarial y cómo la podíamos mantener a medida que crecíamos. No se trataba de infringir las reglas, sino de crear nuestras propias reglas. Convertí Twitter en una empresa fiel a mis creencias.

* * *

El lema no oficial de Google es *No seas malo*. La idea es que la empresa ha de hacer el bien al mundo aunque signifique renunciar a las ganancias a corto plazo. No es el peor lema —quiero decir, siempre podría haber sido *Sé malo*— pero en *No seas malo* hay un margen para la interpretación. El lema suena moralmente impecable. Implica «Tenemos el poder de ser malos, pero no lo queremos utilizar». Pero los aforismos fraseados en negativo son débiles. El lema de Nike es *Just Do It* («Simplemente, hazlo»), no es *No te*

quedes parado. Con este lema, Google mide sus acciones en una escala de maldad, en vez de hacerlo en una escala de bondad. Y a eso, les digo: ¡felicidades! No habéis sido malos; ahora veamos lo buenos que podéis ser.

Otra cosa que advertí cuando trabajaba en Google fue que teníamos una visión distinta de la intersección entre personas y tecnología. Google está hecho de genios. Son increíbles a la hora de desarrollar tecnología. Hacen coches que se conducen solos. En serio, un coche que se conduce sin conductor. Toda una proeza, pero también representativa del mundo de Google, en el que la tecnología puede resolver cualquier problema. En mis pausas cuando trabajaba allí, cuando me paseaba por el campus, me gustaba meter las narices por las salas. Una vez me metí en una y vi a un tipo descalzo. Estaba sentado en el suelo, rodeado de grabadoras digitales y televisores desmontados.

Le pregunté: «¿Qué estás haciendo?».

Me respondió: «Estoy grabando todo lo que se está emitiendo en todos los canales del mundo».

«Ah, vale —le dije—, ¡buen trabajo!», y salí discretamente de la sala.

En otra ocasión me tropecé con una sala grande llena de gente que accionaba lo que parecían máquinas de coser con pedal. Cada máquina emitía una secuencia de flashes fluorescentes y zumbidos. Parecía un taller clandestino de alta tecnología. Miré más detenidamente. Entre flashes de luz, aquellos «sastres» giraban páginas de libros que estaban siendo escaneados por las luces. Cuando les pregunté a los operarios lo que estaban haciendo, me respondieron que estaban escaneando todos los libros publicados en el mundo. De nuevo, salí discretamente de la sala. En Google salí discretamente de muchas salas.

Google está fuertemente centrado en la tecnología, y tienen lo que buscan. Mi experiencia allí fue que pedían primero tecnología y segundo personas.

Yo creo en lo contrario. No se trata de cuántos servidores tienes o de lo sofisticados que son tus programas. Estas cosas importan, pero lo que da realmente significado a la tecnología —a sus usuarios y a sus trabajadores— es cómo la gente acaba utilizándola para provocar cambios en el mundo.

No intento tirar a Google por el suelo. Es evidente que son brillantes. Simplemente, mis prioridades están al revés. Para mí, las personas están antes que la tecnología.

A medida que Twitter se expandía rápidamente, decidí que la mejor manera de adoctrinar a los nuevos empleados en nuestra cultura era darles un conjunto de supuestos que quería que asimilaran cuando estuvieran trabajando.

Estamos todo el día asumiendo cosas sobre el mundo en el que vivimos y la gente que lo habita. El tipo que te ha cerrado en la rampa de entrada a la autopista es un cabrón. La colega que no ha cumplido con lo que te prometió es una incompetente. Si me he pasado la semana trabajando en un problema, mi propuesta será mejor que la del tío que se ha presentado tarde a la reunión y ha soltado una alternativa improvisada. Lo más importante, en cualquier empresa excepto las ONG, es la cuenta de resultados.

Si investigamos lo que hay detrás de nuestras suposiciones, lo que encontramos no es conocimiento ni sabiduría; es miedo. Tememos que las ideas de otros nos hagan parecer menos. Tememos que si hacemos un cambio, un producto no llegue a tiempo. Tememos que el tipo que nos ha cerrado en la autopista choque contra nuestro coche. Tememos que si no aprovechamos al máximo los beneficios, la empresa se hunda. Algunos de estos miedos son razonables. ¿Quién quiere sufrir un accidente? Pero el miedo en ausencia de conocimiento alimenta la irracionalidad. Piensa en la antigua y universal creencia de que los truenos significaban que los dioses debían de estar furiosos. Esta suposición podía llevar a la gente, solo hasta cierto punto, tal vez a evitar que los fulminara un rayo. Pero ¿estaban a punto de descubrir cómo distribuir la electricidad? En absoluto.

* * *

Cuando era pequeño, me daba miedo la oscuridad. Me apunté al clásico pánico infantil de que había monstruos debajo de la cama. Durante una temporada tuve un acuerdo con los monstruos. Creo en vosotros con una fe ciega, les dije, telepáticamente. No hay necesidad de que salgáis y me demostréis que existís. Soy de los vuestros. Eso pareció mantenerlos a raya, pero hasta yo era consciente de que se trataba de un arreglo temporal.

Al cabo de unos meses de miedo se me ocurrió una idea. Decidí poner fin a mi sufrimiento. Mi plan era simple. Iría a mi habitación y dejaría la luz apagada, exponiéndome así a todos los terrores que la oscuridad pudiera contener. Si había monstruos, esta sería su gran oportunidad de atacarme. Mi idea era que si me atacaban... bueno, eso sería terrible. Por otro lado, pensé, si los monstruos me atacaban, eso significaría que los monstruos existen realmente... lo cual sería impresionante. Inicialmente terrorífico, desde luego, pero... ¡imaginadlo! La emoción de descubrir la existencia de todo un universo sobrenatural ahí fuera estaba al alcance de mi mano. Solo tenía que soportar un ataque de monstruos de proporciones impredecibles, y este conocimiento sería mío, posiblemente solo por décimas de segundo, antes de desaparecer hecho trocitos y utilizado para hacer sopa de niño. Pero, todo y así... Esa noche entré en mi habitación sin encender la luz. Me quedé a oscuras, esperando. Y nada. Ni monstruos, ni ataque... Ningún descubrimiento capaz de alterar el mundo de alguna forma inhumana. Pero tampoco, desde entonces, ningún miedo a la oscuridad.

* * *

Siempre tenemos que buscar el conocimiento, incluso ante el miedo. De modo que les di a los empleados de Twitter una serie de suposiciones que esperaba que ahuyentara sus miedos, recordándoles que mantuvieran sus mentes bien abiertas, buscaran el conocimiento y contemplaran el panorama global.

Cuando nuevos empleados se incorporaban a Twitter, Evan y yo nos reuníamos con ellos. Nos tomábamos el tiempo de contarles la historia de cómo empezó la empresa, y compartíamos y comentábamos los siguientes seis supuestos.

Suposiciones para los empleados de Twitter

1. No siempre sabemos lo que pasará.
2. Hay más gente lista ahí fuera que aquí dentro.
3. Ganaremos si hacemos lo más adecuado para nuestros usuarios.
4. El único trato que vale la pena hacer es aquel en que las dos partes salen ganando.
5. Nuestros colegas son listos y llevan buenas intenciones.
6. Podemos levantar un negocio, cambiar el mundo y divertirnos.

No siempre sabemos lo que pasará

Si pensamos que sabemos lo que vendrá a continuación, nos equivocaremos. En vez de ello, tenemos que dejar la puerta abierta a lo desconocido y a las sorpresas. Algunas de las funciones más populares de Twitter —los hashtags, @réplicas, los retuits— han sido en gran manera creadas por los usuarios. No sabíamos que iban a aparecer. Estando abiertos a lo desconocido, sin forzar nuestra voluntad ni nuestra visión por el mero hecho de ser nuestras, observando lo que la gente hacía y buscando patrones en su comportamiento, hemos sido capaces de crear un servicio cuya función se adecuaba a cómo la gente quería utilizarlo.

El elemento esencial de esta suposición es la humildad. El mero hecho de trabajar en una empresa próspera no te convierte en un sabelotodo. Como individuos y como empresas, vemos como nuestra fortuna sube y baja. Ni el éxito ni la riqueza te hacen omnipotente. La capacidad de escuchar, observar y sacar lecciones de lugares evidentes e improbables potencia la originalidad y el crecimiento.

Hay más gente lista ahí fuera que aquí dentro

Esta suposición también se dirige a una humildad esencial: no te creas tan genio (aunque tu tarjeta de visita diga que lo eres). Pero también tiene en cuenta el simple dato que, en el momento en el que ideamos estas suposiciones, había cuarenta y cinco personas dentro de las oficinas de Twitter y seis mil millones fuera. Era una verdad absoluta que había más gente lista fuera que dentro.

Lo que eso implicaba era que las respuestas a los retos no debemos buscarlas dentro. Di instrucciones a nuestros empleados de buscar en otra parte. Preguntar a la gente. Mirar a su alrededor. Investigar. Mantener la objetividad. No creer que somos tan fantásticos. No suponer que somos los únicos capaces de resolver nuestros problemas. ¿Mejor crear un centro de datos, o ya hay alguien que ha creado uno mejor?

Esta creencia tiene consecuencias: tu primera idea nunca es la mejor. Tu idea no siempre es la mejor. Las ideas de nuestro grupo no siempre son las mejores. Es fácil estar de acuerdo con esta noción como concepto, pero es mucho más difícil tragarse el orgullo cuando tienes que soltar una idea que has promovido. Quería que nuestra empresa reconociera y apreciara estos sacrificios tanto como nosotros aplaudíamos las grandes ideas.

Ganaremos si hacemos lo más adecuado para nuestros usuarios

La palabra «usuarios» no me entusiasma, porque suena muy informática, pero el personal de Twitter era bastante informático, de modo que hablaba su lenguaje. Quería que siempre tuvieran en cuenta lo que haría que el servicio fuera mejor para la gente que lo utilizaba. Era la cara positiva de *No seas malo*. Cada vez que tomábamos una decisión sobre qué añadir, cambiar o quitar de un producto, la gran pregunta era: ¿mejora eso la experiencia para la gente?

Cuando me marché (sobre lo que volveré más tarde), Twitter adquirió Vine, un servicio móvil para compartir vídeos. Pensé que era una excelente adquisición. Si la pregunta es: ¿mejorará esto el servicio para la gente? La respuesta es obviamente sí: compartir vídeos a través de Twitter lo vuelve más divertido, más participativo y facilita que la gente se pueda expresar.

A menudo, cuando los *product managers* analizan si los productos han de hacer cierta cosa, si no pueden alcanzar una decisión, lo convierten en una función que los usuarios pueden utilizar o no. Pero es una solución a medias. Sabemos —todos los desarrolladores lo saben— que más del 99 por ciento de la gente simplemente deja la configuración estándar. ¿Cuántas veces entras en la configuración de tu televisor para aumentar el contraste? Dejar una función como opcional es como meterla en el cajón de los trastos. La mantienes, pero resulta básicamente inútil. En vez de esto, tu responsabilidad consiste en decidir qué es lo que tiene más sentido. Si vamos a crearlo, utilicémoslo.

El lugar en el que las empresas pierden de vista más a menudo lo que es mejor para sus clientes es cuando se trata de ganar dinero. ¿Tenemos que hacer los anuncios un 50 por ciento más grandes para poder ganar más dinero? Eso hace que la página sea más fea y cueste más de leer. ¿Es bueno para los usuarios? No. ¿Debemos dividir la empresa en dos edificios separados porque no podemos permitirnos uno solo? Eso provocará confusión y decisiones equivocadas en el producto. ¿Es esto bueno para el usuario? No. ¿Debemos engañar al usuario para que clique en un anuncio? Obviamente, no. ¿Debemos hacer trucos para que cliquen en cualquier cosa? ¡Demonios, claro que no! Estas decisiones pueden ser difíciles, en especial si necesitas mucho el dinero. Pero tiene que haber otra forma. La creatividad es una fuente renovable. No agotes tu producto. Sigue pensando. Plantéate si el ciudadano medio se va a beneficiar. Mide cada decisión con este criterio.

Nuestro fracaso con relación al lanzamiento de nuestra plataforma para desarrolladores en 2007 es un ejemplo perfecto de ello. Si desde el principio hubiéramos mantenido la experiencia del usuario como prioridad, nos habríamos ahorrado a nosotros mismos, a los usuarios y a los desarrolladores muchos problemas.

En cambio, cuando lanzamos los tuits patrocinados, lo hicimos bien. Nuestros anuncios estaban controlados por un algoritmo que utilizaba un sistema de estrellas, retuits y clics para medir lo interesada que estaba la gente en un anuncio determinado. Si aquel anuncio no estaba obteniendo una respuesta positiva, se podía retirar. Eso significaba que podíamos dar a nuestros usuarios los anuncios que deseaban. Los anuncios eran buenos para el usuario, porque su Twitter ganaba dinero, Twitter seguiría existiendo.

El único trato que vale la pena hacer es aquel en el que las dos partes salen ganando

No existe un buen trato si una de las partes se lleva el palito corto. Los tratos son como las relaciones. Queremos tratos que estén hechos para durar. No hablo solamente de la adquisición de otra empresa, hablo de asociarse con otra empresa, o de dividir las tareas dentro del grupo, o de casarse. Pensemos en el precio que pagaron los productos derivados en la reciente crisis hipotecaria. Los derivados fueron un juego de suma cero: cuando una parte ganaba, la otra perdía. Sin beneficio neto. Uno gana, el otro pierde. Estamos, por supuesto, simplificando, pero en general, los mercados se apoyan sobre las pérdidas y los beneficios. No obstante, en un trato empresarial, si los términos no son mutuamente beneficiosos, una ganancia a corto plazo se convertirá en pérdida a largo plazo. Pierdes la fe de esa compañía en ti y sus ganas de volver a tratar contigo. Pierdes las ganas de tus colegas de volver a quedarse hasta tarde para ayudarte a cumplir con una entrega. Hasta cierto punto, a cada trato te juegas la reputación y el negocio. Tómatelo como si hicieras una inmersión: la presión dentro y fuera de tu cuerpo ha de ser igual, de lo contrario, los pulmones y los tímpanos te estallarán. Una confesión: nunca he hecho submarinismo, pero, creedme, el desequilibrio es malo.

Kevin Thau, un colega de mi actual empresa, Jelly, solía llevar todo lo móvil de Twitter. Mientras estuvo allí, se ocupó de todos los tratos con las operadoras. Hace poco recibió un mensaje de alguien que dirige una gran operadora de telefonía móvil en el Reino Unido. Decía: «No sé qué es Jelly, pero si os interesa que lo preinstalemos en nuestros nuevos teléfonos, llámame». Nadie obtiene este tipo de ofertas a menos que tenga un historial de haber hecho tratos fantásticos en el pasado.

Otro ejemplo de esto llegaría más tarde, cuando me marché de Twitter y fundé Jelly. Dos de las personas que me ayudaron a desarrollar la idea dejaron su empresa para unirse a mi proyecto. Uno de ellos resultó estar en la lista de «ingeniero de su empresa que no podían perder por nada del mundo». Cuando les dijo que se marchaba, le ofrecieron la luna en forma de acciones y sueldo. Le dijeron que podía trabajar en cualquier proyecto y contar con el equipo que quisiera. Sin embargo, uno de los ejecutivos más importantes de Twitter se vino conmigo. No me había propuesto cazar a

nadie —había sucedido por accidente— pero cuando eso ocurrió, Dick Costolo, el consejero delegado de Twitter (y amigo mío) sintió la obligación profesional de invitarme a una copa y reprenderme.

Cuando acabó de regañarme, le dije: «¿Te puedo dar un consejo?».

Él respondió: «Oh, vaya, ¿qué?».

Le recomendé: «Si tienes una lista de personas que no quieres perder bajo ninguna circunstancia, no esperes a que renuncien para ofrecerles más dinero y más acciones». Estuvo de acuerdo. Luego pedimos otra ronda e hicimos las paces.

Nuestros colegas son listos y llevan buenas intenciones

Esta es la quinta suposición que presentaba a nuestros empleados en la jornada de orientación. Me inventé el siguiente ejemplo: imagina que hay un tío llamado Scott en Marketing que traza un plan para un producto que estás desarrollando. Dice que el plan llevará tres meses en ejecutarse. Al cabo de tres meses el producto está listo para su lanzamiento, pero Scott aparece con un plan que no solo es diferente sino que es más reducido. No es tan bueno como el que te había presentado. En lugar de suponer que Scott es un vago o un estúpido listillo, ¿por qué no ir a verle y presentarte? Hola, soy Biz. ¿Cómo puedo ayudarte?

No sabes cómo ha sucedido. Ha habido ciertos giros inesperados, decisiones que ha habido que tomar. A ti te ha sucedido algo parecido con el producto que has desarrollado. Se suponía que debía de tener las funciones *w*, *x* e *y*, pero ahora tiene *x* y *z*. Lo has tenido que pulir, pero estás igualmente orgulloso de él. Tampoco quieres que Scott piense que eres un idiota. En las compañías grandes y poco manejables, en algún momento todo el mundo empieza a parecer idiota.

Lo desconocido da miedo, por eso un hombre de las cavernas no se atrevía a entrar en una cueva totalmente a oscuras. ¿Quién sabía lo que podía haber dentro? Optaba por arrojar su lanza antes, o por salir huyendo. En un contexto empresarial este miedo se manifiesta en la suposición de que tu colega lo está haciendo mal. Pero, en vez de arrojar una lanza, asumes que es el enemigo. La comunicación es el equivalente a encender la anacrónica luz en aquella cueva a oscuras. Eso es especialmente cierto cuando eres el consejero delegado. Si los inversores y los miembros de la junta no tienen noticias tuyas, temen que estés haciendo un mal trabajo. Y no van a bajar a las oficinas a diseñar un nuevo producto. La única arma que tienen a su disposición es despedir a la persona al mando.

A medida que Twitter crecía, tuvimos que basarnos en la fe, suponiendo que nuestros colegas, que habían pasado todos ellos por un cuidadoso proceso de contratación, eran competentes y estaban motivados. Tal vez Scott sea un cretino —¡eh!, a veces pasa—, pero esta no es la suposición que debemos hacer. Imagina que todo el mundo actuara con un nivel de confianza compartida. Tal vez viviríamos en un entorno de optimismo exagerado, pero cuando le das el beneficio de la duda, la gente brilla.

Podemos levantar un negocio, cambiar el mundo y divertirnos

Puede que suene como un objetivo muy elevado, pero quiero redefinir el capitalismo. ¿Qué mejor lugar para hacerlo que mi propia empresa? Tradicionalmente, lo que impulsa a las empresas es el éxito financiero. Pero quiero que esta nueva definición incluya el hecho de tener un impacto positivo en el mundo, y amar tu trabajo. Quiero elevar el listón del éxito. Si alguno de estos tres principios falla, no debería considerarse que has triunfado según tus propios términos o los de la sociedad. Le decía a todo nuevo empleado: «He aquí un nuevo listón. Vamos a alcanzarlo».

* * *

Evan y yo dirigíamos ahora una empresa que tenía un éxito increíble. Podíamos haber mandado a los nuevos empleados que se incorporaban a Twitter a Recursos Humanos y sacarnos el problema de encima. O les podíamos haber dicho: «Bienvenidos al asombroso mundo de Twitter. Somos fantásticos. Buena suerte». Pero teníamos un enfoque distinto. A los nuevos empleados les presentábamos la cultura de la empresa como un sistema que consistía en escucharnos los unos a los otros y a la gente que utilizaba nuestro sistema. Los nuevos empleados veían que nos preocupábamos por el enfoque que hacían no solo de su trabajo, sino del trato entre ellos. Se daban cuenta de que no solo nos interesaba la cuenta de resultados. No solo les presentábamos de qué trataba la empresa, sino que también aprendían algo sobre sus líderes. Éramos sensatos. Teníamos teorías sobre no ser arrogantes ni egoístas. No éramos unos cabrones. Estas cosas son importantes. El conjunto de esta orientación era mayor que la suma de sus partes.

15

Veinticinco dólares dan para mucho

Cuando era pequeño siempre soñaba que podía volar. Con el paso del tiempo esa sensación se convirtió en la convicción de que algún día haría algo extraordinario, pero no tenía ni idea de qué podría ser y nunca parecía encontrarme en el camino correcto. Entonces, a principios de 2009, me invitaron al programa *The Colbert Report* representando a Twitter. Si había alguna manera fiable de saber en qué momento lo había logrado, era esta. Los productores de un programa de televisión que realmente me gustaba querían que acudiera al programa y hablase de mi trabajo. Para mí esa invitación significaba que había conseguido algo extraordinario. ¿Por qué otra razón si no querría Stephen Colbert hablar conmigo? Fue un momento especial. Twitter había superado oficialmente el listón de la startup y yo estaba en las nubes. Ahora que Twitter era enorme quería asegurarme de que utilizáramos nuestros poderes para hacer cosas positivas. Yo sentía que ese instinto siempre me había acompañado, pero en mi vida recuerdo algunos primeros momentos que sé que contribuyeron a la creciente sensación de qué lugar quería ocupar en el mundo.

Primero, cuando estaba en el instituto, recuerdo que una chica me preguntó si me gustaba una pintura que había creado. Le dije: «No, no me gusta». Se quedó hecha polvo. ¿Qué clase de respuesta estúpida era esa? La había disgustado. Todos vivimos momentos así en nuestra infancia, momentos que nadie más que los que participaron en

ellos serán capaces de recordar, salvo cuando una bombilla se apaga y tu perspectiva de las cosas cambia para siempre. En aquel momento, cuando herí los sentimientos de mi compañera de clase e incipiente artista, me convertí en alguien con empatía. No quería ir por ahí haciéndole daño a la gente. Quería ser un buen tipo.

Poco tiempo después de aquella experiencia, vi una vieja película de Jimmy Stewart llamada *El invisible Harvey*. En la peli, Jimmy Stewart se hace amigo de un conejo invisible que mide casi dos metros. La gente piensa que se ha vuelto majara, pero frente a las acusaciones y al ridículo, Jimmy se muestra como un hombre irreductiblemente amable y bondadoso. Entonces volví a preguntarme, ¿soy bueno con todo el mundo? ¿No debería serlo? No es que antes fuera un monstruo, pero *El invisible Harvey* me inspiró para ser alguien activamente bueno. A ser una buena persona con todo el mundo. Parecía una idea realmente buena y cuando comencé a ponerla en práctica descubrí que me gustaba. Esto puede sonar un tanto sociopático —decidí ser bueno porque funcionaba para mí— pero ¿acaso no evolucionamos todos según la manera en la que nos relacionamos con el mundo? Era algo muy básico. Probé practicar la bondad y fue la opción correcta.

Después estaba mi padre. Los domingos papá tenía permiso de visita conmigo y mi hermana Mandy. Venía a recogernos al mediodía, nos llevaba a almorzar a *Papa Gino's* y luego al minigolf o al cine. Era un programa bastante inocuo, pero para mí era el día más duro de la semana. Mi padre había desaparecido del mapa desde que yo tenía cuatro años, de modo que nunca había tenido la oportunidad de establecer una verdadera conexión con él. Los domingos, por lo tanto, me producían una gran ansiedad. A los dieciséis años finalmente me di cuenta de que podía negarme a ir. Si podía no hacer los deberes, entonces también podía no ver a mi padre. Desde aquel momento, decidí que jugaría en la consola Nintendo con mi amigo en lugar de salir con mi padre. Pero si hay algo que aprendí de aquellos dolorosos domingos, fue esto: mi papá no era un padre ideal, pero no perdí el tiempo guardándole rencor o culpándome a mí mismo. No puedo decir que haya reflexionado mucho sobre este asunto; simplemente enfoqué mi atención en una dirección diferente. Considerando que el mundo era un lugar imperfecto, tomé la decisión de intentar que fuese lo más agradable posible. Quería encontrar el bien, no solo darle a las cosas un giro positivo (aunque también soy propenso a ello), sino hacer la parte que me correspondiera para hacer del mundo un lugar mejor.

The Colbert Report no fue solamente una señal de que lo había conseguido. La experiencia también logró que abriese los ojos ante el efecto dominó del altruismo a través de un gesto aparentemente insignificante: una tarjeta de regalo de veinticinco dólares.

A Livia y a mí realmente nos encantaba *The Colbert Report* y teníamos una pareja de amigos que trabajaba con Livia en el hospital de animales salvajes que también eran grandes fans del programa. Pedimos y conseguimos permiso para que ellos viajaran con nosotros a Nueva York y nos acompañaran durante la grabación del programa.

Antes de salir al aire, Livia y yo esperamos con nuestros amigos en el salón verde. Aproximadamente media hora antes de que comenzara el programa, Colbert vino a vernos. Nos dio una cálida bienvenida y me explicó:

«En mi programa interpreto a un personaje, y ese personaje es, a falta de una palabra mejor, un cabrón».

Dije: «¡Lo sé! ¡Nos encanta el programa!».

Colbert dijo: «Mucha gente no lo sabe y a veces se enfadan».

Presenté a Livia y a mis amigos y le hablé a Colbert sobre la organización de emergencias para animales salvajes donde trabajaban.

Colbert les hizo algunas preguntas sobre su trabajo y les contó algunas anécdotas sobre su activismo relacionado con la fauna salvaje: una tortuga marina laúd que había apadrinado para llamar la atención acerca del peligro que corrían esos animales, y un águila que había ayudado a que se rehabilitase. Yo estaba realmente impresionado. En lugar de proyectar la imagen de yo soy Stephen Colbert y tengo mi propio programa de televisión, mostró interés en el trabajo que hacían nuestros amigos y dedicó tiempo a mantener una conversación genuina sobre lo que hacían.

Después del programa, a Livia y a mí nos dieron una cesta con regalos. Su contenido probablemente sería similar a lo que repartían muchos programas de televisión: una gorra Colbert, una camiseta, una botella de agua. Esa clase de cosas. Pero dentro de la cesta había también un pequeño objeto que tendría un enorme efecto sobre mí. Era una tarjeta de regalo de veinticinco dólares para DonorsChoose.org.

DonorsChoose.org es una organización benéfica en línea con una estructura singular que beneficia a las escuelas. Las maestras de las escuelas públicas a lo largo y ancho de Estados Unidos cuelgan en el sitio pedidos de los materiales que necesitan para sus clases. Uno puede contribuir a un proyecto que le interese, o a una escuela en su vecindario, o a la clase de una maestra que parece una persona increíble o que tiene una gran necesidad. El dinero que se aporta se destina exactamente a los materiales que la maestra ha solicitado y valorado.

Livia y yo les dimos a nuestros amigos la gorra y la camiseta, pero nos llevamos a casa la tarjeta de DonorsChoose.org. De regreso en Berkeley, entramos juntos en el sitio web de la organización. Encontramos una clase de segundo grado que necesitaba ejemplares de *La telaraña de Carlota* y donamos la cantidad que la maestra decía que necesitaba. Fue genial.

Livia y yo nos sentíamos felices de poder ayudar, pero la mejor parte llegó unas semanas más tarde, cuando recibimos unas notas de agradecimiento de cada uno de los niños de la clase que eran increíblemente tiernas.

* * *

Empatía es la capacidad de entender y compartir los sentimientos de los demás. La mayoría de nosotros nacemos con este don, pero no todos hemos aprendido cómo acceder a él con facilidad o a utilizarlo de una manera productiva y significativa. Aquí había un crío que me enviaba su agradecimiento con sus propias palabras y pulso firme. ¿Qué mejor manera de despertar una empatía genuina que hacerlo a través de una organización benéfica que cree una conexión directa entre donantes y receptores?

Cuando era niño y pasaba junto a un Papá Noel del Ejército de Salvación que hacía sonar la campanilla de camino al supermercado, siempre dejaba caer algunas monedas dentro de su pequeño cubo. Pero el cubo de Papá Noel era un agujero negro. Nunca tenía la menor idea de adónde iban a parar mis monedas, o de si realmente marcaban alguna diferencia. Y desde luego nadie se acercaría jamás a mí para decirme: «Eh, gracias por tu moneda. Resultó que eran los últimos veinticinco céntimos que necesitábamos. El hambre en el mundo: solucionado». No había ninguna expectativa de agradecimiento, éxito o tan siquiera una percepción de los resultados de ese esfuerzo. Pero estaba todo bien. Yo no buscaba ninguna reacción y tampoco agradecimiento. Solo consideraba que el hecho de dar a los demás era parte de ser una persona.

Con DonorsChoose.org, esa sensación de estar donando ciegamente desapareció por completo. Mi donación tenía resultados inmediatos, los receptores compartían su gratitud y eso hacía que quisiera dar más. Era un ciclo de retroalimentación fantástico. La empatía requiere más imaginación que cuando lanzas una moneda dentro de un cazo. Cuando recibes una carta sincera de un niño que ha experimentado la amistad de Carlota y Wilbur por primera vez, bueno, ese niño rebosa de vida. Puede ver la necesidad y el camino para cubrirla. Livia y yo comenzamos a hacer donaciones regulares a DonorsChoose.org. Todavía no teníamos mucho dinero, solo donábamos cincuenta dólares cada vez, pero estábamos realmente comprometidos. En una noche cualquiera puedes ver una o dos comedias de situación en la tele, o tu esposa y tú podéis ayudar a unos niños. ¿Qué es más gratificante?

Con DonorsChoose.org descubrí el poderoso ciclo de retroalimentación de altruismo que mencioné antes, pero había otra lección, quizá incluso más grande, y era esta: si Stephen Colbert no me hubiese dado esa tarjeta de regalo de veinticinco dólares, yo no habría ayudado a esos niños. No cambió el mundo, pero ayudó a unas cuantas maestras a llevar a cabo los proyectos que querían cumplir. Y me gusta pensar que cada uno de esos niños que leyeron *La telaraña de Carlota* obtuvo de ese libro algo que durará para siempre y tendrá un efecto de reverberación. Los niños también tuvieron la experiencia de recibir un regalo de un desconocido. De modo que ahora Stephen no solo había llegado hasta mí. Su regalo llegó a la maestra, a esos niños y a la gente a la que influirá su experiencia positiva y su crecimiento intelectual. Y yo no soy más que uno de los invitados al programa de Colbert que recibió una tarjeta de regalo para

DonorsChoose.org. Si cada uno de los receptores de la tarjeta —o incluso una fracción de nosotros— tuvo una experiencia similar, ¡piensen en el amplio alcance de ese simple gesto!

Durante la celebración de la Chirp Conference entregamos tarjetas de regalo de DonorsChoose.org a todos los asistentes. Cientos, si no miles, de personas recibieron veinticinco dólares para donar a un proyecto publicado en el sitio de la organización y, según Charles Best, el fundador y director general de DonorsChoose.org, un número inusualmente elevado de esas personas continuó apoyando el proyecto.

El pequeño acto de generosidad de Stephen —su donación en forma de esa tarjeta de regalo de veinticinco dólares a cada uno de los invitados a su programa— tenía resultados exponenciales. Yo llamo a esto el interés compuesto del altruismo.

Muchos de nosotros conocemos el valor del interés compuesto: si tienes una cuenta de ahorro donde el interés que obtienes se añade a tus ahorros cada mes, entonces al mes siguiente el interés que obtienes será un poco más alto. Repite esa operación todos los meses y tu riqueza crecerá de manera notable. Por ejemplo, imagina que cuando cumples veinte años ingresas cien dólares en una cuenta de ahorro con una tasa de interés compuesto anual del 0,64 por ciento que se capitaliza mensualmente. Si continuaras ingresando cien dólares cada mes hasta los cuarenta años, entonces tendrías 25.724 dólares. (¡Mientras tanto, las tarjetas de crédito tienen una media de tasas de interés anual del 15 por ciento! Eso significa veintitrés veces el interés de tu cuenta de ahorro. Si mantienes una deuda de cien dólares en tu tarjeta de crédito cada mes durante veinte años —sumando esos mismos cien dólares cada mes sin realizar nunca ningún pago—, ¡cuando llegues a los cuarenta años deberás 153.567 dólares!)

Este fenómeno no es privativo de las cuentas de ahorro o siquiera del dinero. La tarjeta de regalo de Stephen nos inspiró a Livia y a mí para dar al nivel que podíamos permitirnos en aquel momento.

Y entonces ocurrió otra cosa. Twitter creció, mi situación financiera cambió y Livia y yo empezamos a dar más dinero a DonorsChoose.org. Charles Best pidió reunirse con nosotros. Ayudé a bosquejar un nuevo diseño de su sitio web y comencé a asesorarlo. Mi relación con la organización benéfica creció y se volvió más personal. Con el tiempo me convertí en uno de los principales donantes, asesor y participante activo en DonorsChoose.org.

Todo esto de una tarjeta de regalo de veinticinco dólares.

* * *

Es difícil dar dinero cuando tienes muy poco. Pueden creerme, pasé muchos años endeudado y sé íntimamente lo que significa preocuparse por cada dólar. Pero, en general, la gente trata la filantropía de un modo equivocado. Piensan que es necesario

esperar hasta que te sientes cómodo —es decir, rico— para dar. Todos definimos el éxito financiero de un modo, pero puedo decir que para casi cualquier persona a cualquier nivel de ingresos, ser rico existe solo en el futuro.

Esperar para dar es un error. No tiene por qué tratarse de dinero. Si comienzas a participar pronto —ahora—, el valor de tu regalo aumentará con el paso del tiempo. Esto es verdad en dos sentidos. En primer lugar, crear pronto el hábito de pensar en los demás, antes de que tengas mucho para dar, significa que la intención madura contigo. A medida que tu fortuna crece, también lo hace tu inclinación a dar. En segundo lugar, y quizá más importante, tus regalos tienen un efecto multiplicador, exactamente como las tarjetas de regalo de Stephen Colbert. Durante las dos próximas décadas, la cantidad de bien que habrás hecho será exponencialmente mayor que si hubieras esperado hasta tener cuarenta o cincuenta años para firmar un cheque.

No todo es cuestión de dinero. Puedes dar tiempo en lugar de dinero en efectivo. O difundir la palabra como lo hizo Colbert. O dar pequeñas cantidades que puedas permitirte.

Los regalos, cuanto antes se den aunque sean pequeños, cambian para siempre tu trayectoria para hacer el bien. Esto es lo que quiero decir cuando hablo del interés compuesto del altruismo. Empezar pronto para maximizar el interés compuesto en tus esfuerzos.

* * *

No saldé mis deudas hasta 2010. Twitter todavía no había salido a bolsa, pero con una startup exitosa, finalmente se presentan las oportunidades de vender acciones a los inversores de forma privada. Es una oportunidad de obtener dinero real del dinero teórico. Yo todavía creía en Twitter y no vendí todas mis acciones, pero no tenía sentido que el ciento por ciento de mi dinero estuviese invertido en una única empresa. Cualquiera que participe en una startup debería aprovechar la misma oportunidad.

De modo que retiré mi dinero de la mesa. Recuerdo claramente el día en que cerramos el trato. El tío que era entonces mi director comercial me envió un correo electrónico diciendo, «Acabamos de recibir la transferencia del dinero». Era un montón de pasta. Más dinero del que jamás había soñado.

Le contesté: «Genial. Gracias. Biz».

Me respondió a su vez: «¿Genial? ¿Tienes la vida solucionada y esa es tu respuesta?».

Luego bajé la escalera hasta donde estaba Livia y le dije en broma: «Muy bien, ahora somos oficialmente unos blancos ricos que viven en Marin».

Nada cambió en realidad, excepto que sentí una abrumadora sensación de alivio. Había crecido en la pobreza y pasado casi toda mi vida adulta lleno de deudas. Los padres de Livia eran artistas independientes que vivían al día. Ninguno de nosotros había tenido que vivir en la calle, pero nunca disfrutamos de una seguridad económica. En

cierto sentido, los dos habíamos conseguido cierta comodidad sin estar realmente cómodos. Parecía que había sido ayer cuando Livia y yo metíamos monedas de un bote de café en una máquina Coinstar y Livia aplaudía porque habíamos ganado cien dólares.

Lo mejor que puedo decir sobre el hecho de tener dinero suficiente después de haber estado endeudado hasta las cejas es que el dinero es un sistema inmunitario. Cuando tienes deudas —y debes elegir qué facturas pagar y cuáles no, todos los meses durante años— siempre estás en el límite. Cada pequeño gasto es lluvia sobre mojado. Cada elección puede convertirse fácilmente en una discusión entre tu esposa y tú.

Si tienes suficiente dinero —no es necesario que seas rico, pero si tienes dinero suficiente para hacer frente a tus necesidades, pagar tus facturas y ahorrar una pequeña cantidad—, la ansiedad permanente de vivir al día simplemente desaparece. La persistente preocupación que sentías se esfuma. El mayor efecto que el dinero ha tenido en mí es que ahora, cada día, agradezco haberme librado de la ansiedad.

La otra cosa que diré sobre el dinero es que tenerlo en grandes cantidades amplifica quién eres. He descubierto que se trata casi de una verdad universal. Si eres una buena persona y luego ganas dinero, te conviertes en un maravilloso filántropo. Pero si eres un gilipollas, con un montón de pasta puedes permitirte ser todavía más gilipollas: «¿Por qué mi refresco no está a veinte grados?». En cualquier caso eliges quién eres, pero debo decir que la ansiedad que provoca la lucha para llegar a fin de mes te da cierta bula. Cuando eres rico no tienes ninguna excusa.

* * *

Hay otro aspecto clave del altruismo que se ignora cuando evaluamos la opción de dar: el error que la gente comete al asumir que el altruismo es una calle de sentido único. Olvidamos el valor que tiene ayudar a los demás. Todos estamos juntos en este mundo. Cuando ayudamos a los demás también nos ayudamos a nosotros mismos.

El ejemplo cotidiano más simple de esto es mi veganismo. Aunque soy vegano porque me preocupo por la forma en que tratan a los animales, para mí ser vegano no significa renunciar a algo. Aparte de los beneficios para la salud, obtengo algo de saber que he tomado esa decisión y que soy coherente con ella. Hacer el bien no es un sacrificio.

Esta es otra manera de enfocarlo. Actualmente muchos flamantes graduados universitarios tienen problemas para conseguir un trabajo. Puedes acudir a entrevistas todos los días y que te rechacen constantemente. Eso te agota; le pasa factura a tu confianza. De modo que, ¿qué me dices de esto? ¿Qué pasa si, en lugar de eso, te presentas como voluntario en una organización sin fines de lucro? De pronto estás ocupado; estás haciendo algo bueno; y estás tendiendo redes por el camino. Quizá descubras que uno de los otros voluntarios tiene información sobre un empleo o un gran contacto para ti. Al menos tienes algo que decir en tu entrevista de trabajo. «Estoy trabajando como voluntario pero busco un trabajo a tiempo completo.» Te sientes bien

contigo mismo; estás encantado al saber que estás ayudando a los demás. Irradias confianza y productividad. Ahora cuando vas a una entrevista de trabajo toda esa amplia experiencia sale a la superficie.

No pienses en ayudar a otras personas como en regalar o renunciar a algo. Piensa en lo que estás ganando. Es una paradoja, pero ayudar a otras personas es ayudarte a ti mismo. Livia y yo vivimos modestamente porque así lo habíamos decidido. Me gustan las cosas simples, pequeñas y baratas. Relojes Timex, vaqueros Levis y mi VW Golf. Ocasionalmente, cuando Livia me ve jugando con nuestro bebé, Jake, en el parque, o cuando estamos jugando juntos en el suelo, los ojos de Livia se llenan de lágrimas. Sé que está llorando de felicidad. Estos son los momentos más importantes en la vida y pueden darse en cualquier suelo de cualquier casa o en cualquier parque de cualquier vecindario. Nuestra versión de comprar un Lamborghini y tener una casa enorme es dar un montón de dinero para ayudar a otra gente. Ayudar a los demás nos produce una sensación de éxito. Hace que nuestras vidas tengan un significado. Y puede hacer lo mismo para ti, no importa cuánto dinero tengas para dar.

16

Una nueva definición del capitalismo

La gente es buena y si le das las herramientas adecuadas las utilizarán para hacer lo correcto. Mientras desarrollaba sistemas de comunicación a gran escala con elementos sociales —iniciando Xanga; trabajando en Blogger; leyendo libros, revistas y mensajes en el blog; pensando a alto nivel sobre blogging, sistemas de autoorganización y cosas por el estilo—, uno de los patrones que reconocí desde el principio fue que estas comunidades tienden a ser autorreguladas. Desde luego, hay algunos comportamientos malos. Pero la constante es que el bien supera al mal. En Twitter no necesitamos un ejército de personas dedicado a borrar y bloquear mensajes. Esta es la razón de que sistemas grandes, no regulados y autoorganizados con centenares de millones de usuarios, puedan funcionar sin demasiadas interrupciones. Si la gente no fuese buena, yo no podría hacer mi trabajo. Es bastante impresionante pero, si te paras a pensarlo un momento, por supuesto que los seres humanos tenemos que ser buenos a la hora de cooperar. Si no pudiésemos llevarnos bien, ¿cómo podríamos construir edificios y calles y respetar las leyes de tráfico (la mayoría de las veces)? Si no fuésemos buenos, no tendríamos civilización.

En la revista *Yes*! leí un artículo que decía que Darwin creía que las comunidades compasivas prosperaban mejor y producían el mayor número de descendientes. De modo que evolucionamos para ser buenos. El artículo también hablaba sobre nuevas investigaciones que sostienen que en las grandes llanuras, nuestros ancestros tuvieron que aprender a compartir los restos de los animales muertos. Es probable que a las personas

egoístas las expulsaran del grupo. Los seres humanos son tribales y el investigador Michael Tomasello sugiere que hemos evolucionado para trabajar en colaboración con los demás. Tú y yo hemos nacido para cooperar. El bien en el mundo no es solo un producto de mi optimismo alucinógeno. ¿Qué me dices? ¡Ciencia!

Y si nos ofrecen una manera simple de ayudar a los demás, lo haremos.

De acuerdo, suena genial. Hacer del mundo un lugar mejor. Ayudar a los demás. Es fácil decirlo, pero si eres una persona sin recursos resulta muy difícil llevar ese concepto más allá de un gastado propósito de Año Nuevo. Pero aquí radica la belleza de los millones de personas que están registradas en Twitter. Tan pronto como la gente se reúne en grupos, su energía se puede aprovechar. Se pueden mover como una sola persona. Pueden conseguir que las cosas se hagan realidad.

* * *

Tan pronto como orienté mis intereses hacia el mundo empresarial, comencé a prestar atención a cómo enfocaban las empresas la cuestión de la responsabilidad social. Tres días después de la tragedia del 11 de septiembre de 2001, publiqué esto en mi blog: «¡Bien! La Amazon Disaster Relief Fund ya ha recaudado 4,3 millones de dolares, y la suma crece minuto a minuto». Estaba impresionado por la inmediatez con la que un sitio web había utilizado su alcance para conseguir apoyo. Las causas necesitan que la gente se una y, como comunidades, las empresas están perfectamente posicionadas para promover e inspirar la caridad.

Ya he hablado acerca de la nueva definición del capitalismo. Quiero que las empresas no prioricen solamente el hecho de disfrutar del éxito financiero (que es algo normal) y alegrarles la vida a empleados y consumidores, sino también de causar un impacto positivo en el mundo.

Al principio, en julio de 2007, en Twitter se nos ocurrió que pagar para tener agua embotellada y enviada a nuestra oficina cuando teníamos agua limpia y potable al abrir el grifo era cuando menos ridículo. De hecho, algunos podrían incluso llegar a decir que era algo social, ecológica y financieramente irresponsable. Sin embargo, la gente necesita beber agua todos los días. De modo que en Twitter Inc. elaboramos una estrategia oficial relacionada con el agua. Primero, suspendimos el suministro de agua embotellada. A continuación compramos una botella de agua para cada uno de los empleados. Finalmente instalamos un filtro en el grifo para que el agua tuviese un sabor más agradable. Decidimos que cuando los invitados visitaran nuestras oficinas les ofreceríamos agua de nuestra limitada existencia de Ethos Water. Ethos es una empresa subsidiaria de Starbucks que sensibiliza a la gente con respecto a la crisis de agua que sufre el mundo y entrega una parte de sus beneficios para ayudar a que el agua potable llegue a todos los niños del mundo.

La estrategia del agua de Twitter tuvo un efecto multiplicador. No solamente vivíamos de acuerdo a nuestra ética, sino que reconocíamos públicamente un problema que afectaba a todo el mundo: hay 1.100 millones de personas en nuestro planeta sin acceso a una fuente de agua limpia, segura y potable. ¿El resultado? La organización sin fines de lucro Charity: Water se convirtió en la organización benéfica predilecta para Twitter y nuestros usuarios. Poco tiempo después, ciudades de todo el mundo organizaban «Twestivals» para unir a las comunidades de Twitter con el objetivo de recaudar dinero y crear conciencia para Charity: Water.

* * *

Charity: Water era solo el principio. Yo seguía buscando maneras en las que Twitter pudiera tener un impacto positivo en la sociedad. Cuando nos estábamos fusionando con iPods para Odeon, Apple lanzó al mercado un iPod rojo como parte de una iniciativa llamada Product(RED). El asunto despertó mi interés y descubrí que la empresa matriz, (RED), recauda fondos con el objetivo de eliminar el VIH/SIDA en África. Por esa organización supe lo que la medicación antirretroviral puede hacer por las personas seropositivas. Los pacientes pueden regresar de las puertas de la muerte y ser capaces de llevar una vida saludable. La organización ofrecía una oportunidad fantástica de ayudar a un continente que estaba devastado por la epidemia de VIH/AIDS.

Con el programa Product(RED) muchas empresas acordaron vender una versión roja de sus productos y contribuir con una parte de sus beneficios a la causa de (RED). Nike vendió cordones rojos; Amex creó una tarjeta roja. Me gustó la iniciativa de Product(RED) y empecé a comprar artículos rojos de ellos. Poco después del lanzamiento de Twitter, registré @red como un nombre de usuario de Twitter, aunque entonces (RED) no tenía ningún uso para él. Imaginé que si Twitter tenía éxito, las organizaciones se registrarían para tener una cuenta en Twitter y fantaseaba con la idea de que un día llegaríamos a ser lo bastante grandes como para que las empresas pidieran una cuenta, y yo diría: «Les he reservado su nombre de usuario». Y de hecho, hacia finales de 2007, cuando Twitter estaba recibiendo mucha atención, (RED) decidió que debía involucrarse en las redes sociales. Llamaron a Twitter y descubrieron que alguien ya tenía la cuenta @red. El mensaje llegó hasta mí y tuve que llamarles y decirles: «Soy yo quien tiene la cuenta @red. Es para ustedes».

Para el Día Mundial del SIDA, el 1 de diciembre de 2009, convertimos en rojos los elementos principales de nuestra página de inicio, añadimos un enlace a la página de Twitter de (RED), ofrecimos una cinta roja del Día Mundial del SIDA (una Twibbon,[7] por supuesto) que los usuarios podían añadir a sus páginas y creamos el hashtag #red, que volvería de color rojo el texto de su tweet para resaltar las menciones al Día Mundial del SIDA. Era la primera vez que Twitter cambiaba su diseño para un evento especial.

Y no era solamente un detalle gráfico mono junto a nuestro logo. Los sitios web ofrecen un trato llamado adquisición, en el que el anunciante compra todo el espacio publicitario de un sitio (y tiene que pagar un pastón para hacerlo). Es más que unos simples banners; es el patrocinio del sitio. Esto fue esencialmente lo que Twitter hizo para (RED) de forma gratuita. Nosotros viramos al rojo para el Día Mundial del SIDA. Facebook y Google también participaron en el Día Mundial del SIDA, pero ellos jamás hubiesen cambiado sus sitios en la red de un modo tan radical para un evento de carácter benéfico.

Aunque no fue un plan espectacular, nuestra participación ayudó a Twitter. La cobertura mediática nos colocó junto a los principales protagonistas que apoyaron a (RED) aquel día. Esta es una de las maneras en las que el altruismo rinde sus frutos. El mundo no puede dejar de ver que tus intenciones son buenas, y responde a eso.

Yo no tenía el dinero necesario cuando trabajé con (RED) para hacer que Twitter fuese rojo por un día, pero se produjo de inmediato un efecto combinado. Ashton Kutcher envió mensajes a los cuatro millones de seguidores que tenía en Twitter en aquel momento, diciéndoles:

Get involved (implícate) #red

No fue el único famoso que lo hizo. Y (RED) transformó nuestros esfuerzos en muchas otras cosas. Aún hoy Chrysi Philalithes, la directora de Operaciones Digitales en (RED), dice: «Cuando Twitter se volvió rojo, nos colocaste en el mapa. Entramos junto con otra redes sociales».

En 2010 (RED), en colaboración con HBO, estrenó un documental titulado *El efecto Lázaro*, dirigido por Lance Bangs y con la producción ejecutiva de Spike Jonze. En las imágenes se pueden ver los asombrosos resultados conseguidos con los medicamentos antirretrovirales (ARV) y a varios zambianos que reciben tratamiento antirretroviral para combatir el VIH/SIDA. Es muy duro escuchar sus historias pero, en última instancia, es una película didáctica. En ella aparece una niña de once años llamada Bwalya Liteta. Pesa apenas 10 kilos, está en los huesos, pálida y débil. Al igual que otros pacientes con sida, parece un muerto viviente. Pero con el tratamiento antirretroviral, dos pequeñas píldoras que cuestan cuarenta centavos por día, en pocos meses se convirtió en una chica fuerte y saludable capaz de llevar una vida normal. El documental nos presenta también a una mujer llamada Constance Mudenda. En 2004 Constance, que había perdido tres hijos a causa del sida, dio positivo en una prueba del VIH. Fue uno de los primeros pacientes en la nueva clínica de ARV que se abrió gracias a (RED). Cuando se rodó la película, Connie gozaba de buena salud y supervisaba tres clínicas, eliminando el estigma que el VIH solía tener en la comunidad. (En 2013, todavía bajo tratamiento con antirretrovirales y en pleno duelo por los hijos que había perdido, dio a luz a una niña, Lubona. Su hija es VIH negativa, mostrando el futuro que ofrecen los ARV.) *El efecto*

Lázaro, como las cartas que recibí de los niños de DonorsChoose.org, permiten que la gente pueda ver cómo su participación salva las vidas de hombres, mujeres y niños de carne y hueso con esperanzas y sueños.

Analicemos el efecto combinado del trabajo que lleva a cabo (RED). Las personas enfermas mejoran y regresan a la sociedad. Las madres vuelven a ser madres. Los padres vuelven a ser padres. Las maestras vuelven a enseñar. La gente regresa al trabajo y a la escuela. Con el tiempo, (RED) consigue un impacto geoeconómico real. Puedes ver cómo un pueblo vuelve a la vida. Y luego otro. Toda la zona comienza a estabilizarse. El agujero negro de la caridad que conocí cuando era niño ha desaparecido. No se trata de una moneda de veinticinco céntimos en un cubo. Este trabajo tiene resultados cuantificables. El VIH/SIDA es un problema grave pero que se puede solucionar. Podemos acabar con el sida. Y no se me pasó por alto que el coste de esas píldoras para una persona es de cuarenta céntimos por día. Eso significa alrededor de ciento cuarenta dólares por año: el número mágico de Twitter.

Tú y yo podemos resolver problemas concretos. Un día habrá una generación libre de sida. Será fantástico.

* * *

En 2009, la base de usuarios de Twitter creció un 1.500 por ciento y Twitter Inc. creció un 500 por ciento. Algunas empresas están en el mundo de los negocios solo para obtener un beneficio. Algunas organizaciones existen exclusivamente para hacer el bien. Hay también algunas empresas que obtienen beneficios y luego dedican tiempo a hacer el bien. Twitter le hizo al mundo la promesa tácita de que podía ser un modelo para hacer negocios en el siglo XXI. Yo intenté aportar mi granito de arena para crear un servicio que contribuyera a mejorar el mundo y se beneficiara a través del esfuerzo.

Cuando la gente habla de caridad, a menudo se refiere a la pirámide de las necesidades creada por Maslow. La teoría de Abraham Maslow, un psicólogo del siglo pasado, sostiene que las primeras necesidades que buscamos satisfacer son las básicas: comida, agua, sueño, etcétera. Luego buscamos la seguridad, un apartado que incluye empleo, moral, salud y propiedad. Una vez que hemos conseguido eso, buscamos el amor y la pertenencia. A continuación nos esforzamos por conseguir confianza y respeto. Suponiendo que hayamos tenido éxito hasta alcanzar este punto, llegamos al vértice de la pirámide de Maslow y descubrimos una necesidad más profunda: la justificación de nuestra propia existencia. En épocas de abundancia, es propio de la naturaleza humana buscar una vida que tenga una finalidad. Con frecuencia, esta necesidad se ve mejor satisfecha mediante la práctica de una preocupación desinteresada por el bienestar del prójimo.

Las empresas siguen históricamente un camino similar, considerando el altruismo como un último pensamiento en una larga lista de necesidades. Este enfoque no es correcto. No tiene en cuenta el interés compuesto de ayudar a los demás.

En la primavera de 2012 tuve el privilegio de hablar con Bill Clinton en la Clinton Global Initiative University, una reunión que se celebra anualmente y en la que la próxima generación de líderes se encuentra para debatir y proponer soluciones a cuestiones globales. Yo había escuchado a Clinton decir: «Los ciudadanos globales más eficaces serán aquellos que tengan éxito fusionando sus negocios y sus misiones filantrópicas para construir un futuro de prosperidad y responsabilidad compartidas», y le pedí que desarrollara la idea de por qué pensaba que eso era importante. Clinton dijo que las empresas crecen en tanto atraen a más personas al círculo de clientes potenciales. Sin embargo, el crecimiento estará limitado si miles de millones de personas quedan excluidas de este círculo. Citó tres obstáculos al crecimiento: una desigualdad abyecta (la mitad del mundo vive con menos de dos dólares diarios), la inestabilidad política y financiera, y el cambio climático y el agotamiento de los recursos. Añadió que es necesario que las empresas hagan dos cosas: en primer lugar, integrar la responsabilidad social en sus estrategias, y en segundo lugar apoyar a las ONG para que puedan avanzar en sus iniciativas. Para ilustrar la situación puso el ejemplo de Walmart. Cuando comprendieron que el cambio climático era real, redujeron en un 5 por ciento el empaquetado en todas sus tiendas. Esta medida tuvo un impacto equivalente a retirar de la carretera 211.000 camiones que queman gasóleo.

Estuve de acuerdo y añadí que las empresas que no se alinean con una causa se encuentran competitivamente en desventaja. No se trata solamente de que eso es lo correcto. La industria salvará al mundo o lo destruirá. Está en nuestra naturaleza como seres humanos salvarnos a nosotros mismos. Será un buen negocio.

Twitter invirtió muy pronto en altruismo, en parte porque creemos que ser una fuerza para el bien nos convertiría en una empresa más sólida. La cultura empresarial es tradicionalmente jerárquica, con una estructura de comportamientos y normas como los que yo rechazaba cuando estaba en el instituto. Nos dan un montón de deberes cuando un par de horas extra de sueño nos vendrían de maravilla. Yo quería que Twitter, y otras empresas que siguieran su ejemplo, rompieran el molde. Podríamos hacer negocios con un mayor nivel de ambición y mejores maneras de medir el éxito. Podríamos aprovechar el deseo innato de hacer el bien de nuestros empleados. El desinterés tiene un valor. Las empresas deben entender este modelo y elaborar productos que transmitan un significado más profundo. Es importante que reconozcamos el valor antes que el beneficio. Desafiar la propia naturaleza de la ambición en el mundo de los negocios no es un camino muy transitado. Sin embargo, yo quería que saliéramos a buscar nuestro camino para ayudar a los demás, para sentir empatía. Quería que nuestro trabajo fuese valioso y gratificante de muy diversas maneras.

Les dije a nuestros empleados: «Podemos ser una fuerza para el bien, ganar mucho dinero y reírnos mientras trabajamos».

Para una empresa llamada Room to Read, una organización benéfica fundada por John Wood, un antiguo empleado de Microsoft, Twitter lanzó nuestra propia marca de vino, llamada Fledgling. Nos asociamos con una bodega y todos en la empresa tuvieron la oportunidad de ayudar a elaborar el vino. Recogimos y prensamos uvas y produjimos dos clases de vino: un Pinot Noir y un Chardonnay. Recaudamos dinero durante una cata de vinos realizada en los viñedos y luego vendimos y subastamos botellas a través de internet. Todo el dinero recaudado se destinó a Room to Read, que compra libros para los chicos en los países en vías de desarrollo. Si lo piensas, es algo simbiótico. Si no sabes leer, no puedes tuitear. Cuantos más lectores haya en el mundo, mayor será el alcance potencial de Twitter.

Nuestra promesa consistía en ofrecer valor antes que beneficio y eso era lo que les decía a mis empleados siempre que tenía ocasión de hacerlo. Juntos estábamos construyendo algo que tenía un verdadero potencial para conseguir un impacto positivo y duradero a nivel mundial. Nuestro trabajo afectaba a las vidas de los demás en escenarios que iban desde la simple socialización y cómo hacer el trabajo, hasta ayudar en casos de catástrofe y agitación política. Los empleados de Twitter podían mejorar la humanidad de maneras productivas y significativas, pero solo si enfocábamos nuestro trabajo de un modo que fuese coherente con esta promesa.

Piensa en ello: valor antes que beneficio. Ya he hablado sobre el valor de incorporar el altruismo a tu vida. Pero ¿de qué otras maneras se puede expandir la cultura del bien? ¿Cómo puedes conseguir que sea coherente con tus actividades? Quizá eres parte de la comunidad Twitter y puedes utilizarlo como una herramienta para dar o para poner en práctica el cambio. Tal vez existe otra comunidad —tu parroquia, la escuela de tus hijos, tu ciudad— donde un cambio en los valores podría inspirar el alineamiento con una causa concreta. Dar de forma independiente es una actitud generosa y positiva, pero cuando unimos fuerzas y avanzamos juntos por una causa, el efecto es asombroso.

17
Algo nuevo

La startup que había ayudado a crear se estaba convirtiendo en una corporación. En 2010 comencé a analizar hasta dónde había llegado, qué había aprendido y cuáles eran mis objetivos de cara al futuro.

Twitter tenía ahora más de cien millones de usuarios registrados en el sitio. Estábamos contratando gente agresivamente y expandiéndonos a nivel internacional. Estábamos centrados en el crecimiento y la estabilidad técnica.

Pero el cambio estaba en el aire.

Comenzó en Japón. En los primeros días de octubre me encontraba en Tokio en un viaje de promoción de las relaciones internacionales de Twitter. Había convencido a Livia de que me acompañara, prometiéndole que si esperaba a que acabasen mis tres días de reuniones en Tokio, luego podíamos dedicar tres días para hacer lo que a ella más le interesaba: viajar a Kioto para visitar algunos de sus bellos templos y santuarios.

En mi segundo día en Tokio, un jueves, asistí a una conferencia digital participando en un panel sobre hackathons. Al día siguiente, entre otros compromisos, estaba previsto que mantuviese una entrevista en YouTube con un famoso hombre cuadripléjico que era fan de Twitter. Utilizaba Twitter sosteniendo el teléfono con el hombro y escribiendo mensajes con la lengua. El sábado, Livia y yo haríamos la prometida peregrinación a Kioto.

Mientras estaba en el panel recibí una llamada de Jack Dorsey. Evan y él eran mis mejores amigos en la junta directiva. Jack me dijo: «Biz, la junta directiva va a despedir a Evan. Lo anunciarán mañana durante la reunión del personal. Piensan nombrar a Dick [Costolo] como consejero delegado interino. Tienes que tomar un avión y estar aquí mañana».

Fue una conmoción total.

Dick Costolo era director ejecutivo de operaciones. Le habíamos contratado en el verano de 2009, aunque el asunto había empezado como una broma. Evan iba a coger el permiso por paternidad. Dick era amigo de los dos. Había ayudado a fundar FeedBurner, un proveedor de servicios de gestión de fuentes web, y cuando compró su empresa se marchó a Google. Dick actuaba de humorista en directo como pasatiempo. Nos caía bien. Ev le mandó un mensaje siguiendo un impulso, en el que le preguntaba, «¿Eh, quieres ser consejero delegado interino mientras estoy de permiso por paternidad?».

Dick le contestó, «Ja, ja. ¿Hablas en serio?», o algo por el estilo. Ev me llamó inmediatamente después. Dijo: «Estaba bromeando con Dick diciéndole que podía reemplazarme como consejero delegado, pero pienso realmente que podríamos contratarlo. Está hablando de mudarse a California y es muy bueno en áreas donde yo no lo soy. Esto podría ser genial». De modo que en septiembre de 2009 contratamos a Dick como director ejecutivo de operaciones.

Evan, Jack y yo habíamos puesto en marcha Twitter juntos. Éramos un equipo. Yo esperaba que siempre fuésemos un equipo. No lo había visto venir.

Dije: «De acuerdo, Jack, veré lo que puedo hacer. Regresar a casa mañana desde Japón será un poco complicado».

Jack dijo: «Contrata un jet privado si tienes que hacerlo. Te necesitamos aquí. La empresa lo pagará».

* * *

Afectado por la noticia, llamé a Jason Goldman. Él también acababa de enterarse del asunto. Con Jason hablamos de qué podíamos hacer, si es que había algo, para mejorar la situación de Evan. Pero se suponía que el despido se anunciaría al día siguiente. Necesitábamos tiempo.

Dije: «¿Qué pasa si no puedo regresar el viernes? ¿Podemos fingir que sería malo para la empresa si despiden a Evan mientras estoy en Japón?».

Jason pensaba que era posible que la junta directiva retrasara la noticia para esperarme. Si volaba de regreso el sábado, al menos tendríamos el fin de semana para planear una estrategia.

Luego llamé a Jack. «Dile a la junta directiva que no he podido conseguir ningún vuelo —le dije—. Están todos completos. Si celebran la reunión sin que yo esté presente, el asunto olerá mal. Además, se supone que debo entrevistar a un tío cuadripléjico. ¿Puedes averiguar si podemos hacer la reunión el lunes?»

Jack dijo: «De acuerdo. Hablaré con todo el mundo».

Después, tuve que darle la mala noticia a Livia. Kioto tendría que esperar hasta la próxima vez que volásemos alrededor de medio mundo. Ella me había estado esperando tres días en una habitación de hotel solo para tomar un vuelo de regreso a San Francisco.

* * *

El viernes mantuve la entrevista con el tío cuadripléjico; después Livia y yo volamos de regreso a casa. En el avión tuve tiempo para reflexionar sobre lo que estaba pasando. No era difícil adivinar las razones del despido de Ev. Recordé haber estado en una reunión, revisando nuestras estadísticas, y comprobar que un miércoles escogido aleatoriamente habíamos tenido un día excepcional. Se habían registrado un millón de nuevos usuarios, más del doble de nuestra media diaria de aproximadamente trescientos mil usuarios nuevos. Pregunté: «¿Qué pasó el miércoles?». La respuesta fue que el servicio había estado funcionando sin parar durante veinticuatro horas. Era simple. Si Twitter no hubiera estado sistemáticamente interrumpido, habríamos tenido un millón de usuarios nuevos cada día. Estábamos limitando nuestro propio éxito. Era nuestra empresa; si chocaba contra una pared sería porque nosotros estábamos al volante.

Quizá la junta directiva pensaba que a estas alturas tendríamos que haber sido técnicamente estables. Tendríamos que haber crecido más rápidamente. Tendríamos que haber tenido ingenieros generando dinero. Estábamos tardando una eternidad en encontrar un vicepresidente de Ingeniería.

Evan tenía problemas por no haber conseguido progresos con suficiente rapidez.

* * *

Llegué a San Francisco el sábado y convoqué dos reuniones para el domingo en las oficinas de Twitter.

Primero nos reunimos Evan, Jason y yo. Evan estaba hecho polvo y a la vez no podía creer lo que estaba pasando. Se cubría el rostro y luego abría las manos otra vez para decir: «¿Qué coño? ¡No puedo creerlo!». Este era el tío que me había dado mi primera gran oportunidad. Habíamos sido colaboradores durante muchos años, con objetivos alineados de la misma manera. Habíamos construido esta empresa juntos. Y era mi amigo. Era muy duro procesar todo lo que estaba ocurriendo.

Es poco habitual encontrar a un fundador de una pequeña compañía que haga una transición exitosa al cargo de consejero delegado de una empresa enorme. Hay argumentos en ambos sentidos. Algunos dicen que los fundadores son fundadores. Son mejores poniendo en marcha las empresas, mientras que los consejeros delegados son mejores encargándose de su dirección. Otros sostienen que es mejor mantener al fundador como consejero delegado, averiguar qué apoyo necesita y conseguirlo.

Nuestro primer consejero delegado, Jack, tenía antecedentes profesionales como programador. Evan era un programador/consejero delegado que había vendido Blogger antes de haber tenido la posibilidad de convertirla en una empresa. Ninguno de los dos tenía realmente experiencia profesional como consejero delegado. No está mal aprender mientras se trabaja, pero cuando empieza a haber miles de millones en juego la gente se pone nerviosa. No se puede culpar a la junta directiva por decir: «Esta empresa está creciendo realmente deprisa y no hay nadie al mando que haya hecho este trabajo antes».

Evan y Jack son dos tíos con un talento increíble. Si tuviese que decir qué es lo que les faltaba a ambos, fundamentalmente, es que su comunicación era insuficiente. Al menos la mitad del trabajo de un consejero delegado es la comunicación y eso se debe a la propia naturaleza humana. La gente teme aquello que no conoce. Si la junta directiva no estaba escuchando que las cosas iban bien, entonces supondría que las cosas debían ir mal.

Dick Costolo había fundado varias empresas. Era mayor que Evan y un consejero delegado con experiencia. Emociones aparte, era una opción razonable para ese cargo.

Pero a Ev no lo estaban rebajando de categoría. Lo estaban despidiendo. ¡Le quitarían su placa de seguridad y lo escoltarían fuera del edificio! Eso me parecía completamente injusto. Era excesivo. La gente tendría la impresión de que Evan había hecho algo terriblemente inapropiado, cuando no era así. Podía haber tenido problemas con su liderazgo, pero no había ninguna razón para que su destitución fuera tan urgente. La gente imaginaría lo peor.

Los tres estabamos sentados en la sala de reuniones.

Dije:

—Se me ha ocurrido una idea. ¿Y si la junta directiva no te despide?

Evan, comedido como siempre, contestó:

—Sí, continúa.

Todos sabíamos que como consejero delegado no tenía ninguna posibilidad. Cuando la junta directiva vota una decisión como esa, es inmutable. Como dicen los Borgs de *Star Trek*: «La resistencia es inútil».

Dije:

—¿Por qué no hablas con Dick? —Dick Costolo era nuestro amigo antes de que le pidiésemos que fuera un inversor ángel y luego le contratáramos. Evan y él eran buenos amigos. Respetaban el trabajo de cada uno y a menudo salían juntos. Algunas veces incluso se habían encontrado en Las Vegas. Tal vez Dick podía ayudar a amortiguar este golpe. Continué desarrollando mi idea—: Dile a Dick que le apoyarás no como consejero delegado interino, sino como el nuevo consejero delegado. Dile que avalarás su nombramiento, y pregúntale si te nombraría director de productos. De ese modo podrás

encargarte de la dirección de Productos, que es lo que realmente te gusta hacer de todos modos. Si no te sientes feliz dirigiendo Productos, puedes renunciar más tarde, de acuerdo con tus propios términos.

Si Evan simplemente cambiaba de cargo dentro de la empresa, no parecería una destitución dramática. Entonces, si más tarde dejaba su cargo de director de Productos, ¿cuál era el problema?

Ev se mostró ligeramente reconfortado por este plan, pero llevarlo a la práctica requeriría mucha mano izquierda.

Evan se marchó a otra sala de reuniones con Dick para analizar el plan que habíamos elaborado. Desde fuera de la habitación se podían escuchar un montón de «de ninguna jodida manera» a través de la puerta. Ev salió de la reunión visiblemente malhumorado. Con voz quebrada, dijo: «Necesito un poco de aire» y se marchó.

Ahora me tocaba a mí intentarlo. Entré en la sala con Dick, cerré la puerta, y le pregunté:

—¿Qué es lo que ha ocurrido aquí?

Dick dijo:

—Evan quiere regatear conmigo. No voy a conseguir el puesto de consejero delegado a través de ningún puto acuerdo.

—¿Por qué? —le pregunté.

Dick dijo:

—No lo haré. Me siento muy incómodo con este plan. No pienso hacerlo.

Le dije:

—Eso es muy decepcionante. Ev es un tío muy bueno gestionando Productos. Tú le quieres en el equipo, ¿verdad?

Me respondió:

—Por supuesto que sí, pero es una decisión que debe tomar la junta directiva.

Me di cuenta de que Dick no daría su consentimiento.

* * *

Volvimos a reunirnos todos en la sala de conferencias, Dick, Jason Goldman, Amac, Ev y algunas de las personas que trabajaban en comunicaciones. Ahora la idea era elaborar una estrategia de comunicación para la salida de Ev. Habíamos intentado llevar adelante nuestro plan y había fracasado.

Pero antes de que nos pusiéramos manos a la obra, no pude contenerme. Pensé en todo el trabajo que Evan y yo habíamos puesto en Twitter. A Evan le debía mi éxito y mi carrera y todavía pensaba que tenía mucho que aprender de él. Pensé en las pocas personas que había en el mundo capaces de soportarme y encontrar valor en lo que yo hacía como Evan podía hacerlo. Pensaba honestamente que Evan era un buen líder y que habitualmente es mejor si el consejero delegado de una empresa es también su

fundador. No podía marcharse de esta manera. No era justo. Nadie estaba pensando en Evan como persona y en lo que esto podía significar para él y su carrera. Este asunto me estaba matando.

Le dije a Dick:

—Espera un momento. Te he escuchado, pero por el bien de todos los aquí presentes me gustaría confirmar esto. No quieres mantener a Evan en la empresa como director de Productos, contando con todo su respaldo para ti, no como consejero delegado interino sino como consejero delegado efectivo, y tu razón para no aceptarlo es que te sientes incómodo. ¿Es así?

Había captado la atención de todo el mundo en la sala. Tal como había pensado que haría, Dick confirmó mis palabras:

—Sí, me hace sentir incómodo.

Incómodo. Era una emoción muy débil comparada con la situación que estaba viviendo Evan.

—¿Qué te parece esto? —dije—. ¿Qué te parece si te sientes un poco jodidamente incómodo por tu amigo. Por tu jodido amigo. Un poco incómodo.

Se produjo un largo momento de silencio. Luego Dick dijo:

—Muy bien, haré jodidamente eso.

La conversación se prolongó un poco más. Dick habló con la junta directiva y finalmente todo el mundo se puso de acuerdo. Estaba resuelto. De modo que al final Dick apoyó a Evan. De alguna manera lo avergoncé para que lo hiciera, algo que no estaba bien, pero sentía que había conseguido una pequeña victoria para mi amigo. Ev podría macharse de Twitter bajo sus propios términos. Se lo merecía con creces.

Más allá de lo que significó para Evan, el cambio producido en la gestión de la empresa fue una señal para mí. Mi tal vez excesivamente desenfadado optimismo y mi idealismo de cambiar el mundo estaban fuera de lugar en una empresa donde el liderazgo estaba cambiando y mis amigos tenían conflictos entre ellos. No me gustaba tener que forzar las cosas, y el hecho de tener que hacerlo en ese caso significaba que no todos estábamos de acuerdo.

Habían pasado un montón de cosas locas y continuaron pasando. Jack había sido apartado de su cargo de consejero delegado para ser reemplazado por Evan. Dos años después fue destituido; Evan permaneció en la empresa como director de Productos durante seis meses, tres de los cuales estuvo de permiso por paternidad, y luego se marchó discretamente. Un par de semanas después de que las aguas volvieran a su cauce tras la marcha de Evan, Jason Goldman recibió su notificación de despido. Las relaciones estaban destruidas. Jack y Ev ya no eran amigos. Jason Goldman y Dick Costolo tampoco mantenían una relación amistosa. Incluso mi relación con Jack se volvió un poco tensa, aunque nunca se rompió. Fueron momentos difíciles. Durante aquellos días

turbulentos recuerdo haber estado sentado en una reunión de la junta directiva y pensar, *¿Por qué está pasando todo esto*? Y entonces la respuesta se me apareció claramente: *Oh. Porque ahora hay miles de millones de dólares en juego*.

Es un tanto anormal que una empresa tenga tres consejeros delegados en tres años, pero la turbulencia en Twitter era la realidad de lo que sucede cuando una startup tiene éxito. Los riesgos son mayores. La junta directiva estaba compuesta principalmente por inversores. No tienen ninguna capacidad para rediseñar el producto ni escribir un código para solucionar un problema. El poder que tenían era para reorganizar la dirección de la empresa.

Los cambios parecían juegos de poder. Desde algunas perspectivas parecían cambios calculados, pero no creo que nadie fuese malintencionado. Si hablabas con cualquiera de las personas implicadas en este asunto te diría que estaban haciendo lo que creían que era mejor para la empresa. Nuestro éxito significaba que ahora las apuestas eran más altas. La gente se volvió más firme en sus opiniones. La nueva situación provocó acciones y hubo víctimas.

Ev se había marchado. Jack se había marchado. Jason se había marchado. Todos estábamos explorando nuevos proyectos y oportunidades. Empecé a sentirme inquieto. Pensemos en el efecto del área de superficie sobre un cubito de hielo que se derrite. Si quieres que el hielo se derrita más rápido, lo rompes para exponer un área de superficie mayor al aire de la que quedaría expuesta si dejaras el cubito entero. Y lo mismo se aplica si estás tratando de llevar a cabo un cambio más positivo. En términos teóricos, deberías poner en marcha varias empresas exitosas y luego dejarlas en manos de personas inteligentes. Algunos afirmarían que tiene más sentido elegir una empresa y hacer un buen trabajo con ella, pero para mis propósitos (expansión = bien), pensé que el enfoque del área de superficie era el que tenía más sentido. Quizá me había llegado el momento de encontrar mi próximo proyecto.

* * *

En 2011 había anunciado mi marcha y ya tenía un pie fuera de la empresa cuando Amac, nuestro director jurídico, quiso hablar conmigo en privado. Amac sabía lo duro que había trabajado durante los últimos cinco años para demostrar que Twitter era una fuerza neutral en el mundo. La empresa podía verse implicada en polémicas, pero no tomábamos partido. Era nuestro software, pero su problema. Las únicas y muy estrictas normas que aplicábamos para dejar a la gente sin servicio se derivaban directamente de la legislación vigente.

Amac dijo: «Sé cuán importante es para ti separar a Twitter del gobierno...».

Luego añadió que Twitter tenía intención de organizar una reunión pública con el presidente. La gente en Twitter podría hacerle preguntas a Obama. Para ello habría un sitio web independiente y un moderador.

Después de pensarlo un momento, dije: «Eso está bien. Es similar a los micrositios web puntuales que organizamos para la Super Bowl, las elecciones de 2008 y otros acontecimientos. Pero creo que el moderador no debería ser alguien de Twitter. No podemos tener a un empleado de Twitter de pie al lado del presidente. Tendría que ser un presentador de noticias, un periodista o un experto. Si no participamos, entonces seremos solamente el instrumento. Podrían estar utilizando el teléfono».

Amac se mostró de acuerdo y todo quedó preparado... o eso pensé.

El 28 de junio de 2011 fue mi último día oficial en Twitter. Al día siguiente, el tío encargado de cuestiones de política y gobierno en aquella época envió un correo electrónico a toda la empresa: «A las 8.00 de mañana, hora del Pacífico, la Casa Blanca anunciará su primera "Reunión pública de Twitter" con el presidente Obama. El evento está programado para el próximo miércoles 6 de julio a las 11.00, hora del Pacífico, y será emitido en directo desde la Sala Este de la Casa Blanca. Jack Dorsey será el moderador». (Una de las primeras decisiones de Dick Costolo como consejero delegado había sido incorporar nuevamente a Jack a la dirección de la compañía de una manera bastante pública, aunque muy pronto el foco de atención de Jack volvería nuevamente al punto de partida, Square.) Ese correo electrónico fue lo primero que leí aquella mañana, en la cama, en mi teléfono. Estaba horrorizado. Imaginé a Jack de pie junto al presidente como si le estuviese diciendo: «¡Twitter no solo ama al gobierno de Estados Unidos, sino que amamos a Obama!». Esto era exactamente lo que quería evitar y para lo que había trabajado tan duramente.

Sin detenerme a reflexionar, pulsé *Responder a todos* y escribí:

> Cuando Amac me explicó esto, dijo que nadie de Twitter sería el moderador, para subrayar específicamente el hecho de que somos una tecnología neutral. Estoy profundamente en desacuerdo con que cualquier persona de Twitter esté implicada como moderador en este evento, especialmente si se trata de uno sus fundadores.
>
> Esto está muy mal y así lo he expresado en muchas ocasiones. Por favor haced un esfuerzo para conseguir un moderador apropiado de una organización de noticias respetable. No nuestro fundador a cargo de los productos. Esto va en contra de tres años de trabajo para mantenernos fuera de la narrativa oficial y permanecer neutrales.
>
> Amac, ¿qué pasó? Esto es absolutamente opuesto a lo que me dijiste y fue la única cosa que dije que debíamos evitar y con la que estuviste plenamente de acuerdo. La única que dije que debíamos evitar. Por favor, por favor, por favor no lo hagáis de esta manera. No deberíamos implicarnos de este modo.
>
> BIZ

* * *

Estaba furioso. Durante la Primavera Árabe había sido muy difícil permanecer neutrales, evitar diplomáticamente todos esos campos minados. Todos esos años de trabajo quedarían anulados en un solo día. Las respuestas a mi apasionado correo electrónico

comenzaron a llegar de inmediato, muchos de ellos apoyando mi declaración, algunos preguntándome si era consciente de que había enviado mi crítica a toda la empresa. Coño, sí.

Yo todavía era técnicamente consejero de Twitter, pero no era mi decisión. Ellos habían decidido que Jack siguiera adelante con esa reunión pública. Y ese fue el último correo electrónico que envié a toda la empresa.

* * *

En última instancia una decisión como la elección del moderador para ese evento se reduce a una cuestión de relaciones públicas versus filosofia. El Twitter que yo había ayudado a construir tenía una visión idealista a largo plazo. Estábamos en el negocio de unir a la humanidad. De hecho, contraté a una persona encargada de la responsabilidad social empresarial varios años antes de contratar a un agente de ventas. El mayor valor que veía en Twitter era su capacidad de transmitir información inmediatamente y de contribuir a que la gente reaccionara junta y rápidamente en momentos críticos o, a veces, solo por diversión. Si se producía un seísmo, una revolución, un triunfo, o se celebraba una fiesta, ¿qué podía hacer Twitter? En mi opinión, Twitter no tomaba partido. Nos manteníamos fuera de cualquier controversia. Esta neutralidad permitía que el servicio funcionara en todas las culturas y religiones y fuera verdaderamente democrático.

Mi trabajo había sido siempre decir lo que la empresa hacía y por qué. Yo era el idealista. No tenía ninguna motivación política y no estaba tratando de que nadie pareciera bueno o malo. Mi obligación era hacer sonar la alarma sobre la decisión tomada con respecto a la reunión con el presidente y cualquier otra cosa que yo pensara podía poner en peligro nuestra misión, aunque fuese desagradable. Me gusta pensar que creé una marca que es sinónimo de libertad de expresión y de la importancia de la democratización de la información.

Pero era Dick quien tenía que dirigir la empresa. Yo creía que hacer el bien en el mundo era la clave del éxito de Twitter. Quería redefinir el capitalismo. Al registrarte en Twitter te convertías en parte de algo bueno. Dick tenía que convertir una empresa con esa clase de espíritu en un negocio rentable. No era una tarea fácil.

Desde el principio yo había incorporado a la empresa una brújula moral y un alma justa. Había infundido en la empresa el espíritu de hacer un buen trabajo al tiempo que se hacía el bien. En ese sentido había hecho personalmente todo lo que había podido. Uno de los últimos proyectos en los que tuve voz fue trasladar las nuevas oficinas de Twitter a la zona de Mid-Market de San Francisco. En aquella época era una zona degradada de la ciudad donde nuestra presencia podía cambiar la situación. De hecho, después de que Twitter se instalara allí, otras empresas no tardaron en seguir su ejemplo,

iniciando de ese modo el proceso de revitalización de ese vecindario deprimido. Ahora dependía de Dick que la empresa prosperase manteniendo vivo ese espíritu. Y dependía de mí esperar que nuestra temprana inversión en altruismo creciera junto con la empresa.

Aquí estaba yo librando pequeñas escaramuzas. No era así como quería emplear mi tiempo. Confiaba, en general, en que Dick y la empresa tuviesen los instintos adecuados. El negocio prosperaba y la base espiritual estaba en su sitio. Twitter estaba preparada para el éxito. Había llegado el momento de que yo hiciera una cosa completamente distinta. Ellos tenían esto.

* * *

En Blogger, mis colegas y yo desarrollamos un punto de conversación que resumía nuestras creencias: «El intercambio abierto de información puede tener un impacto global positivo». Habíamos llevado esa máxima a Twitter. De hecho, ese aforismo se convirtió en una iniciativa tácita y cualitativa. Podríamos haber dicho que nuestra misión en Twitter era «Aumentar el intercambio abierto de información para conseguir un impacto global positivo». Después de seis años, de cientos de millones de usuarios activos y miles de millones de tuits enviados cada día, podríamos haber declarado que la misión estaba cumplida.

Cuando me marché, Twitter no solo tenía éxito. Era también la empresa empática que yo quería que fuese. En lugar de trasladar las oficinas a Mountain View, como lo habían hecho muchas importantes empresas dedicadas al negocio de la tecnología, ellos habían tomado la decisión de mudarse a un vecindario abandonado en el centro de San Francisco. Dick y la dirección crearon un equipo especial para que participara activamente con la comunidad y averiguase cuál era la mejor manera en que Twitter podía ayudar a mejorarla. En mis últimos días en la empresa estaban terminando de elaborar ese acuerdo. En el otoño de 2010, apenas seis meses después de haber lanzado su primer producto publicitario, la empresa lanzó el programa Twitter Ads for Good. A través de ese programa, las organizaciones benéficas solicitan tuits y cuentas probono.

Twitter estaba haciendo el bien y continuaría haciendo el bien sin mí.

* * *

Había llegado el momento de decidir qué quería hacer a continuación. Mientras estaba en ello me reuní con Evan y Jason para intercambiar ideas sin tener ningún objetivo particular en mente. Recuperamos el nombre de nuestra antigua empresa, Obvious Corporation, e hicimos algunas inversiones en startups. Examinamos algunas ideas para nuevas empresas. Contratamos a un coach ejecutivo, quien analizó nuestros puntos fuertes y débiles, cómo podíamos ampliar nuestras capacidades, profundizar en aquellas cuestiones en las que éramos buenos y fortalecer nuestras debilidades. Jason y yo

ayudamos a Evan a poner en marcha una plataforma editorial llamada Medium. Algunos emprendedores podrían aprovechar el tiempo entre startups para hacer un máster o ser un emprendedor residente. En cambio, yo creé Obvious con esos tíos.

Este intervalo me dio tiempo para elaborar algunas de las ideas y teorías en las que había estado trabajando a lo largo de los años. Adoptamos una visión elevada y a largo plazo de lo que nosotros, como emprendedores, éramos capaces de hacer en nuestra ciudad, en nuestro país y en nuestro mundo. Las personas son los proponentes del cambio; las herramientas son útiles. No sabíamos qué construiríamos, pero compartíamos el deseo de crear sistemas que ayudarían a las personas a trabajar juntas para hacer del mundo un lugar mejor.

Reflexioné sobre todos los principios que había aplicado en Twitter: empatía, altruismo, humanidad. A través de DonorsChoose.org, Product(RED) y mi implicación en otras organizaciones benéficas me había dado cuenta de que ayudar a otras personas era una tarea muy gratificante. Daba sentido a mi vida. Había aprendido, sobre todo, a través del ejemplo diario de Livia. En su trabajo en WildCare, había sido golpeada en el estómago por un ciervo, rociada directamente en los ojos por una mofeta, arañada en el rostro por un búho y le había practicado la respiración boca a boca a una ardilla. Pese a todo, y cada día desde entonces, la había visto resplandecer con empatía y desinterés. Al estar todo el tiempo con ella no puedo evitar empaparme de esas virtudes. Es posible que yo sea una buena persona pero eso es así porque estoy profundamente influido por ella.

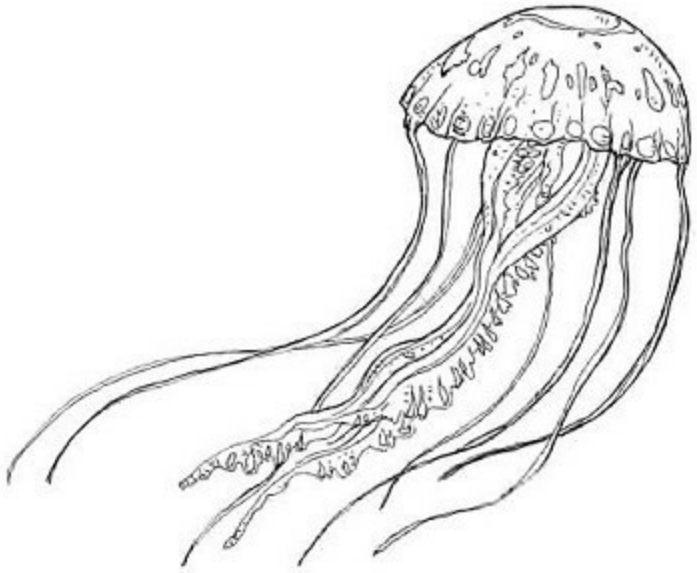
Esta toma de conciencia me llevó a redefinir el trabajo de mi vida. Yo sabía cuál quería que fuese mi trabajo, mi dirección y mi legado. Decidí dedicar mi vida a ayudar a la gente. Pero tenía que ser a través de algo en lo que yo fuese bueno.

Nuestro enfoque del trabajo, los proyectos que elegimos y las pequeñas cosas que hacemos cada día constituyen un todo que es más grande que la suma de sus partes. Si la filantropía o la caridad o la bondad —puedes llamarla como quieras— está tejida en la trama de una empresa, entonces automáticamente haces el bien mientras te abres camino. Yo quería redefinir la medida del éxito del capitalismo según la definición que había desarrollado en Twitter. En primer lugar, conseguir un impacto positivo y significativo. En segundo lugar, amar realmente nuestro trabajo. En tercer lugar, generar beneficios sólidos. Esta es la mejor manera de que las empresas consigan un impacto compuesto en el mundo. Podemos hacerlo bien simplemente haciendo el bien. Es posible trabajar para crear un planeta más sano, un mundo más inteligente, incluso mejores seres humanos.

Quería que mi próximo proyecto pusiera de manifiesto todo aquello en lo que creo.

18

La auténtica promesa de una sociedad conectada



Mi hijo, Jake, nació en las primeras horas del 21 de noviembre de 2011. Aquella mañana, un poco más tarde, cuando Livia estaba cómodamente instalada en la sala de recuperación, me sacó de mi estado impotente pero eufórico para pedirme algo.

«Por favor —dijo—, ve a alguna parte y consígueme un descafeinado con leche de soja y un poco de fruta.»

Yo no había podido pegar ojo en toda la noche. Estaba agotado (si es que a un tío se le permite decir tal cosa después de que su esposa haya dado a luz ese día), aunque lleno de energía. Mientras repetía mentalmente las instrucciones para no confundirme con el pedido, me metí en el Subaru Outback de Livia. *Fruta, leche de soja, fruta, leche de soja, fruta*…

Cerca del Marin General Hospital hay una plaza con un Starbucks. Giré hacia la zona de aparcamiento detrás de un flamante Prius negro. De pronto, el Prius frenó. Delante de nosotros había cinco plazas vacías, pero el conductor estaba esperando a que una mujer con un carrito del supermercado descargase un millón de bolsas en su coche. *Tienes que estar de broma*.

Que te jodan, pensé, y adelanté al Prius por la izquierda. Pero no tuve en cuenta el factor tamaño del Subaru de Livia. Estoy acostumbrado a conducir mi pequeño coche, un Mini. El voluminoso Subaru no cabía entre el Prius y la fila de coches que estaban aparcados a mi izquierda e hice una rozadura en el lateral del Prius.

Todo por una rápida excursión a Starbucks.

Miré a través de la ventanilla de lado del copiloto hacia la ventanilla del lado del conductor del Prius. Una mujer mayor estaba sentada al volante. Se volvió hacia mí, me miró fijamente a los ojos y dijo, «Que te jodan, gilipollas». No pude escuchar sus palabras pero no tuve ningún problema para leer sus labios.

Bajamos de nuestros respectivos coches. La mujer estaba muy alterada. Continuó insultándome, mucho.

Intenté calmarla diciéndole: «No habrá ningún problema. Es solo un arañazo. Los coches se pueden arreglar fácilmente. Yo pagaré la reparación. Esto es lo que haré. Le daré los datos de mi seguro».

Apunté mi número de teléfono, mi nombre completo y todos los datos que pensé que ella necesitaba. Mientras escribía, dije: «Por cierto, en este momento vengo del hospital. Mi esposa acaba de tener a nuestro primer hijo. Es un niño».

Yo estaba tratando de ser superamable. Le había causado un problema pero iba a solucionarlo. Pensé que un poco de charla informal contribuiría a calmarla. «Me gustaría que nos hubiéramos conocido en circunstancias más agradables —dije—. Parece una buena persona.»

Ella preguntó: «¿Ha dicho que tenía un hijo?».

Una imagen de Livia me vino a la mente, sosteniendo al pequeño bulto arrugado que era Jake. *Yo era padre*. Tenía un hijo.

Sonreí. «Sí.»

La mujer dijo: «Bien, es *el coche de mi hijo* el que ha jodido», y volvió a gritarme.

Cuando regresé al hospital las enfermeras me preguntaron por qué había tardado tanto. Les dije que había chocado con el coche. Eso les encantó y se burlaron de mí por haber cometido ese error de padre primerizo.

Es un breve momento. Un padre primerizo agotado. Una mujer mayor enfadada. Un problema que tiene solución. Todos los días tomamos decisiones que tienen consecuencias y, fundamentalmente, la opción que más me interesa es de qué modo interactuamos con los demás. ¿Escuchamos lo que decimos? ¿Podemos encontrar empatía? ¿Qué es lo que cambia el hecho de tener un poco de información personal? Si puedo descubrir por qué esa mujer mayor es tan desdichada —me dijo que hacía poco tiempo que había perdido a su esposo— puedo entender por qué no puede dejar de gritarme porque he rayado el coche de su hijo. *Este desconocido acaba de ser padre; es un momento muy importante para él. El año pasado esta mujer mayor perdió a su esposo de sesenta años; cualquier inconveniente es la gota que colma el vaso para ella*. Cuando más conectados estamos, más empatía sentimos.

* * *

Internet y los dispositivos móviles han conectado el mundo como nunca antes. La aparición de las redes sociales provocó otra considerable aceleración en la conectividad. Durante casi una década hemos estado «haciendo amigos», «siguiendo», «gustando», y acumulando de otras formas diversas una prodigiosa red de conexiones virtuales pero sin tener un objetivo a largo plazo. ¿Para qué sirve todo esto?

Las conexiones fomentan la empatía. En el verano de 2008 una mujer llamada Amanda Rose, mientras se encontraba en compañía de unos amigos en un pub de Londres, tuvo la idea de reunir a un puñado de amigos a través de Twitter. Decidió cobrar por el evento y pidió donaciones de alimentos envasados, ambas acciones para apoyar a un refugio para personas sin hogar, The Connection. Llamó a esta acción el Harvest Twestival, y —¡bum!— en una sola noche consiguió recaudar mil libras esterlinas.

Impresionada por la experiencia que había tenido, Amanda decidió ampliar sus iniciativas. Dijo: «Eh, todos en doscientas ciudades alrededor del mundo celebremos eventos y recaudemos un poco de dinero». ¡Bum! Consiguió recaudar 264.000 dólares para Charity: Water. Luego decidió hacerlo a lo grande. Y cuando digo «a lo grande» hablo en serio. Twestival es ahora una iniciativa mundial de recaudación de fondos a través de las redes sociales que ayuda a las comunidades a utilizar las redes sociales para organizar eventos destinados a la recaudación de fondos. ¡Hablando de altruismo compuesto!

Twestival y otras iniciativas similares demuestran que la unión de personas que observé en los inicios de Twitter, en South by SouthWest (SXSW), es más que una manera de que un grupo de *nerds* decida a qué bar ir a tomar unas copas. Ofrece atisbos de lo que sucede cuando grupos aleatorios de la humanidad se convierten en uno y hacen algo concreto. Volviendo a SXSW, pude ver fogonazos de un futuro utópico. Las pequeñas fantasías pueden hacerse realidad.

Imaginemos esa clase de comportamiento a una escala de seis mil millones de personas. ¿Y si no fuésemos ciudadanos de un país o un estado particular? ¿Y si fuésemos ciudadanos del mundo? Es algo alucinante.

El creador de *Star Trek*, Gene Roddenberry, imaginaba un futuro utópico en el que la humanidad había eliminado el hambre, el crimen, la pobreza y la guerra. Donde los seres humanos nos uníamos para explorar el universo. ¿Cómo vamos a llegar allí, o a una versión razonable de ello, sin los malvados Borg («La Resistencia es inútil»)?

La tecnología es el tejido conectivo de la humanidad. Con el diseño correcto puede sacar lo bueno que hay en la gente. Puede conectarnos a una forma de vida enorme, emergente y superinteligente. Eso fue lo que vi que estaba sucediendo con Twitter.

La unión de la gente es un triunfo de la humanidad. Puede conseguir que pasen cosas. Imaginemos si la humanidad pudiera cooperar como una forma de vida emergente, en un año podríamos hacer cosas que, de otro modo, nos llevarían cien años. Imaginemos si todos los astrofísicos del mundo dejaran sus egos a un lado y colaborasen en una misión a Marte? ¿O si todos los científicos medioambientalistas trabajaran como uno en el calentamiento global? ¿O si los mejores oncólogos del mundo trabajaran juntos contra el cáncer, un tipo a la vez? Solo 114.000 personas en el mundo poseen treinta millones de dólares o más en activos. ¿Qué pasaría si estuviesen en un grupo de Google y decidieran invertir en una sola cosa para cambiar el curso de la historia?

Luego estamos el resto de nosotros y juntos somos más poderosos que cualquier cosa. ¿Puedes imaginar lo que podríamos conseguir?

* * *

Estas ideas me rondaban por la cabeza cuando fui a dar un paseo con Ben Finkel. Ben y yo nos conocíamos desde 2007, cuando un amigo mutuo me presentó como un asesor potencial de su startup, que Twitter adquirió tiempo después. A Ben y a mí nos gustaba tomar un café, estirar las piernas e intercambiar ideas. Un agradable día soleado de diciembre de 2012 caminábamos por Yerba Buena Gardens, un parque en San Francisco, hablando de distintos temas, cuando me vino un pensamiento a la cabeza. Era como si mi cerebro me hubiese hecho una pregunta. Y la pregunta era: «¿Si tuviese que desarrollar hoy un motor de búsqueda, teniendo en cuenta el panorama tecnológico actual, cómo sería?».

Pero no exactamente un motor de búsqueda. A Ben le expuse la idea en unos términos ligeramente diferentes: «¿Qué pasaría si alguien nos obligase a desarrollar un sistema que pudiera responder a cualquier pregunta que le hicieras? ¿Qué pasaría si ese fuera nuestro desafío?».

¿Cómo funciona un motor de búsqueda? En internet los documentos están hiperenlazados. Cuando le haces una pregunta al motor de búsqueda, este encuentra para ti un documento que un algoritmo ha determinado que es el más pertinente para esa pregunta.

Pero ahora en el planeta existe casi un teléfono móvil activo por persona. Prácticamente todo el mundo tiene un teléfono móvil.

Comencé a responder mi propia pregunta. «Si tuviéramos que inventar el motor de búsqueda, lo haríamos en un teléfono móvil. Los teléfonos móviles son los hipervínculos de la humanidad.» De pronto, mi pensamiento era simple y obvio y, al mismo tiempo, resultaba excitante para los dos. La gente ya estaba conectada. Todos esos amigos y favoritos y seguidores formaban una red. Una red que competía con la capacidad de cualquier motor de búsqueda para examinar documentos con velocidad y precisión. No había espacio para reinventar toda la idea de conseguir ayuda.

Ben dijo: «Dios mío, tienes razón». Y tenía sus propias ideas entusiastas sobre la manera en la que este sistema podía funcionar.

Entonces dije: «Podríamos crear un sistema en el que tú haces una pregunta. El sistema enviará la pregunta a la gente en tus redes sociales, tal vez con dos grados de separación. Si ellos no conocen la respuesta, pueden enviar a su vez la pregunta. Está garantizado que alguien conoce la respuesta. Son seis grados de separación a hipervelocidad. Podríamos crear un sistema para contestar a cualquier pregunta. Solo necesitamos gente para que haga circular las preguntas».

Esta manera de resolver los problemas era algo que ya habíamos visto que la gente había intentado conseguir a través de una tecnología improvisada. Formaban grupos en Yahoo; formulaban preguntas en Twitter, Instagram y Facebook. Pero no existía ninguna tecnología que permitiera que la gente respondiese mutuamente sus preguntas con rapidez y de forma elegante, sin otras distracciones, en un teléfono móvil y además con imágenes. Ben y yo nos entusiasmamos realmente con la idea. Una aplicación que parecía un motor de búsqueda que era capaz de responder cualquier pregunta porque la enviaba a la gente que tenía verdaderos conocimientos y experiencia. Era mejor que la inteligencia artificial: era inteligencia real. Podía ser el futuro de la búsqueda. Gente ayudando a la gente. ¡Sonaba genial! ¡Una startup! Ese fue nuestro paseo.

Al día siguiente llamé a Ben. «Sigo pensando en eso.»

Ben dijo: «Yo también».

* * *

La manera más simple de explicar Jelly es que se trata de una herramienta para que las personas se ayuden entre ellas.

No se trata de tecnología. Se trata de la gente. Es un concepto muy simple. Enviar una pregunta a un amigo que podría conocer la respuesta. Gente que ayuda a otra gente es la cosa más guay del mundo. Esta idea aprovecha el uso de nuestra ya conectada sociedad. ¿Cómo podrían ayudarse unos a otros todos esos amigos, seguidores y contactos? Esto era para lo que todos habíamos estado trabajando: una manera para que todos fuésemos ciudadanos del mundo.

Ben y yo no podíamos quitarnos la idea de la cabeza.

Decidimos llamarlo Jelly porque las medusas[8] no tienen cerebro. En cambio tienen lo que se denomina una «red nerviosa». Ante un desafío solo se requiere que se encienda una neurona escasamente conectada entre millones de ellas y, de pronto, muchas medusas se convierten en una y actúan a modo de cerebro para el grupo. Cuando el desafío ha desaparecido, las medusas vuelven a su estado de flotación dedicadas a sus cosas.

Las medusas llevan en el planeta aproximadamente setecientos millones de años (lo que no está nada mal para algo que carece de cerebro). Pero la idea de que grupos de individuos pueden conseguir juntos algo que no pueden hacer solos, porque no pueden

coordinarse instantáneamente a través de conexiones sueltas, es un vistazo al futuro.

Así es como concebimos el funcionamiento de Jelly. Solo ahora, en esta era de conectividad móvil sin precedentes, puede un mundo de personas individuales reaccionar de manera instantánea a las preguntas de los demás de un modo que hace al todo más inteligente que la suma de sus partes. La auténtica promesa de una sociedad conectada es gente ayudándose entre ella. Por esa razón decidimos crear Jelly.

* * *

Hice circular la idea de Jelly entre algunas de las personas que más respeto, esperando secretamente que no merecía la pena que perdiese mi tiempo en eso, porque sabía que si empezaba este proyecto tendría que entregarme por completo a él. Comencé con Jack Dorsey.

«Deja de hablar —dijo—. Está hecho a tu medida. Son todas las cosas que más te apasionan. Tienes que hacerlo.»

Lo intenté con tres amigos a los que considero unos tíos brillantes: Jack, Kevin Thau y Greg Pass. Siempre me había referido a Kevin como «el empleado más querido de Twitter». Se había unido a la empresa en 2008 para hacerse cargo de la estrategia de servicios móviles y acabó dirigiendo todas nuestra iniciativas en ese terreno. Greg Pass es el tío que fundó Summize y el primer director de tecnología de Twitter. Los tres me estaban diciendo que tenía que hacerlo. Y Ben Finkel quería abandonar Twitter e iniciar el nuevo proyecto conmigo. Entonces Livia y yo fuimos a cenar a casa de Kevin Thau. Por tercera vez, Kevin me dijo: «Es Jelly. Estoy dentro».

Dije: «¿Es esa la expresión que usan los chicos actualmente? "¿Estoy dentro" significa que piensas que es una buena idea?».

Kevin dijo: «Significa que quiero trabajar contigo».

De pronto sentí náuseas; realmente podría tener que seguir adelante con el proyecto. Kevin tenía veinte años de experiencia en la industria de los servicios móviles. Es un atleta empresarial completo, un técnico, un empresario. Si contaba con el apoyo de Kevin y Ben sabía que sería capaz de convertir la idea en una empresa confiable.

Yo siempre me había considerado como Mejor Actor de Reparto del Mejor Actor que era Ev. Trabajar con él había sido una experiencia fascinante; cambió mi vida. Siempre le consideré un buen amigo. Pero ahora que estaba solo sentía una nueva oleada de autoconfianza.

Sin embargo, una parte de mí estaba decepcionada. Me gustaba trabajar en Obvious tres días a la semana y pasar el resto del tiempo con mi recientemente aumentada familia. Por eso la sensación de náuseas. Pero no podía abandonar la idea. Jelly permitiría que las personas se ayudasen entre ellas. Sería una aplicación móvil que se parecería a un motor de búsqueda, pero habría una gran diferencia: serían personas las que respondieran a las preguntas, no ordenadores.

¿Acaso no sería genial si todo el mundo fuese siempre consciente de que hay gente que necesita ayuda? ¿No sería genial si todo el mundo fuese siempre consciente de que hay gente preparada para ofrecer ayuda?

El mejor movimiento que puedes hacer en materia de ciudadanía global es cultivar la empatía. Todo comienza con la capacidad de ponerte en la piel de otra persona. *Esa mujer mayor insultándome porque había raspado la puerta de su coche. No voy a hacer lo mismo que ella. Voy a escucharla. Todas mis cosas están funcionando bien en este momento, pero hay otras personas aparte de mí. Tienen problemas; puedo ayudarlas*. Si ejercitas ese músculo, si todos lo hacen, entonces nos dirigiremos en la dirección correcta hacia el futuro.

Jelly no salvará al mundo, pero quizá empujará al mundo hacia una mayor empatía. Decidí intentarlo.

Comencé mi vida laboral como Biz Stone, Genio. Sabía que era un tío que podía hacer algo, pero no estaba seguro de quién era exactamente, en qué creía o qué quería conseguir.

Ahora he logrado averiguar qué es lo que estoy haciendo y he dejado de llamarme a mí mismo genio. En cambio, soy un tío que cree en el triunfo de la humanidad con una pequeña ayuda de la tecnología. Puede que no sea tan conciso o tan imponente como genio, pero significa mucho más para mí.

Y así creé Jelly para que se hiciera su propio hueco específico en el mundo de las tecnologías que conectan a la humanidad. No se puede saber si mi nueva empresa será un éxito, pero está impulsada por los principios que más me han inspirado.

Le he dicho a mi equipo que podemos conseguir que cientos de millones de personas incorporen a su memoria muscular diaria la idea de ayudar a otra persona, podemos conseguir un impacto positivo en el cociente de empatía global. La gran aspiración para el futuro es crear empatía en todo el mundo.

* * *

En alguna clase de nivel acumulativo, subconsciente, la humanidad ha encontrado su camino hacia el momento más hiperconectado de nuestra historia. Podemos compartir fotografías digitales con un aspecto retro, podemos practicar juegos con amigos de amigos y podemos seguir el pulso del planeta en 140 caracteres o menos.

Sin embargo, a la humanidad le espera algo mucho más importante ahora que vivimos de esta manera.

¿Estamos construyendo extensas redes personales? Para la mayoría de nosotros, esta pregunta no es el motivador principal de nuestro deseo permanente de pulsar la tecla Seguir. No estamos pensando en la aplicación a largo plazo de estas conexiones. Queremos sobre todo compartir fotos con los amigos, tener un acceso instantáneo a la información, etcétera. Queremos conectarnos a Letterpress y recordar de quién es el

cumpleaños. El acceso instantáneo a la información y a la gente es algo fantástico. Hemos estado haciendo cosas interesantes y divertidas desde la aparición de esta recién descubierta conectividad. Sin embargo, yo me pregunto *¿por qué*?

¿Por qué nos hemos convertido en la humanidad más hiperconectada que jamás haya existido en este planeta? No se trata de estar informado sobre la familia y los amigos. No se trata de jugar en la pantalla. Ni siquiera se trata de recuperación de información avanzada o de estar informado acerca de las cosas que ocurren en el mundo. La auténtica promesa de una sociedad conectada es que haya personas que se ayuden entre ellas.

Nuevamente, la gente es básicamente buena. Nos estamos conectando para poder ayudarnos mutuamente. Para poder colaborar. ¿Qué mejor razón podría haber?

Hemos hecho todo esto. Mientras viajamos por la autopista vemos a una persona que ha detenido el coche en el arcén. En una fracción de segundo tres cosas nos pasan por la cabeza. Fundamentalmente, la gente es buena, de modo que el primer pensamiento que tenemos es *debería detenerme y ayudarle*.

Pero luego tenemos otros pensamientos.

¿Y si es un chalado?

Podría quedarme atascado aquí durante horas.

Llegaré tarde al lugar adonde me dirijo.

La tercera cosa que hacemos es decirnos una pequeña mentira. *Probablemente son socios de AAA*.[9] O, *probablemente ya hay un amigo que viene en camino*. Tal vez incluso, *probablemente son socios de AAA y tienen un amigo que viene en camino, de modo que si me detengo seré un estorbo*. Entonces lanzamos la culpa a nuestro montón de las culpas para el resto del día y pasamos de largo.

Pero ¿qué pasa si nos detenemos? Qué pasa si nos detenemos en el arcén y preguntamos: «¿Cuál es el problema? Oh, ¿ha pinchado un neumático? ¿Tiene uno de recambio? Yo se lo puedo cambiar». ¿Y si cambiamos el neumático pinchado, nos limpiamos las manos con un gesto de satisfacción, aceptamos un sincero agradecimiento y seguimos nuestro alegre camino?

¿Cómo nos sentiríamos? ¡Nos sentiríamos genial! *Qué gran persona soy. Me detuve y ayudé a alguien que lo necesitaba*. Estaríamos rebosantes de un justificado orgullo. De hecho, encontraríamos cualquier escusa para compartir nuestro esfuerzo humanitario con los demás. «Oh, tíos, ¿habéis venido en coche hoy al trabajo? Eso me recuerda que he ayudado a una persona...»

Todos tenemos empatía en nuestro interior, pero a veces permanece latente hasta que tenemos una experiencia reveladora. Unos viajan a África. Un médico salva la vida de su hijo. Un querido amigo necesita ayuda. Estas son situaciones únicas, específicas, que nos despiertan a una nueva manera de ver el mundo. Pero ¿cómo puede despertarse la empatía en el conjunto de la sociedad?

Si ayudar a los demás fuese una tarea fácil, todos nosotros haríamos mucho más. Detenernos para cambiar un neumático pinchado requiere tiempo, experiencia, confianza de que estás seguro y posiblemente un cambio de ropa. La auténtica promesa de una sociedad conectada consiste en activar nuestro potencial de empatía latente. Consiste en aprovechar toda esta conectividad social y móvil de tal modo que ayudar a los demás sea tan sencillo como pasar el pulgar por la pantalla. Jelly quizá no sea la respuesta, pero al menos se formula la pregunta correcta y la lleva hacia el futuro.

La empatía global es el triunfo de la humanidad.

Conclusión

Los vínculos que creé en Twitter son para toda la vida. He elaborado algunos acuerdos que conectan a organizaciones benéficas como DonorsChoose.org y Product(RED) con la empresa de Jack, Square. Estoy en la junta directiva de la compañía de Evan, Medium. Jack y Evan son inversores ángeles y asesores personales en mi empresa, Jelly. Comparto tiempo con ellos en reuniones sociales, por separado, y los veo a ambos todas las semanas.

Twitter salió a bolsa justo cuando estaba terminando este libro. La empresa recibió una enorme atención en los medios de comunicación. Todo el mundo hablaba de Twitter. Twitter era *trending topic* en Twitter. Siempre que una empresa sale a bolsa hay un montón de cosas que decir sobre ese asunto, pero para mí Twitter sigue siendo una simple herramienta que crea grandes oportunidades. No hay ninguna duda de que lo hizo en mi caso. Yo ayudé a crear Twitter, y como sucede con todo lo que experimentamos, Twitter me ayudó a mí.

Pienso que las lecciones contenidas en este libro son básicas para casi cualquier experiencia. Si miras más allá de la rutina diaria de desplazarte a tu trabajo, tomar café, trabajar, tomar un poco más de café, enviar varios correos electrónicos entre tus colegas, regresar a casa a las facturas que puedes o no puedes pagar esta semana, si miras más allá de esa rutina encontrarás algunas verdades sobre cómo y por qué te levantas de la cama cada mañana y qué es lo que tiñe de color el blanco y negro de la realidad. Pasión, riesgo, originalidad, empatía, fracaso, optimismo, humor, sabiduría de los demás, estas son las fuerzas que impulsan nuestras decisiones, cómo definimos el éxito y si, al final, nuestras vidas se suman a un todo satisfactorio. Es posible que no haya un día concreto en el que te sientes y te preguntes a ti mismo, ¿cómo puedo encontrar el punto positivo en esta situación?, pero tengo la esperanza de que estos conceptos encontrarán la manera de filtrarse a través de los momentos complicados y asomar sus cabezas en los cubículos, oficinas, salas de estar, salas de juntas y dormitorios donde se trazan los caminos, se cambian las direcciones y nace la inspiración.

* * *

Te invito a que abras tu mente a nuevas posibilidades. Finjamos hasta que lo consigamos. Creemos visiones de un futuro ambicioso.

No es necesario que dejes tu trabajo. Pero piensa en qué es lo que podría cambiar tu trayectoria medio grado. ¿Podría ser que cuando llegas a casa cada noche tus primeras palabras sean «¡Ya estoy en casa! ¿Cómo puedo ayudar?». Intenta hacerlo. Es posible

que tu trabajo sea una mierda. No te gusta nada. Lo haces por dinero, aun cuando el dinero no sea gran cosa. Trata de mirar tu trabajo de una manera diferente. Encuentra algo en tu vida que sea genial. Sigue ese hilo. Trabaja como voluntario. Aunque te encuentres en la peor situación posible, siempre hay esperanza. Desafíate a ti mismo. Fija tu propio listón. Redefine la medida de tu éxito. Crea tus propias oportunidades. Vuelve a evaluar tu situación.

Todos marchamos juntos. Nos dirigimos hacia algo grande y será bueno.

Agradecimientos

Trabajar en una startup puede ser una tarea complicada. Hay muchas distracciones. A lo largo de los años he descubierto que una de las mayores distracciones soy yo. Siempre estoy hablando, bromeando, compartiendo ideas, haciendo preguntas y cruzando límites personales en nombre de la innovación de una manera que creo que es «jovial», pero quizá no todo el mundo lo vea del mismo modo. En general, tiendo a provocar un efecto inquietante en la gente que me rodea. De modo que, a todos los que han soportado tener que estar a mi lado en el curso de mi carrera, aplaudo y reconozco vuestra capacidad de concentración.

Para ser más concreto, aparte de mi hermosa, inteligente y querida esposa Livia, me gustaría mostrar mi agradecimiento a un montón de otras personas.

Gracias a Mandy Stone, Margery Norton, Sarkis Love, Lucien Renjilian-Burgy, Joy Renjilian-Burgy, Donald Burgy, Steve Snider, Marc Ginsburg, Dan Godrick, Jason Yaitanes, Greg Yaitanes, Greg Pass, Jack Dorsey, Evan Williams, Sara Williams, Jason Goldman, Peter Jacobs, Hilary Liftin, Raymond Nasr, Ben Greenberg, Lydia Wills, Nicole Bond, Katie Alpert, Camille Hart, Lauren Hale, Steven Johnson, Steven Colbert, Ron Howard, Charles Best, Chrysi Philalithes, Doc G, Arianna Huffington, Brian Sirgutz, Al Gore, Bill Clinton, Bijan Sabet, Bono, Reid Hoffman, Roya Mahboob, Kevin Thau, Ben Finkel, Brian Kadar, Alexa Grafera, Austin Sarner, Luke St. Clair, Steve Jenson, Jason Shellen, Noah Glass, Alexander Macgillivray, Yukari Matsuzawa, Abdur Chowdhury, Giorgetta y Leo McRee, Fritz Glasser, Meghan Chavez, Wellesley High School, y, por las dudas, a mi yo pasado, presente y futuro.

Para que quede claro, si realmente has leído este libro, entonces sabes que me apresuré en el último minuto. Y en el auténtico último minuto —o superado ese punto— para escribir los agradecimientos. Eso significa que probablemente haya olvidado algunos nombres que fueron decisivos para mi éxito. No se llega al nivel de éxito y felicidad que he conseguido sin contar con la colaboración de cientos —posiblemente miles— de personas.

De modo que, si he olvidado mencionarte por tu nombre, gracias. Todo aquello que se da, más tarde se recibe. Si me ayudaste, quiero que sepas que lo agradezco y te deseo buena voluntad, felicidad y salud.

Gracias,
BIZ

Notas

1. Tomarse la justicia por la propia mano. *(N. de la t.)*

2. *Short codes* son números de teléfonos más breves que los habituales, normalmente de cinco dígitos, que se pueden utilizar para mandar mensajes SMS y MMS a ciertos móviles de proveedores de servicios o teléfonos fijos. *(N. de la t.)*

3. Acosador de amigos. *(N. de la t.)*

4. *This Old House* es el programa de soluciones de interiorismo más seguido en la televisión estadounidense. *(N. de la t.)*

5. *Las buenas ideas: una historia natural de la innovación*, traducido del inglés por María Sierra. Turner Publicaciones, 2011.

6. Referencia al inicio del libro *Moby Dick*. *(N. de la t.)*

7. Contracción de Twitter y *ribbon*, cinta en inglés. *(N de la t.)*

8. «Medusa» en inglés es *jellyfish*. *(N. de la t.)*

9. American Automobile Association. *(N. de la t.)*

Cosas que me contó un pajarito
Biz Stone

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 reproducir 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

Título original: *Things a little bird told me*

© del diseño de la portada, Chris Silas Neal, 2015

© Biz Stone,2015

© de la traducción, Mar Vidal, 2015

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2015
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): septiembre de 2015

ISBN: 978-84-9875-416-2 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

Índice

Dedicatoria	4
Introducción: Entidad de genio	5
1 ¿Hasta qué punto puede ser difícil?	10
2 Cada día es un día nuevo	19
3 Los reyes del podcasting abdican	30
4 Breve lección sobre las limitaciones	43
5 Los humanos aprenden a volar en bandadas	47
6 Y fueron felices...	57
7 ¡Viva la ballena del error!	66
8 El lado positivo	72
9 Los grandes cambios vienen en paquetes pequeños	75
10 Quinientos millones de dólares	89
11 La sabiduría de las masas	96
12 Puedes manipular la verdad	100
13 La política de No-Deberes	102
14 Las nuevas reglas	109
15 Veinticinco dólares dan para mucho	117
16 Una nueva definición del capitalismo	125
17 Algo nuevo	132
18 La auténtica promesa de una sociedad conectada	143
Conclusión	152
Agradecimientos	154
Notas	156
Créditos	166