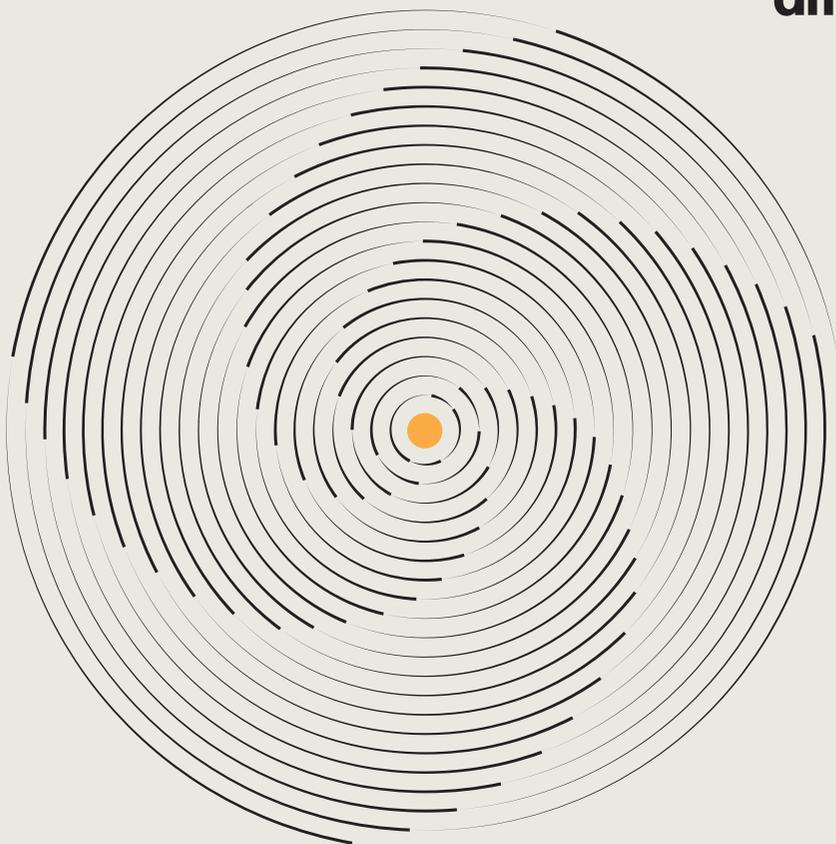


Generosidad contagiosa

**La idea definitiva
que vale la pena
difundir**



**Chris
Anderson**

Director de TED Talks

Generosidad contagiosa

La idea definitiva
que vale la pena difundir

CHRIS ANDERSON

Traducción de Javier Guerrero



EDICIONES DEUSTO

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

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

Título original: *Infectious Generosity*

© Chris Anderson, 2024

Esta edición ha sido publicada por acuerdo con Crown, un sello de The Crown Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC

© de la traducción: Javier Guerrero, 2024

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2024

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de la colección: Sylvia Sans Bassat

Primera edición: mayo de 2024

Depósito legal: B. 6.126-2024

ISBN: 978-84-234-3728-3

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: EGEDSA

Printed in Spain - Impreso en España



Sumario

Introducción	11
------------------------	----

PRIMERA PARTE

POR QUÉ

Por qué ha llegado la hora de la generosidad contagiosa...

1. Dentro de un contagio	23
2. La aldea infinita	33
3. Generosidad imperfecta	49
4. Superpoderes secretos	59
5. El Experimento Misterioso	75
Pausa de gratitud	83

SEGUNDA PARTE

CÓMO

Todos podemos contribuir

6. Seis formas de dar que no tienen que ver con el dinero	89
7. Catalizadores del contagio	113
8. ¡Pásalo!	135
9. ¿Y el dinero?	149

TERCERA PARTE

¿Y si...?

Imaginemos un mundo en el que la generosidad ocupe
el lugar que le corresponde

10. La internet que queremos	169
11. El brillante paso que podrían dar las empresas	191
12. El verdadero potencial de la filantropía	201
13. El compromiso que podría cambiarlo todo	217
14. Tu turno	231
Epílogo	239
Invitación	243
Agradecimientos	245
Recursos	249

Dentro de un contagio

Las sorprendentes consecuencias de una decisión de dar

Permíteme compartir contigo la experiencia que me abrió los ojos al potencial de internet para propulsar la generosidad.

Soy empresario de medios de comunicación. Durante la primera mitad de mi carrera creé una empresa en el Reino Unido y Estados Unidos que publicó decenas de revistas especializadas, muchas de ellas sobre tecnología. En 1998 me invitaron a asistir a una conferencia en California que, algo excepcional, no estaba dedicada a un sector, sino a tres: tecnología, entretenimiento y diseño. Sí, era la conferencia TED.

Debido a la amplitud de los contenidos de la conferencia, los oradores tenían que hacer su trabajo accesible a los no expertos, y resulta que cuando se hace eso, se produce un efecto de fusión. La arquitectura física inspiró a los creadores de software, los tecnólogos impresionaron a los guionistas y artistas, y todos sintieron que el potencial y la importancia de su trabajo se elevaban. Yo estaba fascinado.

Un par de años después, tuve la oportunidad de tomar las riendas de la conferencia de manos de su carismático cofundador. En parte porque creía que había buenas perspectivas de ampliar su ámbito, no me lo pensé dos veces. No sólo la tecnología, el entretenimiento y el diseño podían beneficiarse de una polinización cruzada; había espacio para todos los temas. Todo el conocimiento

humano forma parte de una única realidad escurridiza. No entendemos nada por completo hasta que comprendemos cómo se conecta con las demás partes del conocimiento.

No podía permitirme comprar TED personalmente: el fiasco de las puntocom en 2000-2001 había hecho estragos en mi empresa de medios de comunicación, Future plc. En cambio, TED pasó a formar parte de una fundación sin ánimo de lucro que había creado unos años antes, en los buenos tiempos. Y dejé Future para centrarme a tiempo completo en esta extraña conferencia y para reflexionar sobre cómo podría crecer.

Una vez convertida en una organización sin ánimo de lucro, TED tenía que ser gestionada para el bien común. Y eso significaba conseguir un público más amplio para las charlas inspiradoras que allí se ofrecían. A principios de la década de 2000, esto era más difícil de lo que parece.

Intentamos convencer a las cadenas de televisión de que las charlas TED serían un excelente programa. Se rieron de nosotros. Las conferencias públicas eran lo más aburrido que podían imaginar. Entonces tuvimos una idea más radical.

El experimento

En internet, el ancho de banda aumentaba sin cesar y la incipiente tecnología del vídeo en línea empezaba a ser viable. En 2006, a menudo se limitaba a una ventanita de baja resolución en la esquina de una pantalla del escritorio, pero pensamos que merecía la pena intentarlo. A modo de experimento, colgamos íntegras seis de las charlas en nuestro sitio web.

Para nuestra sorpresa, se convirtieron en virales y no tardaron en alcanzar las decenas de miles de visitas. No es mucho para los estándares de hoy en día, pero para un sitio web que recibía sólo unos pocos cientos de visitantes al día, fue impresionante. Y los comentarios que recibimos nos conmovieron por su intensidad. No es que a la gente le gustara lo que vio, es que le encantó, la inspiró. Y de repente nos enfrentamos a un dilema. Como organización sin ánimo de lucro sentíamos la

obligación de compartir gratuitamente en internet todo nuestro mejor contenido.

Eso era claramente un movimiento peligroso. Nuestros asistentes pagaban mucho dinero para venir a TED. De largo, ésta era nuestra principal fuente de ingresos. ¿Por qué seguirían viniendo si en internet el contenido estaba disponible gratis?

No estábamos seguros. Pero de todos modos seguimos adelante.

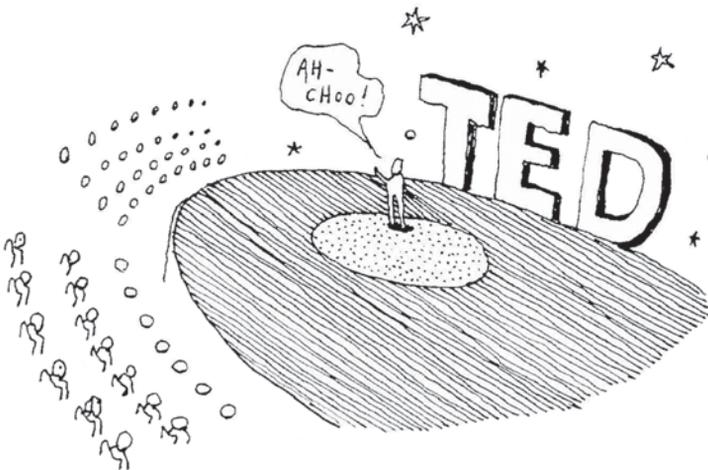
La respuesta

Lo que ocurrió a continuación fue increíble.

En primer lugar, el grueso de la comunidad que asistía a nuestras conferencias nos respaldó enseguida. Unos pocos se quejaron, pero la gran mayoría estaban encantados de poder compartir con otra gente una experiencia tan profunda.

Y más sorprendente todavía fue la respuesta de quienes veían las conferencias por primera vez en internet. Recibimos un aluvión de mensajes de personas que expresaban su profunda emoción y su deseo de ayudar a los oradores y difundir sus ideas.

Las visitas a nuestro sitio web se contaron por millones, y gracias al boca a boca TED pasó de ser una conferencia especializada a una marca mundial. En lugar de destruirse, la demanda de nuestras conferencias aumentó.



Y ocurrió algo más: empezamos a recibir ofertas del mundo entero para traducir las charlas a otros idiomas. Una vez que establecimos un sistema para facilitarlos, literalmente miles de traductores voluntarios se pusieron manos a la obra, y colaboraron por parejas para verificar cada uno el trabajo del otro. Diecisiete años después, unas cincuenta mil almas generosas han traducido las charlas TED a más de un centenar de idiomas.³

Lo que nos enseñó internet

Era mucho para asimilar. Sobre todo por una sensación de obligación, habíamos tomado la decisión de regalar nuestras charlas: la misión de nuestra organización sin ánimo de lucro era compartir de manera gratuita conocimientos valiosos con el mundo. Pero lo que recibimos fue transformador. Internet había difundido las charlas TED por todas partes, generando millones, y luego miles de millones, de visualizaciones y atrayendo importantes ingresos por patrocinio. En los tres años que siguieron, los ingresos de TED se decuplicaron con creces, lo cual nos permitió plantearnos nuevas y apasionantes posibilidades.

Surgió un principio rector para dar forma a esas posibilidades. Entonces lo llamamos apertura radical. Pero hoy pienso en ello simplemente como, exacto, generosidad contagiosa. Internet nos había enseñado que si regalabas lo más grande que se te pudiera ocurrir, lo que recibías a cambio te sorprendería.

Así que nos preguntamos: más allá de nuestros contenidos, ¿qué más podemos regalar?

Primero fundamos un programa de becas para traer a TED a un grupo mundial de pensadores y emprendedores extraordinarios que de otro modo no habrían podido venir. Pronto este programa valió su peso en oro, cuando uno de los primeros becados, el educador Logan Smalley, se nos acercó con la idea de lanzar

3. «TED Translators», TED (2023), <www.ted.com/about/programs-initiatives/ted-translators>.

una serie de vídeos animados cortos para compartir conocimientos y despertar la curiosidad de estudiantes de todas las edades. A su vez, su programa TED-Ed estuvo impulsado por la generosidad. Profesores y animadores ofrecieron sus servicios de manera gratuita o a precios reducidos, y donantes visionarios cubrieron el resto del coste. Desde 2011, el equipo de Logan ha creado más de mil quinientas animaciones, muchas de las cuales ganaron premios y ahora son utilizadas en decenas de miles de escuelas y millones de hogares, y cada año producen más de mil millones de chispazos de curiosidad.

La sorpresa de TEDx

Pero sin duda el mayor riesgo que asumimos fue regalar nuestra marca. El propio nombre TED. Mucha gente nos había preguntado por la posibilidad de celebrar una conferencia TED en su propia ciudad. No sabíamos cómo hacerlo. Así que decidimos dejar que lo hicieran ellos mismos. Concedimos licencias gratuitas a organizadores de todo el mundo. Podían llamarlo evento TED para facilitar la captación tanto de ponentes como de público. Simplemente añadimos un pequeño asterisco a la marca en forma de x. TEDx pretendía significar TED autoorganizado en el lugar x, pero el significado más profundo de la x resultó ser TED multiplicado o incluso TED exponencial.

En lugar de que TED fuera un único evento anual, de repente hubo cientos, y luego miles, de eventos. Cada uno de ellos lo organizó un equipo local que dedicó ingentes cantidades de tiempo y talento. Llevaron TED a cines, universidades, estadios, teatros de ópera, parlamentos..., así como a lugares que nunca hubiéramos imaginado: selvas tropicales, prisiones y campos de refugiados. Habíamos regalado nuestra marca, pero la generosidad de la respuesta nos pareció mucho más increíble.

A muchos asesores empresariales de la época esto les pareció una locura. *Harvard Business Review* publicó incluso un artículo sobre ello, provocativamente titulado «When TED Lost Control of Its Crowd» [Cuando TED perdió el control de su pú-

blico].⁴ Sin embargo, esa «pérdida» fue deliberada. Sí, hubo ocasiones en que los eventos fracasaron o en que un orador mal preparado provocó situaciones embarazosas. Pero fueron sorprendentemente raras. Y con el tiempo todo el sistema mejoró. Los organizadores locales adquirieron una experiencia inestimable y compartieron con nosotros y entre ellos lo que aprendieron.

TEDx dio a conocer al mundo voces extraordinarias que es muy probable que nosotros mismos nunca hubiéramos descubierto. A algunos de los ponentes TED más populares de todos los tiempos, como Brené Brown y Simon Sinek, los descubrimos en eventos TEDx.

Y mientras escribo, unos quince años después, la decisión de regalar nuestra marca me parece lo más sabio que podríamos haber hecho. Se han celebrado más de veinticinco mil eventos TEDx, que han creado un archivo en línea de más de doscientas mil charlas. Y esas charlas cuentan con más de mil millones de visualizaciones al año. Un equipo central de sólo doce personas supervisa toda la operación, ofrece orientación y formación y vela por el cumplimiento de nuestra misión.

Con una estructura tradicional de mando y control, nunca podría crearse una organización de eventos de esta envergadura con sólo doce personas. Esta operación ha sido posible gracias al encanto de la generosidad contagiosa. Regalamos nuestra marca y nuestros consejos. Y lo que recibimos a cambio fue un milagro de difusión del conocimiento a escala mundial.

Una onda sin fin

Aún hoy seguimos descubriendo nuevas repercusiones de la decisión de regalar nuestro contenido y nuestra marca. Por ejemplo, en una de las seis primeras charlas que publicamos, el educador sir Ken Robinson argumentaba que las escuelas tenían que hacer

4. Nilofer Merchant: «When TED Lost Control of Its Crowd», *Harvard Business Review* (abril de 2013), <<https://hbr.org/2013/04/when-ted-lost-control-of-its-crowd>>.

más para fomentar la creatividad y curiosidad de los niños. La charla es hilarante y profundamente inspiradora. La dio ante un auditorio de quinientas personas. Pero mientras escribo, diecisiete años después de su publicación, más de cinco mil personas la ven cada día. Y las historias que cuentan algunas de esas personas me quitan el aliento. Por ejemplo, los miembros del grupo artístico Blue Man Group decidieron invertir en una nueva escuela privada de Nueva York que pondría en práctica las ideas de sir Ken Robinson. Infinidad de personas se inspiraron para convertirse en profesores, y muchos profesores se sintieron motivados para cambiar su forma de enseñar.

En 2022 conocí a una mujer que quizás creó el mayor efecto dominó de todos. Se llama Supriya Paul. Diez años antes era una estudiante universitaria que quería ser contable en la India, hasta que su amigo Shobhit Banga le hizo ver la charla de sir Ken. Supriya me contó: «Ese momento nos sembró en la cabeza la idea de que queríamos hacer algo para resolver los problemas educativos de la India, y no resolverlos para uno o muchos individuos, sino para toda una generación». Como se habían sentido tan inspirados por un vídeo corto, los dos amigos estaban decididos a utilizar esa misma técnica para hacer realidad sus sueños. El padre de Supriya accedió a regañadientes a que para intentar-lo ella retrasara un año su carrera de contable.

Justo a tiempo, Supriya y Shobhit consiguieron la financiación necesaria para su nueva organización, Josh Talks. En hindi, *josh* significa «vigor» o «fortaleza mental». Y eso es exactamente lo que ofrecen estas charlas. Se centran en espectadores de rentas bajas que de otro modo carecerían de acceso a una buena educación. Al compartir historias de modelos de conducta cercanos, Josh Talks eleva las aspiraciones y libera el potencial de personas de todo el subcontinente. En 2023, en la India más de cincuenta millones de personas ven Josh Talks cada mes en diez lenguas regionales.⁵ Y en palabras de Supriya: «No hemos hecho más que empezar».

A su vez, Josh Talks está creando su propio y poderoso efec-

5. Datos de <www.joshtalks.com/josh-talks/>.

to dominó. Supriya me habló de uno de sus espectadores, Manish, de 20 años. Justo antes de la pandemia, Manish perdió su casa debido a las tremendas inundaciones en su pueblo, en el estado de Bihar. Después de que la COVID-19 azotara la India, su situación económica empeoró y buscó desesperadamente la forma de mantener a su familia. Durante ese tiempo, Manish se encontró con un vídeo de Josh Talks de Vivek Kumar, que al igual que él procede de un pueblo pequeño y utiliza sus conocimientos y capacidades para enseñar a los niños. La charla le hizo pensar: «¡Si él puede hacerlo, yo también!». Manish empezó a enseñar a los niños de su distrito. Ahora, apenas un par de años después, dirige su propio instituto de formación y ha ayudado a decenas de niños a aprobar los exámenes de décimo curso, allanando así el camino para otra oleada de efectos dominó. Aman, un alumno de duodécimo curso, le dijo a Supriya: «Manish es un profesor brillante. Su pasión y dedicación me inspiran cada día para convertirme en la mejor versión de mí mismo».

En su charla, sir Ken concluyó compartiendo su sueño del futuro esperanzador que la imaginación humana podría propiciar: «La única manera de lograrlo es viendo nuestras capacidades creativas como la riqueza que son y a nuestros niños como la esperanza que representan. Para que puedan afrontar el futuro, nuestra tarea es educarlos de manera integral. Por cierto, puede que nosotros no veamos ese futuro, pero ellos sí lo verán. Y nuestra labor es ayudarles a que lo aprovechen».⁶

De hecho, sir Ken falleció en 2021 y nunca supo nada de Supriya, Manish o Aman. Pero el efecto dominó de sus palabras continuará para siempre.

Sé lo que estás pensando. ¿No es TED un caso aislado? Sin duda, este resultado es exclusivo de TED y sus oradores. Por supuesto, teníamos mucho a nuestro favor. Fuimos capaces de atraer a un equipo maravilloso y con talento, dispuesto a asumir riesgos. Conferenciantes extraordinarios como sir Ken nos ofre-

6. Ken Robinson: «Do schools kill creativity?», TED (2006), <www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_do_schools_kill_creativity>.

cieron su tiempo y su sabiduría sin pedir ninguna remuneración. Tuvimos la suerte de ofrecer estos contenidos gratuitos justo cuando despegaba el vídeo en línea.

Pero TED no es ni mucho menos el único lugar en que he visto arraigar el efecto multiplicador de la generosidad. Estoy convencido de que las enseñanzas de esta experiencia pueden aplicarse en múltiples ámbitos, tanto en las organizaciones como en los individuos. Como estamos a punto de ver, la era de la conexión cambia las reglas de la generosidad para todos.