

Bestseller de *The New York Times*

# Busca en tu interior

Mejora la productividad,  
la creatividad y la felicidad



**Chade-Meng Tan**

Responsable de los programas de crecimiento personal de Google

zenith

Chade-Meng Tan

# BUSCA EN TU INTERIOR

Mejora la productividad, la creatividad y la  
felicidad

zenith

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

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

Título original: *Search Inside Yourself*

© Chade- Meng Tan, 2012

Publicado por acuerdo con HarperOne, un sello de HarperCollins Publishers

© de la traducción, Manuel Mata Álvarez-Santullano, 2012

© Editorial Planeta, S. A., 2024

Zenith es un sello editorial de Editorial Planeta, S.A.

Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

[www.zenitheditorial.com](http://www.zenitheditorial.com)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

© de las ilustraciones del interior, Colin Goh

Primera edición: octubre de 2012

Primera edición en esta presentación: mayo de 2024

Depósito legal: B. 6.639-2024

ISBN: 978-84-08-28717-9

*Printed in Spain* – Impreso en España



# Índice

*Prólogo de Daniel Goleman* 9

*Prefacio de Jon Kabat-Zinn* 13

<b>Introducción</b>	Busca en tu interior	23
1	Hasta un ingeniero puede prosperar gracias a la inteligencia emocional	35
2	Respira como si te fuese la vida en ello	63
3	La atención plena no es lo mismo que no levantarse del sillón	93
4	Una confianza en ti mismo plenamente natural y orgánica	131
5	Cabalga sobre tus emociones como si fuesen un caballo	163
6	Obtener beneficios, cruzar a remo los océanos y cambiar el mundo	201
7	La empatía y las travesuras de los «tangos cerebrales»	237
8	Cómo ser eficaz y querido a la vez	281
9	La paz mundial en tres sencillos pasos	329
<b>Epílogo</b>	Salva el mundo en tu tiempo libre	343

*Agradecimientos* 347

*Notas* 353

*Lecturas y fuentes recomendadas* 363

# 1



## **Hasta un ingeniero puede prosperar gracias a la inteligencia emocional**

*¿Qué es la inteligencia emocional  
y cómo desarrollarla?*

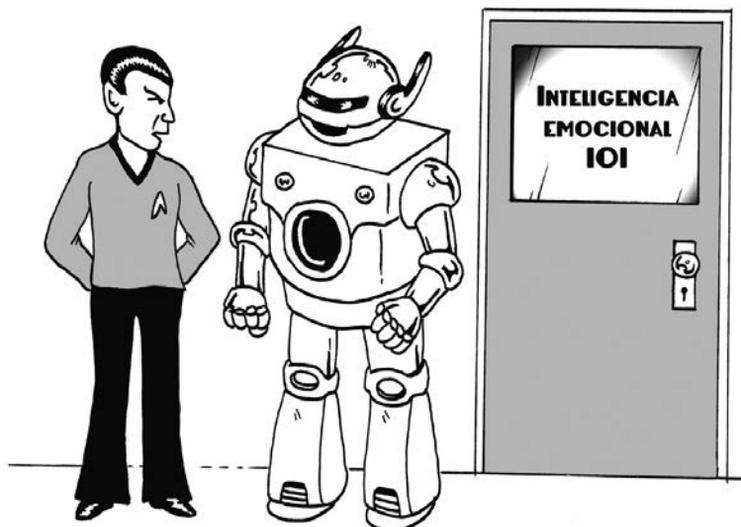
Lo que habita en el pasado y lo que habita en el futuro son cosas insignificantes, comparadas con lo que habita dentro de nosotros.

**—Ralph Waldo Emerson**

---

Querría comenzar este viaje conjunto con una nota de optimismo. En parte porque el pesimismo no ayuda a vender libros. Pero sobre todo porque, basándome en la experiencia de mi equipo en las clases impartidas en Google y otros sitios, creo que la inteligencia emocional es una de las mejores herramientas para alcanzar el éxito en el trabajo y la satisfacción en la vida, y cual-

quiera puede aprender a utilizarla. Con la preparación adecuada, todos podemos desarrollar nuestra inteligencia emocional. Siguiendo la premisa de que «si Meng puede hacerlo, tú también», si este entrenamiento le funciona a un ingeniero tan introvertido y cerebral como yo, lo más probable es que os sirva también a vosotros.



«Por alguna razón, la Flota Estelar quiere que realice este curso. ¿Y tú?»

La mejor definición de la inteligencia emocional es la enunciada por los dos individuos a los que, por lo general, se les atribuye la paternidad de su estructura teórica, Peter Salovey y John D. Mayer. Definen la inteligencia emocional como:

*La capacidad de percibir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.<sup>1</sup>*

El revolucionario libro que popularizó este tema es *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*, de nuestro amigo y consejero Daniel Goleman. Uno de los mensajes más importantes de la obra es que las habilidades emocionales no son talentos innatos, sino adquiridos. En otras palabras, que pueden desarrollarse deliberadamente por medio de la práctica.

Goleman añade una estructura muy útil a la inteligencia emocional al clasificarla en cinco capacidades. A saber:

1. Conciencia de uno mismo: conocimiento de nuestros estados, preferencias, recursos e intuiciones internos.
2. Regulación de uno mismo: control de nuestros estados, impulsos y recursos.
3. Motivación: tendencias emocionales que guían o facilitan la consecución de objetivos.
4. Empatía: percepción de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.
5. Habilidades sociales: capacidad de inducir en los demás respuestas deseables.

Salovey y Mayer no son los únicos que han trabajado en el ámbito de la inteligencia social y emocional. Howard Gardner, por ejemplo, es famoso por haber propugnado el concepto de las inteligencias múltiples. Argüía que se puede ser inteligente de distintas maneras que no se reflejan en un test de inteligencia convencio-

nal. Un niño, por ejemplo, puede no tener gran capacidad a la hora de resolver problemas matemáticos, pero puede estar muy dotado para las artes del lenguaje o la música, por lo que se le debería considerar inteligente. Gardner elaboró una lista de siete inteligencias (ampliada posteriormente a ocho). Dos de ellas, la inteligencia intrapersonal y la interpersonal, son especialmente relevantes desde el punto de vista de la inteligencia emocional. Gardner las definió como «inteligencias personales». Las cinco capacidades de la inteligencia emocional de Goleman encajan a la perfección en las inteligencias personales de Gardner: las tres primeras de ellas pueden equipararse a la inteligencia intrapersonal y las dos últimas, a la interpersonal.

Lo más gracioso para mí es que el mejor ejemplo de la inteligencia emocional como habilidad aprendida no está en ninguna fuente académica, sino en la historia de Ebenezer Scrooge, del relato *Un cuento de Navidad*.<sup>2</sup> Al comienzo de la historia, Scrooge se nos presenta como un ejemplo de baja inteligencia emocional. Su inteligencia intrapersonal es tan limitada que es incapaz de obtener bienestar personal a pesar de su riqueza. De hecho, su percepción del yo es tan limitada que hacen falta tres fantasmas para que consiga comprenderse a sí mismo. En cuanto a su inteligencia interpersonal, sus grandes limitaciones son de todos conocidas. Sin embargo, hacia el final del relato, Scrooge se ha transformado en un ejemplo de inteligencia emocional elevada. Además de desarrollar una sólida percepción de sí mismo, adquiere la capacidad de contro-

lar su destino emocional y, como consecuencia de ello, sus habilidades sociales y empáticas florecen. Scrooge demuestra que la inteligencia emocional es algo que puede entrenarse (en la versión que vi, el proceso se desarrolló a lo largo de las dos horas de la película, más la correspondiente publicidad, pero el plazo puede ser distinto en cada caso).

En este libro examinaremos con detalle el desarrollo de cada capacidad de la inteligencia emocional. Por suerte, no necesitaremos para ello la ayuda de ningún fantasma navideño.

## **Los beneficios de la inteligencia emocional**

Hay una pregunta muy importante que mis amigos en el campo de la enseñanza llaman la «pregunta-y-qué», y que viene a ser algo así como: «Sí, muy bonito, pero ¿qué puede hacer por mí la inteligencia emocional?». En el ámbito laboral, la inteligencia emocional abre las puertas a tres importantes grupos de habilidades: rendimiento laboral superlativo, liderazgo sobresaliente y capacidad de crear las condiciones de la felicidad.

### ***Rendimiento laboral superlativo***

Lo primero que fomenta la inteligencia emocional es un rendimiento laboral superlativo. Diversos estudios han demostrado que las habilidades emocionales son dos veces más importantes para obtener resultados excelentes que el intelecto y la experiencia puros.<sup>3</sup> Un

estudio llevado a cabo por Martin Seligman (considerado el padre de la psicología positiva moderna y creador de la idea del optimismo aprendido) demuestra que los vendedores de seguros que se muestran optimistas superan en resultados a sus colegas pesimistas en un ocho por ciento durante su primer año de trabajo y en un 31 por ciento en el segundo.<sup>4</sup> (Sí, soy optimista sobre el futuro de este libro como éxito de ventas. Gracias por preguntarlo.)

Esto no me sorprende nada. A fin de cuentas, hay muchos trabajos, como los comerciales o los de servicio al cliente, en los que resulta obvio que las habilidades emocionales representan una gran diferencia. Esto es algo que ya sabemos de manera intuitiva. Lo que sí me sorprendió fue la constatación de que es cierto hasta para las contribuciones individuales en el sector de la tecnología (esto es, ingenieros como yo para los que cabría esperar que sólo contara la capacidad intelectual pura). Según un estudio, las seis habilidades más importantes a la hora de diferenciar a los trabajadores sobresalientes de los normales en el sector tecnológico son (por este orden):

1. Ambición en los objetivos y niveles de exigencia.
2. Capacidad de influencia.
3. Pensamiento conceptual.
4. Capacidad analítica.
5. Iniciativa a la hora de abordar desafíos.
6. Confianza en uno mismo.<sup>5</sup>

De estas seis habilidades, sólo dos (pensamiento conceptual y capacidad analítica) son puramente intelectuales. Las otras cuatro, incluidas las dos primeras, son competencias emocionales.

Una inteligencia emocional fuerte puede ayudar a cualquiera a destacar en su trabajo, incluso a un ingeniero.

### ***Liderazgo sobresaliente***

La inteligencia emocional crea mejores líderes. La mayoría de nosotros ya lo sabemos de manera intuitiva, gracias a nuestras experiencias cotidianas con aquellos a los que dirigimos y aquellos que nos dirigen. Hay estudios que respaldan esta intuición con evidencias científicas. Por ejemplo, Goleman publicó un análisis que demuestra que las habilidades emocionales constituyen entre el 80 y el 100 por ciento de las que distinguen a un líder sobresaliente.<sup>6</sup>

La historia de Gerald Grinstein, un consejero delegado que tuvo que pasar por la siempre dolorosa experiencia de un proceso de reducción de costes, ilustra a la perfección esta idea. Grinstein era un directivo duro, pero también un virtuoso de las habilidades interpersonales, por lo que obtuvo la cooperación de sus empleados y logró mantener su lealtad y su moral alta mientras dirigía la empresa en medio de la tormenta, a pesar de tener que tomar decisiones muy complicadas. De hecho, consiguió realizar este milagro no una sino dos veces, como consejero delegado de Western Airlines y de nuevo en el mismo cargo en Delta. Lo

primero que hizo al tomar las riendas de Delta en plena crisis fue restablecer las líneas de comunicación y confianza en el seno de la empresa. Era consciente de la importancia de crear un entorno laboral positivo y, haciendo uso de sus extraordinarias habilidades de liderazgo (inteligencia emocional), convirtió un ámbito de trabajo tóxico en una atmósfera más familiar.

Tampoco esto me sorprende en absoluto, puesto que todos comprendemos de forma intuitiva la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Lo que sí me sorprendió fue descubrir que esto era cierto incluso en el seno de la Marina de Estados Unidos. Otro estudio realizado por el experto en liderazgo Wallace Bachman demostró que los mejores comandantes de la Marina de este país eran «más positivos y extrovertidos, más expresivos desde el punto de vista emocional, más cálidos y sociables (lo que también quiere decir más risueños), más amigables y democráticos, más cooperativos, más agradables y “divertidos”, más agradecidos y dignos de confianza e incluso más amables que los simplemente normales».<sup>7</sup>

Cuando pienso en líderes militares, pienso en gente dura como el acero, que imparte órdenes a gritos y espera ser obedecida, así que me resulta fascinante que, incluso en un entorno militar, lo que distingue a los líderes sobresalientes de los normales sea la inteligencia emocional. Básicamente, los mejores comandantes son gente agradable con la que es divertido estar. Los más gracioso del caso es que el estudio de Bachman se titulaba «Los chicos buenos terminan primero».



Chicos buenos en las Fuerzas Armadas.

### ***La capacidad de crear las condiciones de la felicidad***

Seguramente más importante que todo esto sea la idea de que la inteligencia emocional abre la puerta a habilidades que nos ayudan a crear las condiciones de nuestra propia felicidad de una manera duradera.

Matthieu Ricard define la felicidad como «un profundo sentimiento de florecimiento que deriva de una mente excepcionalmente saludable (...), no una sensación meramente agradable, una emoción fugaz, sino un estado óptimo del ser».<sup>8</sup> Y ese estado óptimo del ser es «un profundo equilibrio emocional que se alcanza mediante una sutil comprensión de los mecanismos de funcionamiento de la mente».

En la experiencia de Matthieu, la felicidad es una habilidad que puede entrenarse. Este entrenamiento comienza con un profundo análisis de la mente, las emociones y la percepción propia de los fenómenos que, a continuación, facilita determinadas prácticas que maximizan nuestro bienestar interno a un nivel profundo y, en última instancia, nos permiten desarrollar la felicidad y la compasión de modo duradero.

Mi experiencia personal es similar a la de Matthieu. Cuando era joven, sufría de una tendencia innata a la infelicidad. Si no sucedía nada bueno, era infeliz. Ahora mismo es al contrario: si no sucede nada malo, soy feliz. Me he vuelto tan alegre que este elemento se ha incorporado a la descripción de mi puesto en Google: el tipo afable y alegre. Todos tenemos un punto fijo de felicidad al que regresamos cuando remite la euforia provocada por una experiencia agradable o se alivia el dolor de una desagradable. Muchos de nosotros damos por supuesto que se trata de un punto estático, pero mi experiencia personal y la de muchos otros, como Matthieu, sugiere que este punto puede desplazarse mediante un entrenamiento deliberado.

Felizmente, las habilidades que nos ayudan a desarrollar la inteligencia emocional también nos permiten identificar y potenciar los factores internos que contribuyen a un sentido de bienestar más profundo. Las mismas cosas que construyen la inteligencia emocional nos ayudan a crear las condiciones de nuestra felicidad. Por consiguiente, la felicidad puede ser un efecto secundario e inesperado del cultivo de la inteligencia

emocional. Otros efectos secundarios pueden ser la resistencia, el optimismo y la bondad. (Si alguien quiere llamar a su médico para preguntarle si la felicidad es conveniente para él, que lo haga.)



«Sí, sufre usted un caso grave de felicidad. La buena noticia es que puedo curárselo ahora mismo.»

A decir verdad, de las tres cosas positivas que fomenta la inteligencia emocional, a mí realmente sólo me importa una. (A ver, entre tú, yo y el otro millón de personas que están leyendo este libro, lo del rendimiento laboral superlativo y el liderazgo sobresaliente, aunque son verdades sustentadas por evidencias científicas, únicamente lo he puesto para obtener el sello de aprobación de los jefazos.) Así, lo que de verdad me importa es la felicidad de mis compañeros de

trabajo. Por eso me emociona la inteligencia emocional. No sólo crea las condiciones para un éxito espectacular en el trabajo, sino también las de la felicidad de todo el mundo. Y a mí me encanta la felicidad.

## **Optimízate**

Si existe un término que resuma todo lo que acabo de decir (una pista: existe), ese término es «optimizar». El objetivo del desarrollo de la inteligencia emocional es ayudarnos a crecer y a rendir a un nivel superior. Aunque ya destaquéis de manera sobresaliente en lo que hacéis (como les sucede a todos los asistentes a nuestra clase en Google), el perfeccionamiento de vuestras habilidades emocionales puede proporcionaros una ventaja adicional. Confiamos en que las ideas contenidas en estas páginas os ayuden a pasar de lo bueno a lo extraordinario.

## **El cultivo de la inteligencia emocional**

Cuando la gente acude a un curso como el nuestro, que se anuncia como un «curso sobre inteligencia emocional», la mayoría de ellos espera que se trate de un programa relacionado única y exclusivamente con el comportamiento. Creen que les vamos a decir que se porten bien, compartan las chuches y no muerdan a sus compañeros de trabajo.

Pero nosotros nos decantamos por un enfoque completamente distinto, centrado principalmente en fomentar el alcance y la profundidad de las habilidades emocionales de la gente. Comenzamos con la idea de que la inteligencia emocional es un conjunto de habilidades emocionales y éstas, como todas las habilidades, pueden entrenarse. Creamos un curso de entrenamiento para ellas. Creemos que si trabajamos las habilidades, los problemas derivados del comportamiento desaparecerán automáticamente. Así por ejemplo, si una persona adquiere la capacidad de controlar su propia ira mediante la reflexión, todos sus problemas de comportamiento relacionados con dicha ira quedarán *automáticamente* resueltos. La destreza emocional nos libera de las compulsiones emocionales. Cuando dejamos que nuestras emociones nos obliguen a actuar de un modo u otro, creamos problemas, pero si logramos controlar nuestras habilidades hasta el punto de que dejen de coaccionarnos, podremos actuar racionalmente de la mejor manera para nosotros y todos los demás. Y así seremos buenos, compartiremos las chuches y no morderemos a nuestros compañeros de trabajo.

Hasta un adulto puede entrenar la inteligencia emocional. Esta afirmación se basa en un nuevo campo de la ciencia conocido como neuroplasticidad. La idea es que todo aquello que pensamos, hacemos y observamos modifica la estructura y la función de nuestro cerebro. Un ejemplo muy interesante de ello son los conductores de los tradicionales taxis negros de Londres. Para obtener una licencia con uno de estos taxis, hay

que ser capaz de orientarse mentalmente por las veinticinco mil calles de Londres y todos sus puntos de interés. Se trata de una prueba muy complicada que se tarda de dos a cuatro años de intenso trabajo en preparar. Diversas investigaciones han demostrado que la parte del cerebro asociada con la memoria y la navegación espacial (el hipocampo) es, por término medio, más grande y más activa en los taxistas londinenses que en la gente normal. Y lo que resulta más interesante aún, que cuanto más tiempo lleva uno conduciendo un taxi por Londres, más grande y activo es su hipocampo.<sup>9</sup>

Una importante consecuencia de la neuroplasticidad es que puede modificarse intencionadamente el cerebro mediante el entrenamiento. Así, por ejemplo, las investigaciones llevadas a cabo por mi amigo y compañero en «Busca en tu interior» Philippe Goldin han demostrado que después de sólo dieciséis sesiones de terapia cognitiva-conductual (CBT), las personas aquejadas de desorden de ansiedad social lograban aumentar la actividad en las regiones de su cerebro asociadas con el autocontrol, los procesos lingüísticos y la atención tras un proceso de trabajo con sus ideas negativas con respecto a sí mismas.<sup>10</sup> Pensémoslo un momento: si podemos entrenar nuestro cerebro para que supere incluso desórdenes emocionales graves, imaginemos lo que puede hacerse para mejorar la calidad de nuestra vida emocional. Ésta es la promesa implícita en las teorías y prácticas que se describen en estas páginas.

Otro ejemplo fascinante de las aplicaciones de la neuroplasticidad se puede encontrar en los trabajos dirigidos por Christopher deCharms.<sup>11</sup> DeCharms introdujo a pacientes que sufrían de dolores crónicos en un escáner MRI y, usando la tecnología de imágenes por resonancia magnética (rtfMRI, real-time functional magnetic resonance imaging), les mostró una imagen de un incendio en una pantalla de vídeo. Cuanto mayor era la actividad neuronal en las regiones del cerebro asociadas al dolor, más crecía el incendio. Empleando esta representación visual, pudo enseñar a la gente a aumentar o disminuir la actividad cerebral, habilidad que permitió a los pacientes mitigar los niveles de dolor. DeCharms bautizó esta técnica como «terapia por neuroimágenes».

El cerebro puede entrenarse y eso es bueno.

