

Shawn Achor

El gran potencial

Transformar la búsqueda del éxito aumenta
nuestros logros, felicidad y bienestar



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Ciencias Ocultas, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Éxito

EL GRAN POTENCIAL

Shawn Achor

1.ª edición: febrero de 2026

Título original: *Big Potential: How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement Happiness, and Well-Being*

Traducción: *Manuel Manzano*

Corrección: *Sara Moreno*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 2018, Shawn Achor

(Reservados todos los derechos)

Ninguna parte de este libro puede ser utilizada o reproducida de ninguna manera con el propósito de entrenar inteligencia artificial o sistemas de inteligencia artificial.

Esta obra está reservada a la minería de textos y datos (artículo 4, apartado 3, de la Directiva (UE) 2019/790).

Edición publicada por acuerdo con Crown Currency, sello editorial de Crown Publishing Group, división de Penguin Random House LLC

© 2026, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.

Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 25

E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-1172-350-3

DL B 20832-2025

Printed in Spain

Impreso en España en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.

Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org)

si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ÍNDICE

Primera parte

El gran problema del bajo potencial 9

CAPÍTULO 1: EL PODER DE LAS CONEXIONES OCULTAS 11

El milagro del mangle 11

El poder de los demás 14

CAPÍTULO 2: LEVANTAR EL TECHO INVISIBLE DEL POTENCIAL 21

La desnudez en Harvard 21

Un descubrimiento crucial. 25

Reelaborar nuestra definición de potencial. 27

El ecosistema del potencial 31

Desplumado y picoteado hasta la muerte. 37

El círculo virtuoso 42

El significado mayor 45

Segunda parte

Las semillas del gran potencial 49

CAPÍTULO 3: RODÉATE DE INFLUENCIADORES POSITIVOS 51

Crea sistemas estelares 51

Sé una superestrella dentro de una constelación de estrellas . . . 55

Ciudad gris 74

CAPÍTULO 4: EXPANDE TU PODER	77
«Salvé una vida».	77
¡Las reglas fundamentales!	81
CAPÍTULO 5: POTENCIA TUS RECURSOS	103
CAPÍTULO 6: DEFENDERSE DE LAS INFLUENCIAS NEGATIVAS	129
Lo opuesto a la tristeza.	129
Defensa contra las artes oscuras	131
CAPÍTULO 7: MANTÉN LOS LOGROS	161
Conclusión.	189
Índice analítico.	193

Para Michelle y Leo, dos brillantes luces de alegría que me recuerdan a diario que el amor es la única manera de ver todo nuestro potencial.

PRIMERA PARTE

**EL GRAN PROBLEMA
DEL BAJO POTENCIAL**

CAPÍTULO 1

EL PODER DE LAS CONEXIONES OCULTAS

La creación de mil bosques está en una bellota.

RALPH WALDO EMERSON

EL MILAGRO DEL MANGLE

Cuando el crepúsculo se cernía lentamente sobre un bosque de mangles que bordeaba un río en lo profundo de una selva del sudeste asiático, un biólogo, lejos de su hogar en el estado de Washington, contempló el exuberante y extraño paisaje que bordeaba las aguas infestadas de serpientes.

Mientras navegaba despacio en su bote, el profesor Hugh Smith seguramente escuchó los cantos de las criaturas nocturnas que salían de sus guaridas o alzaban el vuelo de sus nidos para comenzar sus cacerías nocturnas.

Puedo imaginar cómo brillaba el agua bajo la luz de las estrellas, lejos de la contaminación lumínica que existía en las ciudades remotas. Lo que sucedió después en ese húmedo día de 1935 forma parte de la historia académica registrada. Smith miró hacia uno de los mangles y, de repente, toda la copa brilló como si un rayo hubiera salido disparado del árbol en lugar de impactarlo. Entonces todo se oscureció, dejando una imagen quemada en su visión.

Luego, como suele ocurrir, un rayo cayó dos veces.

Todo el árbol volvió a brillar y luego se oscureció por completo dos veces en tres segundos.¹ Entonces, en un instante que alteró la realidad, todos los árboles a lo largo de la orilla brillaron repentinamente al unísono. Todos los árboles a un lado del río, a lo largo de trescientos metros, resplandecieron y se apagaron al mismo tiempo.

Una sensación de calidez nace en lo más profundo de mí ante el pensamiento de que un observador tan paciente, cuidadoso y científico, cuya curiosidad por el mundo lo llevó tan lejos de su vida normal en el noroeste del Pacífico, pudiera ser recompensado esa noche con un momento tan mágico de la naturaleza.

Una vez que recuperó su capacidad de razonamiento, se dio cuenta de que, en realidad, los árboles no brillaban, sino que estaban cubiertos por una cantidad enorme de luciérnagas bioluminiscentes, todas iluminando al mismo tiempo. Al regresar a casa, el doctor Smith escribió un artículo en una revista sobre su descubrimiento de las luciérnagas sincrónicas. Parecía demasiado bueno para ser verdad, como algo sacado de un cuento. Lamentablemente, no me sorprende la siguiente parte de la historia. No le creyeron. Los biólogos ridiculizaron su relato, incluso dijeron que se lo había inventado. ¿Por qué las luciérnagas macho brillarían al unísono, lo que sólo reduciría sus posibilidades de distinguirse ante posibles parejas? Los matemáticos eran igualmente escépticos. ¿Cómo puede el orden surgir del caos en la naturaleza sin un líder que lo dirija? Y los entomólogos se preguntaron cómo millones de luciérnagas podían ver a suficientes otras luciérnagas para crear exactamente el mismo patrón, dada la visibilidad limitada en el bosque de mangles. Parecía física, matemática y biológicamente imposible.

Sin embargo, no era así. Y ahora, gracias a la ciencia moderna, sabemos cómo y por qué. Resulta que este comportamiento enigmático cumple un propósito evolutivo para las luciérnagas. Según lo publicado en la prestigiosa revista *Science*, los investigadores Moiseff y Copeland descubrieron que cuando las luciérnagas se encienden en momentos aleatorios, la probabilidad de que una hembra responda a un macho

1. www.nytimes.com/1991/08/13/science/a-mystery-of-naturemangroves-full-of-fireflies-blinking-in-unison.html

en las profundidades y oscuridad de un manglar es del 3 %. Pero cuando las luciérnagas se encienden juntas, la probabilidad de que las hembras respondan es del 82 %.² No es una errata. La tasa de éxito aumentó en un 79 % al mostrarse como una comunidad interconectada en lugar de como individuos.

La sociedad enseña que es mejor ser la única luz brillante que estar en un bosque de luces resplandecientes. Al fin y al cabo, ¿no es así como concebimos el éxito en nuestras escuelas y empresas? Queremos graduarnos entre los mejores de la clase, conseguir trabajo en la mejor empresa y ser elegidos para trabajar en el proyecto más codiciado. Queremos que nuestro hijo sea el más inteligente de la escuela, el más popular del barrio, el más rápido del equipo. Cuando cualquier recurso—ya sea la admisión en la universidad más prestigiosa, una entrevista con una empresa de primer nivel o un puesto en el mejor equipo deportivo—es limitado, nos enseñan que debemos competir para diferenciarnos del resto.

Y, sin embargo, mi investigación muestra que esto en realidad no es así. Los investigadores de las luciérnagas descubrieron que cuando las hormigas eran capaces de sincronizar sus pulsos entre sí con una precisión asombrosa (¡hasta el milisegundo!), esto les permitía distribuirse perfectamente, eliminando así la necesidad de competir.

De la misma manera, cuando ayudamos a otros a mejorar, podemos aumentar realmente las oportunidades disponibles, en lugar de competir por ellas. Al igual que las luciérnagas, una vez que aprendemos a coordinarnos y a colaborar con quienes nos rodean, todos comenzamos a brillar más, tanto de manera individual como en conjunto en el ecosistema. Pero detengámonos a pensar un momento. ¿Cómo lo lograron las luciérnagas? ¿Cómo coordinaron sus destellos con tanta perfección, especialmente considerando su tipo de visión y la limitada visibilidad de la zona? Los investigadores Mirolo y Strogatz, del Boston College y el MIT, descubrieron en el *Journal of Applied Mathematics* que, sorprendentemente, las luciérnagas no necesitan ver a todos sus congéneres para crear una acción coordinada; siempre que ningún grupo de

2. Moiseff, A., y Copeland, J.: «Firefly synchrony: a behavioral strategy to reduce visual clutter». *Science* 329, 181, 9 de julio de 2010. doi:10.1126/science.1190421.

luciérnagas esté completamente fuera de la vista de otro, pueden sincronizarse con los ritmos de las demás.³ En otras palabras, sólo se necesitan unos pocos nodos para transformar todo el sistema.⁴

Nuestra nueva comprensión de los «sistemas positivos» nos enseña que esto mismo se aplica a los humanos. Como descubrirás en este libro, al convertirte en un «nodo positivo» en tu lugar de trabajo, empresa o comunidad, y ayudar a quienes te rodean a mejorar su creatividad, productividad, habilidades, rendimiento y más, no sólo ayudas al grupo a mejorar, sino que también incrementas de manera exponencial tu propio potencial de éxito.

Hay un último detalle importante en esta intrigante historia. Los biólogos que han explorado estas selvas ahora saben que el resplandor que emana de esos mangles se puede ver a kilómetros de distancia. Esto significa que es aún más fácil para *otras* luciérnagas encontrar el camino hacia la luz. Así que, cuanto más brillan, más se unen las nuevas luciérnagas y aportan su luz. Esto es cierto tanto para las luciérnagas como para los humanos: cuanto más ayudes al otro a encontrar su luz, más brillaréis ambos.

EL PODER DE LOS DEMÁS

Cuando George Lucas escribió el guion original de la franquicia multimillonaria de *Star Wars*, la frase más icónica de la historia del cine, «Que la fuerza te acompañe», no figuraba. En cambio, las primeras versiones decían: «Que *la fuerza de otros* te acompañe». ¿Qué tiene que ver este arcano fragmento de la historia del cine con la ciencia del potencial? Como escribió el autor de libros infantiles Roald Dahl: «Los mayores secretos siempre se esconden en los lugares más insospechados». Y creo que en esta diminuta frase se esconde tanto el problema que subyace a nuestra fallida búsqueda del potencial como sociedad

3. www.nytimes.com/1991/08/13/science/a-mystery-of-naturemangroves-full-of-fireflies-blinking-in-unison.html

4. www.reed.edu/biology/professors/srenn/pages/teaching/web_2008/mhlo_site/index.html

como el secreto para aumentar de un modo exponencial nuestro éxito, bienestar y felicidad.

Nuestra sociedad se ha centrado excesivamente en el «poder de uno solo» en lugar de en «el poder de uno fortalecido por otros». Claro que Hollywood glorifica a las superestrellas individuales; ¿dónde más están las calles literalmente pavimentadas con sus nombres? Pero cuando adoptamos este guion en nuestras empresas y escuelas, y nos centramos sólo en los logros individuales y eliminamos a «los demás» de la ecuación, nuestro verdadero poder permanece oculto. Pero lo oculto puede revelarse.

Hace tres años, mientras investigaba las conexiones ocultas que subyacen al éxito y al potencial humano, experimenté un gran avance: me convertí en padre.

Cuando mi hijo Leo llegó al mundo, estaba literalmente indefenso. Ni siquiera podía darse la vuelta solo. Pero, a medida que crecía, se volvió más capaz. Y con cada nueva habilidad que adquiría, como haría cualquier buen investigador de psicología positiva, lo elogiaba, le decía: «¡Leo, lo has hecho todo tú solo! Estoy orgulloso de ti». Y después de un tiempo, Leo empezó a repetirme lo mismo con voz suave pero orgullosa: «Yo solo».

Fue entonces cuando me di cuenta: primero de niños, luego de adultos en el ámbito laboral, estamos condicionados a valorar de forma desproporcionada las cosas que logramos por nuestra cuenta. Como padre, si dejara de elogiarlo y guiarlo, mi hijo podría llegar a ver el logro independiente como la prueba definitiva de nuestro temple. Pero en realidad no lo es. Hay un nivel completamente distinto.

El ciclo comienza desde una edad temprana. En la escuela, enseñamos a nuestros hijos a estudiar diligentemente y de forma individual para que puedan superar a los demás en los exámenes. Si buscan ayuda de otros compañeros para realizar proyectos, se les reprende por hacer trampa. Les asignan varias horas de tareas a realizar por las tardes fuera del horario escolar, lo que los obliga a intercambiar tiempo con otras personas por más tiempo de trabajo en aislamiento. Una y otra vez se les recuerda que su éxito futuro en el lugar de trabajo depende de métricas individuales, incluidas sus calificaciones y puntuaciones en exámenes estandarizados. Estadísticamente, esto no es así, pero este enfo-

que del aprendizaje sí logra una cosa: eleva considerablemente sus niveles de estrés mientras los priva de conexión social, sueño, atención plena, felicidad y salud.

Sin embargo, en lugar de cuestionar el sistema, juzgamos a quienes no pueden mantener el ritmo de esta vorágine competitiva orientada al logro individual. Para cuando los estudiantes terminan la escuela, están agotados, frágiles y solitarios, sólo para descubrir que el éxito y la felicidad que les prometieron no estaban realmente al final de ese arcoíris.

De repente, esas mismas personas que obtuvieron tan buenos resultados individualmente tienen dificultades cuando necesitan colaborar para lanzar un producto al mercado o lograr que su equipo alcance un objetivo. Mientras tanto, quienes llegan a la cima no son quienes intentan hacerlo todo solos, sino quienes pueden pedir ayuda y animar a otros a crecer. Los padres que promueven un enfoque equilibrado y conectado para alcanzar el éxito de sus hijos se ven recompensados por su persistencia, mientras que los padres que priorizan el logro individual a costa de la conexión se encuentran desprevenidos para el agotamiento o la soledad de sus hijos.

Pasamos los primeros veintidós años de nuestra vida siendo juzgados y elogiados por nuestros atributos individuales y por lo que podemos lograr solos, cuando, durante el resto de nuestra vida, nuestro éxito está casi enteramente interconectado con el de los demás.

Durante la última década, he trabajado con casi la mitad de las empresas de la lista Fortune 100 y he viajado a más de cincuenta países para aprender cómo las personas de todo el mundo abordan los conceptos de éxito, felicidad y potencial humano. Algo que he descubierto que ocurre en casi todas partes es que la gran mayoría de las empresas, escuelas y organizaciones miden y recompensan el «alto rendimiento» en términos de métricas individuales como las cifras de ventas, los elogios del currículum y las calificaciones de las pruebas. El problema con este enfoque es que se basa en una creencia que la ciencia había confirmado plenamente: que vivimos en un mundo de «supervivencia del más apto». Nos enseña que el éxito es un juego de suma cero; que aquéllos con las mejores calificaciones, o el currículum más impresionante, o la puntuación más alta, serán los únicos que prosperarán. La

fórmula es simple: sé mejor, más inteligente y más creativo que todos los demás y tendrás éxito.

Pero esa fórmula es inexacta.

Gracias a la innovadora investigación que leerás en este libro, ahora sabemos que alcanzar nuestro máximo potencial no consiste en la supervivencia del más apto, sino en la supervivencia del que mejor encaja. En otras palabras, tener éxito no se trata sólo de tu creatividad, inteligencia o determinación, sino de tu capacidad para conectar, contribuir y beneficiarte del ecosistema de las personas que te rodea. No se trata sólo de la alta calificación de tu universidad o lugar de trabajo, sino de tu integración en él. No se trata sólo de la puntuación que obtengas, sino de cómo complementes las habilidades del equipo.

A menudo pensamos que si trabajamos más duro, más rápido y con más inteligencia, alcanzaremos nuestro máximo potencial. Pero, desde la perspectiva científica, en el mundo moderno, el mayor impedimento para el éxito y la realización de nuestro potencial no es la falta de productividad, trabajo duro o inteligencia, es la manera en que lo perseguimos. La búsqueda del potencial no debe ser un camino solitario. La conclusión de una década de investigación es clara: no es más rápido hacerlo solo, es mejor hacerlo juntos.

Al aferrarnos a la vieja fórmula del éxito, dejamos sin explotar un enorme potencial. Lo vi de primera mano durante mis doce años en Harvard, al observar a estudiantes estrellarse contra los bancos de arena de la hipercompetencia y luego quedar varados en las orillas de la inseguridad y el estrés. Al darse cuenta de que ya no eran las únicas superestrellas, muchos fueron presas del pánico. Se esforzaron más, se aislaron para ir más rápido, intentaron ser la luz más brillante. El resultado fue la oscuridad. Un asombroso 80 % de los estudiantes de Harvard afirman haber sufrido depresión en algún momento de su vida universitaria.

Ahora que he realizado este trabajo en todo el mundo, sé que no es un problema exclusivo de los estudiantes de las universidades más prestigiosas. En 1978, la edad promedio para ser diagnosticado de depresión era de veintinueve años. En 2009, la edad *promedio* era de catorce años y medio.⁵ Durante la última década, las tasas de depresión en

5. <http://mentalhealthtreatment.net/depression/signs-symptoms/>

adultos se han duplicado, al igual que las hospitalizaciones por intento de suicidio en niños de tan sólo ocho años.⁶ ¿Qué pudo haber cambiado tanto como para explicar esto? Y, más importante aún, ¿qué podemos hacer para solucionarlo? Nuestro énfasis en el logro individual se ha disparado, impulsado sobre todo por dos cambios significativos. Primero, el auge de la tecnología y las redes sociales nos permite difundir los logros individuales las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo que alimenta de manera constante la competencia y, al mismo tiempo, la inseguridad. Segundo, la enorme presión y competencia en nuestras escuelas y empresas por alcanzar métricas de éxito individual más altas provoca jornadas más largas, menos sueño y más estrés. Por suerte, ha empezado a surgir una mejor manera de abordar la situación.

Este nuevo y emocionante camino se inspiró en mi trabajo inicial sobre la felicidad. En *La felicidad como ventaja*, escribí cómo puedes aumentar significativamente tu propia felicidad haciendo cosas como ejercicios de gratitud, practicar el optimismo y meditar. Pero en algún momento, si haces que esas cosas sólo se dirijan a tu felicidad, alcanzas un límite invisible donde la felicidad no puede mantenerse ni crecer. La única manera de superar ese techo es utilizar tu propia felicidad como combustible para hacer más felices a los demás. Al final, me di cuenta de que si bien la felicidad es una elección, no es sólo una elección individual, está interconectada. Esto se debe a que cuando eliges actuar con gratitud o alegría, facilitas la gratitud y la alegría de los demás, quienes a su vez te dan más razones para estar agradecido y alegre.

Gracias a este descubrimiento, profundicé en la nueva investigación y se hizo evidente: la felicidad era sólo la punta del iceberg. Ahora, gracias a la llegada del *big data*, finalmente pude ver las conexiones que antes habían permanecido ocultas. Antes, sólo podíamos hacer preguntas como «¿Cómo eres de inteligente eres?» o «¿Cómo de creativo eres?» o «¿Cuánto trabajas?». Pero ahora, podemos hacer preguntas más importantes: «¿Cómo de inteligentes haces a los que te rodean?», «¿Cuánta creatividad inspiras?», «¿En qué medida tu impulso se vuelve contagioso para un equipo o una familia?», «¿Cómo de resilientes haces a los demás?». Y cuando lo hacemos, vemos que nuestros

6. www.aapublications.org/news/2017/05/04/PASSuicide050417

mayores éxitos no existen de manera aislada. A medida que la investigación comienza a surgir, parece que aprendemos que casi todos los atributos de tu potencial –desde la inteligencia hasta la creatividad, el liderazgo, la personalidad y el compromiso– están interconectados con los demás. Por lo tanto, para prosperar física, emocional y espiritualmente, necesitamos cambiar nuestra búsqueda de potencial de la misma manera que necesitamos cambiar nuestra búsqueda de felicidad: necesitamos dejar de intentar ser más rápidos solos y comenzar a trabajar para volvernos más fuertes juntos.

Al crear entornos hipercompetitivos en los que sólo se celebran los logros individuales, las empresas y las escuelas desaprovechan enormes cantidades de talento, productividad y creatividad. Al sobrevalorar al individuo y eliminar a los demás de la ecuación, se establece un «techo blando» sobre nuestro potencial, un límite artificial sobre lo que podemos lograr. Pero la buena noticia es que llamo a esto techo «blando» por una razón: porque puede eliminarse. Porque cuando trabajamos para ayudar a otros a alcanzar el éxito, no sólo elevamos el desempeño del grupo, sino que aumentamos nuestro propio potencial de forma exponencial.

Esto es lo que describo más adelante en este libro como un «círculo virtuoso»: un bucle de retroalimentación positiva mediante el cual hacer mejores a las personas conduce a más recursos, energía y experiencias que te hacen mejor a ti también, impulsando de nuevo el ciclo. Así, hacer mejores a los demás eleva tu éxito al siguiente nivel. Por tanto:

EL PEQUEÑO POTENCIAL es el éxito limitado que puedes lograr solo.

EL GRAN POTENCIAL es el éxito que sólo puedes lograr en un círculo virtuoso con los demás.

En este libro, describo ocho proyectos de investigación originales que he llevado a cabo en colaboración con otros, así como investigaciones de vanguardia de académicos que unen la neurociencia, la psicología y el análisis de redes para dar forma al nuevo campo de la investigación de sistemas positivos. Pero sé que no has llegado a este libro buscando simplemente una revisión de investigaciones; existen

mejores libros para eso. En cambio, buscas ideas que puedas empezar a implementar hoy mismo. Por eso, he dedicado los últimos tres años a desarrollar un enfoque práctico para el Gran Potencial basado en esta ciencia y en mi trabajo en la NASA, la NFL, la Casa Blanca y otros lugares, así como en mis conversaciones con personas de gran éxito, como Will Smith, Oprah Winfrey y Michael Strahan, que viven los principios del Gran Potencial.

Este camino consta de cinco etapas, lo que llamo las SEMILLAS del Gran Potencial:

- RODÉATE de un sistema estelar de influenciadores positivos.
- EXPANDE tu poder ayudando a otros a liderar desde cualquier posición.
- POTENCIA tus recursos convirtiéndote en un prisma de elogio.
- DEFIENDE el sistema de ataques negativos.
- MANTÉN los logros impulsando el círculo virtuoso.

Las semillas son la metáfora perfecta de esta investigación, porque una semilla no puede crecer sola, sin la ayuda del Sol, la tierra y el agua. De la misma manera, puedes desarrollar tu potencial, pero no puedes hacerlo solo. El mayor crecimiento se logra cuando aprovechas el potencial de quienes te rodean.

Ya no podemos conformarnos con competir por las migajas del Pequeño Potencial; debemos buscar nuevas fronteras del potencial humano e invitar a otros a seguirnos. Un mundo desafiante exige que volvamos a incluir «la fuerza de *los demás*» en nuestra fórmula. Y todo comienza encontrando las conexiones ocultas entre luciérnagas intermitentes, la desnudez en Harvard, las gallinas desplumadas y un baile incómodo con Oprah.

CAPÍTULO 2

LEVANTAR EL TECHO INVISIBLE DEL POTENCIAL

LA DESNUDEZ EN HARVARD

Una noche nevada de enero, durante mi primer año en Harvard, estuve hasta tarde estudiando para los exámenes. Era el final de las dos agotadoras semanas llamadas «período de lectura», durante las cuales no hay clases, aparentemente para que los estudiantes tengan tiempo de «leer» para prepararse. Pero en realidad, ese período es cuando los profesores, además de toda la preparación, les encomiendan a los estudiantes sus trabajos y proyectos más pesados. El estrés es palpable en las bibliotecas y en el comedor mientras los estudiantes se preparan para luchar por demostrar su potencial individual.

Unos minutos antes de la medianoche, con los ojos vidriosos tras seis horas seguidas leyendo libros de texto, miré por la ventana y me encontré con una imagen extraña. Cientos de estudiantes se habían reunido repentinamente frente a mi dormitorio. Entonces hicieron algo aún más extraño: empezaron a quitarse la ropa. En mi confusión mental por el estudio, me pregunté si aquello estaba sucediendo realmente o si las presiones de Harvard me habían pulverizado el cerebro. Entonces empezaron a gritar.

Hace un momento hablábamos de las luciérnagas de los mangles, que atraen a sus parejas lanzando destellos sincronizados de su luz hacia el oscuro cielo nocturno. Bueno, estaba a punto de experimentar un destello colectivo bastante diferente.

Cada año, a medianoche, antes del inicio de los exámenes, los estudiantes de Harvard participan en lo que se conoce como el «Grito Primordial», una venerable tradición que algunos atribuyen a nuestros antepasados, claramente no tan puritanos. Mientras el Padre Fundador, John Adams, dejaba huella en la historia al firmar la Declaración de Independencia, su hijo Charles se ganaba una distinción al ser descubierto corriendo desnudo con sus amigos en el recinto de Harvard.⁷ Fueron expulsados de la universidad, y posteriormente readmitidos (claramente, si tu padre es un Padre Fundador, obtienes al menos un permiso para librarte de la cárcel), y su fría tradición continúa hasta el día de hoy. Más de trescientos años después, los estudiantes más valientes o más ebrios se reúnen frente al Mower Hall, donde proceden a desnudarse. Entonces, los estudiantes medio congelados y completamente desnudos comienzan a trotar en un grupo apretado por el suelo helado del antiguo recinto de Harvard, acurrucándose para calentarse mientras cientos de curiosos salen en tropel de sus dormitorios. Y por unos breves momentos, la ansiedad de no alcanzar el propio potencial en los exámenes es sustituida por el miedo (muy real) a una posible congelación, sin mencionar la posible vergüenza frente a los compañeros.

Éste fue mi primer contacto con el Grito Primordial. Ahora bien, hago una pausa para quien no me conoce, para exponer dos datos importantes. Primero, antes de llegar a Harvard, viví la mayor parte de mi vida en Waco, Texas, donde no sólo se fomentaba mucho el uso de la ropa, sino que correr en la nieve habría sido inaudito, porque no hay nieve. Segundo, soy tímido. Nunca había ido a una discoteca, nunca me había acercado a una chica en un bar, ni me había bañado desnudo. Y, sin embargo, mientras observaba el espectáculo esa noche desde la ventana de mi dormitorio en el primer piso, me preocupaba estar perdiéndome la oportunidad de la universidad. Allí estaba, enclaustrado en un dormitorio, leyendo sobre la vida en la Roma bajo Augusto, mientras mis compañeros disfrutaban de la vida al máximo. Así que decidí unirme.

7. Kester, E., *That Book About Harvard: Surviving the World's Most Famous University, One Embarrassment at a Time*, Sourcebooks, Naperville, 2012.

Mi mente, aturdida por la fatiga, decidió que la mejor estrategia sería desvestirme en mi habitación, esperar a que el resto del grupo pasara camino al recinto y luego colarme sigilosamente entre sus filas al amparo de la oscuridad. Cuando la puerta se cerró de golpe tras de mí, me di cuenta de inmediato de mi primer error. Siendo de Texas, No se me había ocurrido que los zapatos son cruciales para correr, desnudo o no, en la nieve. Entonces me di cuenta de mi segundo error: había dejado mi identificación, necesaria para volver a entrar al edificio, en el bolsillo de mis pantalones, que por supuesto había dejado tirados en el suelo de mi dormitorio. Fue entonces cuando me di cuenta de mi tercer, y quizá mayor, error. Estaba solo. No había manera de que pudiera colarme entre la multitud sin llamar la atención. Después de todo, si la estás mostrando a la gente en un grupo, la tuya es sólo una cara en la multitud. Si intentas mostrarte desnudo en solitario como Will Ferrell en *Aquellas juergas universitarias*, todos saben que eres tú.

Mientras estaba allí, en pleno invierno, pensando en qué extremidad me gustaría menos perder, una compañera, igual de tímida y apegada a la biblioteca, salió con un montón de libros. Chilló, y entonces ambos recurrimos a una estrategia milenaria: si fingimos no ver algo, podemos convencernos de que nunca ocurrió. Con la cara roja y los pies azules, me colé por la puerta, entré en mi habitación y me vestí de nuevo lo más rápido posible. Durante el resto de los cuatro años que estuve allí, nunca mencionó mi intento fallido de una tradición tricentenaria: mi carrera desnudo terminó a medio metro de mi puerta. Y, desde luego, no mencioné que fue la única chica que me vio desnudo durante mis años de estudiante en Harvard.

Ahora bien, este libro tiene está recomendado para mayores de 13 años por el contenido de desnudos, lenguaje científico y ocasionales situaciones adultas. Pero cuento esta historia no por sus detalles lascivos, sino porque demuestra de forma poderosa una verdad fría y dura: hay ciertas cosas en este mundo que requieren el apoyo de otras personas y que nunca deben intentarse solo. Perseguir el potencial en solitario es un poco como ser ese estudiante de primer año descalzo que nunca llegó a correr desnudo por el recinto de Harvard; hace frío, es solitario y no es probable que llegues muy lejos. Correr en grupo, sin embargo, se parece más a lo que ocurre cuando aprovechas el poder del Gran

Potencial: puedes llegar mucho más lejos, incluso en condiciones extremas, que por tu cuenta.

Reid Hoffman, cofundador y presidente de LinkedIn, lo resume bien: «No importa lo brillante que sea tu mente o estrategia, si juegas solo, siempre perderás contra un equipo». Steve Jobs, el difunto fundador y director ejecutivo de una de las empresas más competitivas y poderosas jamás construidas, dijo: «Las grandes cosas en los negocios nunca las hace una sola persona. Las hace un equipo». Los Navy SEALs, durante el entrenamiento, a veces se cogen de los brazos al hacer flexiones para promover la superación del estrés «juntos», en lugar de aislados. Y los SEALs tienen un gran dicho: «Los individuos participan en el juego, pero los equipos superan las probabilidades».

El ritual del Grito Primario en Harvard demuestra que, en momentos de estrés, necesitamos más que nunca el apoyo de los demás. Esta conclusión fue corroborada por un estudio publicado en *Nature* que, basándose en el análisis de ochenta mil interacciones entre estudiantes universitarios, reveló que quienes mejor logran sus objetivos son aquellos que establecen más conexiones sociales y comparten información de más maneras.⁸ En una increíble investigación publicada en *Journal of Experimental Social Psychology*, los investigadores descubrieron que si miras una colina y juzgas su inclinación, la mera presencia de apoyo social a tu alrededor transforma tu percepción. De hecho, si miras una colina junto a alguien a quien consideras amigo, la colina parece entre un 10 y un 20 % menos inclinada que si la miraras solo.⁹ Es un hallazgo sorprendente. La percepción de tu mundo objetivo y físico se transforma al incluir a otros en tu búsqueda del logro. ¡Este resultado se mantiene incluso si el amigo está a un metro de distancia, mirando en dirección contraria y en silencio! Esto tiene sentido evolutivo. Otras personas brindan recursos y apoyo. Así, mental y físicamente, las montañas parecen más escalables, los éxitos más alcanzables y los obstáculos más superables con otros a nuestro lado.

8. www.nature.com/articles/srep01174

9. Schnall, S., Harber, K. D., Stefanucci, J. K. y Proffitt, D. R., «Social support and the perception of geographical slant», *Journal of Experimental Social Psychology* 44 (5), 1246-1255, 2008, doi:10.1016/j.jesp.2008.04.011.

Entonces, ¿por qué las personas, en medio del estrés laboral, se refugian en sus oficinas y se aíslan de sus compañeros para poder trabajar? ¿Por qué los estudiantes universitarios responden a la presión y el estrés aislándose de sus amigos, guareciéndose en un rincón apartado de la biblioteca o consumiendo cantidades copiosas de cafeína, Adde-rall y antidepresivos? Cuando leí los expedientes de admisión de cientos de estudiantes como supervisor de primer año en Harvard, la cantidad de estudiantes que solicitaban una habitación individual en la residencia universitaria en lugar de una con compañeros era asombrosa. Esto no se debía a que las habitaciones individuales fueran más grandes o más bonitas, sino a que creían erróneamente que la presencia de personas a su alrededor los distraería o debilitaría su competitividad. Pero al hacerlo, estos estudiantes se perdían lo único que realmente predice el éxito y el bienestar a largo plazo: los demás. Por eso Harvard necesitaba con tanta urgencia una clase llamada «Psicología 1504».

UN DESCUBRIMIENTO CRUCIAL

El doctor Tal Ben-Shahar se adelantó a la competencia. Empezó a impartir clases de Psicología Positiva en Harvard antes de que nadie supiera siquiera que existía. Poco después de mi fallido experimento de la carrera desnudo, uno de los profesores más reflexivos y auténticos de Harvard impartía un seminario experimental. Al año siguiente, Tal me invitó a unirme a él como profesor principal de Psicología 1504, que abriría la psicología positiva a toda la universidad. El primer día apareció una verdadera multitud, a pesar de que Harvard nos había cedido la sala más grande del campus. Durante los dos años siguientes, uno de cada cinco estudiantes de Harvard terminó asistiendo al curso; parecía que los estudiantes de Harvard estaban especialmente interesados en aprender a mejorar el bienestar emocional en un entorno hipercompetitivo.

Durante ese tiempo, diseñé y dirigí uno de los estudios más extensos sobre el potencial humano que se han realizado en Harvard. Mil seiscientos estudiantes de Harvard completaron una batería de herramientas psicométricas validadas y otras preguntas que tardaron casi

una hora en completar. Mi objetivo era determinar la matriz de atributos individuales que predeciría quién sería más feliz y exitoso en Harvard. En otras palabras, ¿podría predecir al estudiante perfecto de Harvard? El conjunto de datos era tan grande que mi portátil, pequeño y económico, se bloqueaba constantemente. Tenía información sobre todo, desde los ingresos familiares de los estudiantes, la media de su nota en el instituto y la de la prueba de ingreso a la universidad, y la cantidad de horas que dormían, hasta a cuántas clases asistían, en cuántos clubes participaban y muchas más cosas.

Pero al comenzar mi análisis, pronto vi un problema. ¿Los atributos individuales de estos estudiantes prácticamente no tenían correlación con su rendimiento y éxito! Estadísticamente, los estudiantes con calificaciones perfectas en la prueba de acceso también podían aprobar por los pelos. Los estudiantes con pocos recursos eran igual de felices y obtenían las mismas calificaciones que sus compañeros ricos. El número de amigos en Facebook no predecía nada, ni siquiera la extroversión. Justo cuando me frustraba cada vez más haberme dedicado a todo el estudio sólo para no encontrar prácticamente ninguna correlación significativa, por fin me topé con una gran excepción: la conexión social.

Al utilizar la escala validada más famosa que mide lo interconectado y socialmente apoyado que se siente un individuo en su vida, descubrí que la conexión social era, sin lugar a dudas, el mayor predictor de prosperar tanto personal como académicamente en Harvard. Era el predictor más fuerte de bienestar emocional y optimismo, el mayor amortiguador contra la depresión, y también predecía cuánto estrés uno sentía ante los exámenes y la competencia académica. Y resulta que, una vez que alguien deja la universidad, se convierte en uno de los mayores predictores del rendimiento a largo plazo en sus carreras. La evidencia parecía sugerir una conclusión descabellada: el éxito en Harvard tenía menos que ver con los atributos individuales de un estudiante y más con cómo encajaba en la cultura y con sus compañeros. O, dicho de otra manera, el potencial para tener éxito en Harvard tenía menos que ver con «la supervivencia del más apto» y más con «la supervivencia del que mejor encaja».

Aunque pudiera parecer que quienes triunfarían serían las superestrellas que más brillaban, en realidad, los destellos de brillantez prove-

nían de quienes habían encontrado su lugar en una constelación de estrellas. Y, como pronto descubriría, este concepto es igualmente cierto mucho más allá de Harvard, con importantes implicaciones en nuestra forma de pensar sobre el potencial dentro de nuestras empresas, nuestros equipos, nuestras vidas y nuestras carreras profesionales.

REELABORAR NUESTRA DEFINICIÓN DE POTENCIAL

Un año antes de escribir este libro, me invitaron a dar una ponencia en una conferencia de Google llamada re:Work. Esta conferencia estaba diseñada para difundir buenas ideas para el cambio organizacional. La noche anterior a mi charla, asistí a una cena en un restaurante vegano con poca luz y paredes de cedro (justo lo que esperaba de California y de Google), donde me senté junto a un hombre sonriente a quien no reconocí, pero que me hizo preguntas muy interesantes sobre mi investigación. No fue hasta la mañana siguiente, cuando ese hombre subió al escenario, cuando supe que no sólo era el líder de la conferencia, sino también uno de los líderes empresariales más respetados del mundo.

Laszlo Bock dirigió el mundialmente famoso departamento de Operaciones de Personal de Google. Posee una combinación de liderazgo amable y brillantez enfocada que sin duda contribuyó a su éxito y convirtió a Google en la empresa número uno para trabajar año tras año, y le valió la distinción de «Profesional de RR. HH. de la Década». Como describe en su famoso libro *Work Rules!*, la clave de la asombrosa capacidad de la empresa para contratar constantemente a los empleados más creativos y con mayor potencial reside, quizá como era de esperar, en la práctica de Google de recopilar enormes cantidades de datos sobre prácticamente todo.

«*Big data*» es el término utilizado para los conjuntos masivos de datos digitales generados cada vez que visitamos un sitio web, usamos las redes sociales, hacemos una compra en línea, etc. Este concepto ha recibido mucha atención en los últimos años, ya que los sofisticados algoritmos que ahora podemos utilizar para extraer esos datos en busca de tendencias y patrones nos han permitido alcanzar conocimientos

poderosos sobre el comportamiento humano. El *big data* está cambiando todo, desde cómo las empresas hacen negocios y cómo los gobiernos entienden las tendencias demográficas hasta cómo los médicos y los trabajadores de la salud pública detectan enfermedades. Pero lo que es menos conocido es que el *big data* también es una de las mejores herramientas que tenemos a nuestra disposición para ayudarnos a comprender el Gran Potencial. Ahora que tenemos tantos datos a nuestro alcance, no estamos limitados a medir simplemente atributos individuales como la inteligencia, la creatividad o la felicidad. Ahora podemos evaluar nuestro impacto en la inteligencia, la creatividad y la felicidad de los demás.

Así que, unos meses después, cuando el equipo de Oprah me pidió que encontrara a sus cinco líderes para entrevistarlos en nuestro curso sobre la felicidad, aproveché la oportunidad de llamar a Laszlo con la esperanza de aprender cómo una de las empresas con más éxito del mundo predice la grandeza y el potencial. En otras palabras, quería saber más sobre el Proyecto Aristóteles.

Para descifrar el verdadero potencial, los científicos de datos del mundialmente famoso equipo de People Analytics de Google lanzaron una iniciativa de *big data* con el nombre en clave, no tan secreto, de «Proyecto Aristóteles». Su misión inicial era crear el equipo perfecto. A primera vista, la tarea podría parecer sencilla. Si vas a formar un equipo de ensueño, simplemente llénalo con las personas de mayor rendimiento, ¿verdad? Así que la siguiente pregunta es: ¿qué cualidades específicas buscarías? ¿Un alto coeficiente intelectual? ¿Dominio de varios idiomas? ¿La capacidad de resolver ecuaciones cuadráticas rápida y mentalmente? En esencia, eso era lo que el Proyecto Aristóteles buscaba descubrir utilizando la mayor tecnología de algoritmos de la historia. Mediante el análisis de cantidades increíbles de datos –incluyendo decenas de miles de respuestas de 180 equipos– sobre todo, desde la introversión hasta las habilidades, la inteligencia, la personalidad y los antecedentes, el Proyecto Aristóteles buscó crear el perfil que definiría al profesional ideal en el ámbito laboral. La conclusión fue sorprendente y desafió todo lo que crees saber sobre el potencial.

Descubrieron que no existe un perfil de «ejecutivo perfecto». El Proyecto Aristóteles llegó más o menos a la misma conclusión que mi