

**CHADE-MENG TAN**

Responsable de los programas de crecimiento personal de  
**Google**

# Busca en tu interior

Mejora la productividad, la creatividad y la felicidad

«Este libro se basa en uno de los aspectos más importantes de la cultura Google: un solo individuo con una idea genial puede cambiar el mundo.»

Eric Schmidt, director ejecutivo de Google

## Índice

- Portada
- Prólogo
- Prefacio
- Introducción
- 1. Hasta un ingeniero puede prosperar gracias a la inteligencia emocional
- 2. Respira como si te fuese la vida en ello
- 3. La atención plena no es lo mismo que no levantarse del sillón
- 4. Una confianza en ti mismo plenamente natural y orgánica
- 5. Cabalga sobre tus emociones como si fuesen un caballo
- 6. Obtener beneficios, cruzar a remo los océanos y cambiar el mundo
- 7. La empatía y las travesuras de los «tangos cerebrales»
- 8. Cómo ser eficaz y querido a la vez
- 9. La paz mundial en tres sencillos pasos
- Epílogo
- Agradecimientos
- Lecturas y fuentes recomendadas
- Notas
- Créditos

**Chade-Meng Tan**, uno de los ingenieros de la época fundacional de Google, es el tipo afable y alegre de dicha empresa («cosa que nadie puede negar», como se afirma en su tarjeta de visita).

Trabajó en el desarrollo del primer buscador de contenidos y dirigió el equipo de control de calidad en el ámbito de las búsquedas. Tras ocho brillantes años en el Departamento de Ingeniería y otros dos como jefe de GoogleEDU, un programa interno de educación para empleados, actualmente trabaja en el Departamento de Talento Humano.

Meng describe así el objetivo de su obra: «Iluminar las mentes, abrir los corazones, crear la paz mundial».

Para más información: [www.siybook.com](http://www.siybook.com)

Érase una vez un experto en inteligencia emocional de fama mundial que, además, era un escritor de gran talento. Un amigo suyo lo animó a escribir un libro sobre responsabilidad e inteligencia emocional. Él deseaba hacerlo, pero no lograba encontrar el tiempo, así que fue su amigo el que acabó escribiendo el libro. Yo soy ese amigo y éste es el libro.

Gracias, Danny,  
por confiarme la tarea de escribir esta obra.

## Prólogo

Daniel Goleman

Mi primera impresión de Google se debió a ChadeMeng Tan, generalmente conocido como Meng. Meng es el agasajador oficioso de la empresa, el tipo afable y alegre («cosa que nadie puede negar», como se afirma en su tarjeta de visita) que recibe a los que llegan a las oficinas de la multinacional.

Al conocerlo en mayor profundidad, me he dado cuenta de que, además, Meng es una persona muy especial.

Esto ya comienzas a sospecharlo cuando entras en su despacho y ves el tablón de anuncios que hay cerca de la puerta: una fila tras otra de fotos de Meng con celebridades mundiales. Meng con Al Gore. Meng con el Dalái Lama. Y con Muhammad Ali y Gwyneth Paltrow. Más tarde me enteré en un artículo de portada del *New York Times* de que Meng era conocido como «el tío ese de Google», el singular ingeniero con dosis suficientes de inteligencia social para hacer que cualquier visitante se sienta como en su casa... y pose para una foto a su lado.

Sin embargo, eso no es lo que lo convierte en alguien tan especial: lo que hace de él en una persona singular es su mágica combinación de brillantez en el análisis de sistemas y su corazón de oro.

Empecemos por el análisis.

Había ido a dar una charla sobre inteligencia emocional como parte del ciclo de conferencias «Authors@Google». En cierta medida, me sentía como uno más en la interminable lista de pequeños beneficios que la em-

presa concede a sus empleados y por los cuales se ha hecho famosa, algo equiparable a los vales para masajes o el suministro inagotable de refrescos.

En este baluarte del intelecto —no en vano, debes haber obtenido las máximas calificaciones en los exámenes de ingreso a la universidad para que se te considere siquiera para un puesto de trabajo en Google—, había preparado la conferencia con cierto nerviosismo, pues no esperaba que en una empresa especializada en ingeniería práctica de la información hubiese demasiado interés por escuchar a un experto en habilidades relacionadas con la inteligencia emocional. Así que al llegar donde iba a hablar, la sala más grande de una zona concreta de Googleplex, me llevé cierta sorpresa al ver que estaba a rebosar, e incluso, había gente de pie en los pasillos. Estaba claro que había suscitado mucho interés.

En Google me enfrentaba a la que posiblemente fuese la audiencia de mayor cociente intelectual de toda mi vida profesional. Pero entre todos los «cerebritos» que me escucharon aquel día, fue Meng el que tuvo la inteligencia suficiente para darle la vuelta al tema de la conferencia. Lo diseccionó y volvió a montarlo con una perspectiva nueva y brillante: se dio cuenta de que el conocimiento de uno mismo radica en el núcleo de la inteligencia emocional y de que la mejor herramienta mental para tal fin puede encontrarse en el método de entrenamiento mental llamado atención plena.

Esta perspectiva subyace en el programa que ha desarrollado Meng desde entonces. Cuando presentó su curso en la Google University, se llamaba (cosa lógica en una empresa dedicada a las búsquedas por Internet) «Busca en tu interior». Como podréis leer aquí, para muchos de los que han pasado por él ha sido una experiencia transformadora.

Meng demostró también gran sabiduría al elegir a sus colaboradores, como el maestro zen Norman Fischer y mi antiguo amigo y colega Mirabai Bush, director y fundador

del Centro para la Mente contemplativa en la Sociedad. Asimismo aprovechó los conocimientos de otro antiguo amigo, Jon Kabat-Zinn, pionero del uso de la atención plena en el ámbito de la medicina por todo el mundo. Meng es un hombre que reconoce la calidad. Sin embargo, no se detuvo ahí. Junto con su equipo, escogió también a los mejores expertos del mundo en crear vidas centradas en el conocimiento de uno mismo, el bienestar, la bondad y la felicidad.

Y ahora hablemos del corazón de oro.

Cuando Meng comprendió que esta búsqueda interior reportaba tales beneficios, su instinto le dijo que debía compartirla con cualquiera que pudiera sentir el deseo de emprenderla, no sólo con la gente que tenía la suerte de poder asistir a un curso de Google. De hecho, el mismo día en que Meng y yo nos conocimos, me confesó con pasión que el objetivo de su vida era conseguir la paz mundial mediante la generalización del pacifismo y la compasión (un objetivo que, constaté con cierta incomodidad, defendía con ruidosa vehemencia).

Su visión, descrita en esta amena obra, suponía someter a pruebas preliminares en Google un programa de inteligencia emocional basado en el concepto de la atención plena y luego ofrecérselo a cualquiera que pudiese beneficiarse de él. O, en palabras del propio autor, «difundirlo como uno de los regalos de Google para el mundo».

A medida que he ido conociendo mejor a Meng, me he dado cuenta de que no es un simple ingeniero, sino un boddhisattva en sus ratos libres. Y después de haber leído este libro, creo que quitaría lo de «en sus ratos libres».

Daniel Goleman

## Prefacio

Jon Kabat-Zinn

Cuando conocí a Meng, lo primero que pensé fue: «¿Quién es este tío que se hace llamar “El tipo afable y alegre de Google?»». (Lo pone en su tarjeta de visita, junto a la rúbrica «cosa que nadie puede negar».)

Meng me había invitado a dar una conferencia técnica en Google sobre el tema de la atención plena. A los pocos segundos de mi llegada, estaba hablándome sobre la atención plena y la paz mundial, intercalando sus comentarios con chistes y más chistes. Su sentido del humor era un poco apabullante. Luego me llevó de visita por el lugar. La primera parada era su tablón de anuncios, en el vestíbulo del edificio principal de Googleplex: fotos suyas con casi todas las personas famosas y poderosas del mundo. «¿Quién es este tío, que recibe a todos los jefes de Estado, premios Nobel y famosos en Google? ¿Debo tomármelo en serio? ¿Puedo creerme todo lo que está contándome?».

Porque me estaba contando un montón de cosas, como por ejemplo que su objetivo final era crear las condiciones necesarias para la paz mundial antes de morir y que sentía que el modo de conseguirlo era hacer accesibles a toda la humanidad los beneficios de la meditación. Y que Google, como es Google, podía desempeñar un importante papel en dicho plan.

Ya os podréis imaginar lo que pensaba en ese momento: «¿Google, la quintaesencia de la accesibilidad mundial (salvo en aquellos países que tratan de bloquear o regular el acceso a Internet), está interesado en desempeñar ese



papel en el mundo? ¿O al menos uno de sus empleados, un auténtico visionario? Asombroso. Puede que esté fingiendo su locura y en realidad sea la única persona cuerda que hay por aquí. Como es el empleado número 107 de la compañía, debe de dársele muy bien aquello para lo que le contrataron originalmente, eso es obvio. Dudo que lo único que sepa hacer sea portarse como un tipo alegre y bondadoso mientras todos los demás están trabajando en el código de la próxima innovación de la empresa».

Pensamientos como éste eran los que pasaban por mi cabeza en el momento de mi primera visita. Si Meng lo decía en serio, más allá de las bromas, el impacto potencial y la importancia de lo que estaba contándome se me antojaban ilimitados. Me dejé impresionar debidamente por la representación gráfica que me mostró en el vestíbulo principal, en la que se veía un globo terráqueo giratorio con luces de colores que ascendían hacia la negrura del espacio desde todos los puntos del planeta donde estaban realizándose búsquedas con Google en aquel momento. Los distintos colores representaban las lenguas utilizadas, y la longitud de las líneas de luz era proporcional al número de búsquedas realizadas desde cada parte del mundo. Al mismo tiempo, los temas de todas esas búsquedas iban apareciendo en otra gran pantalla. En conjunto, las dos pantallas conseguían transmitir una sensación móvil y visceral de la interconexión de nuestro mundo, algo similar al impacto emocional provocado al ver por primera vez la Tierra en la negrura del espacio, desde la Luna. También transmitían, utilizando la propia terminología de la empresa, el poder de la búsqueda y el de Google.

No voy a hablar sobre las conferencias que terminé pronunciando en Google ni sobre mis colegas, de los que Meng habla en este libro y que también participaron en la misma serie de conferencias. Está todo en YouTube, que forma parte de Google. Y tampoco voy a hablar sobre las clases de lucha contra el estrés basada en la atención plena

(MBSR, del inglés Mindfulness-Based Stress Reduction Program), que Meng instituyó allí y que llevan años funcionando. Ni sobre el programa de inteligencia emocional basada en la atención plena, «Busca en tu interior», desarrollado por Meng en paralelo, junto con un equipo de gente notable que originalmente acudió a visitarlo porque se trataba de Google y porque se trataba de Meng. Todo eso se cuenta en esta obra que tenéis entre las manos.

De lo que quiero hablaros es de lo que he ido descubriendo sobre Meng al leer este libro y que os convendría tener presente mientras avanzáis por él, porque no se trata sólo de un libro, sino también de un programa, un camino que seguir, con ejercicios y pautas específicos, un enfoque basado en la meditación para nuestras relaciones con los demás y con nosotros mismos que, si lo abordamos de manera sistemática, puede ser profundamente liberador y transformador... y también, espero, divertido. De hecho, si después de darle una oportunidad de verdad, descubris que no es divertido o al menos no os transmite la sensación de ser algo fascinante, capaz de nutrir lo mejor y más profundo de vuestro interior, puede que no sea el momento apropiado para lanzarse de cabeza al programa «Busca en tu interior». Pero con que sólo leáis el libro y juguéis un poco con los ejercicios propuestos del modo que os parezca oportuno, se habrán plantado de manera inexorable las semillas de un experimento y una aventura sin final predefinido sobre el desarrollo mental y emocional y sus aplicaciones en vuestra vida, vuestro trabajo y vuestra vocación.

Lo que descubrí, y descubriréis vosotros también, es que, bromas aparte, Meng es un individuo muy serio, que está absolutamente comprometido (como pronto comprobaréis también) con las ideas de la atención plena y la creación de las condiciones para la paz como estado predominante en el planeta, al menos entre la especie humana. Y cuando habla de utilizar la plataforma y el poder de Google para conseguirlo, lo dice muy en serio. Sospecho que ésta

era su estrategia desde el comienzo, cuando empezó a invitar a Google a profesores de meditación, eruditos budistas y científicos dedicados al estudio de las prácticas contemplativas (tanto desde la perspectiva clínica como desde la neurocientífica) y sus aplicaciones en los campos de la medicina y la sanidad, la educación y otros. Era un modo de preparar el escenario para su plan de guiar al mundo en dirección a la paz. Primero Google y luego el planeta.

Tengo la sensación de que Meng se toma tan en serio su visión que se ha dado cuenta de que otorgar demasiada formalidad a algo tan importante como la atención plena y su potencial para transformar el mundo no es necesariamente bueno. Así que lo suaviza con un sentido del humor de mortal (o quizá debería decir «vital») seriedad. Puede que haya que adquirir cierto paladar para apreciar el sentido del humor de Meng, pero creo que al leer este libro, vosotros, los lectores, no tardaréis en hacerlo. Y al mismo tiempo adquiriréis algo mucho más importante, el paladar por aquello hacia lo que apunta: la percepción de los profundos recursos de que disponéis para actuar en vuestro propio beneficio al comprender que lo mejor para defender vuestros intereses es reconocer y defender al mismo tiempo los de los demás.

De todo ello trata la inteligencia emocional basada en la atención plena. Por eso es tan importante, desde tantos puntos de vista, que busquemos dentro de nosotros mismos, tanto literal como metafóricamente. Lo que podemos descubrir es un amplio espectro de lo que ya somos como persona, así como la constatación de la interconexión que existe con el fundamento multidimensional de la humanidad y de todos los seres vivos. Y como el objetivo de la atención plena no es llegar a otro sitio, sino más bien seguir en plenitud donde ya estamos y comprender todo el poder de nuestra presencia y nuestra capacidad de percepción, lo que propone en realidad el programa de Meng es un hallazgo, más que una búsqueda. Es el descubrimiento,

la recuperación y el reencuentro de todas las dimensiones de nuestro ser que ya son nuestras, seguidos por su desarrollo y perfeccionamiento mediante un proceso sistemático de cultivo y práctica. A partir de ahí, combinando estos logros con todo aquello que amemos y con nuestra imaginación y creatividad innatas, se manifestarán sobre el mundo de distintas maneras, al servicio del bienestar y la felicidad el conjunto de la humanidad.

Aunque suene a utopía, no lo es. Pero si en cambio os suena a una estrategia práctica para conseguir un mundo más pacífico, tanto interna como externamente, tanto individual como colectivamente, tanto local como globalmente... bueno, es que lo es. Como pretende Meng. Nuestro amigo, tras desarrollar este programa en Google y someterlo a prueba en ese entorno de trabajo, ya está listo, con este libro y todo lo que vendrá tras él, para poner el programa a disposición del mundo con un espíritu de código abierto.

El plan de trabajo propuesto por «Busca en tu interior» es libre. Se puede utilizar de muchas maneras distintas y en diferentes escenarios, como comprobaréis por vosotros mismos. Los límites de su utilidad o su adaptabilidad son en realidad sólo los de vuestra imaginación y naturaleza. Descansa sobre un océano de prácticas de meditación orientadas al cultivo de la atención plena, la bondad amorosa, la compasión, la dicha, la ecuanimidad, la presencia encarnada, la inteligencia emocional y muchos otros aspectos de nuestros cuerpos, mentes y corazones que también estarán a vuestra disposición una vez que crucéis esta puerta. Como Meng recalca con frecuencia, su objetivo es «poner a disposición de la humanidad los beneficios de la meditación» y conseguir que se incorporen al imaginario popular, como ya lo han hecho los del ejercicio físico. Y, lo que es aún más importante, asegurarse, en la medida de lo

posible, de que cada una de las personas que acepten esta invitación a buscar dentro de sí mismas incorpore, vivan y pongan en práctica estos principios.

Con este fin, Meng ha trazado un camino bien diseñado y sobradamente probado para el desarrollo y la aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito laboral y en el doméstico. Se basa en investigaciones científicas modernas, en el acreditado historial de los estudios sobre las emociones y la inteligencia emocional, en la importancia del optimismo y el poder de la piedad y la bondad, así como en las cada vez más importantes investigaciones realizadas en el ámbito de la neurociencia de la atención plena y la compasión. Todos estos estudios demuestran que la meditación sólo reporta beneficios significativos al cabo de ocho semanas de entrenamiento. Richie Davidson y yo, junto con una serie de colegas, llevamos a cabo una investigación que demostraba que la gente que practica la atención plena (en su modalidad de la MBSR) en el entorno laboral durante ocho semanas experimenta una serie de cambios en la corteza prefrontal, cambios que suponen un aumento de su inteligencia emocional comparable al de monjes que han practicado la meditación durante más de diez mil horas. Ésta es la prueba de que no hace falta llevar una vida monástica, dejar el trabajo o abandonar a la familia para beneficiarse de la meditación. De hecho, el trabajo y la familia son entornos perfectos para trabajar la mente y el cuerpo, lo cognitivo y lo emocional de las formas que Meng describe en esta obra. Antes de este estudio, la idea predominante era que el punto fijo emocional de una persona adoptaba una posición antes de la edad adulta y que ésta era inalterable. Pero nuestros resultados demuestran que el cerebro responde a un entrenamiento de este tipo reorganizando su actividad para tender a un estado de mayor equilibrio emocional. Asimismo, otros estudios han re-

velado que el cerebro también es capaz de reorganizar su propia estructura, un ejemplo del fenómeno conocido como neuroplasticidad.

Meng es un singular y hábil (aunque heterodoxo) maestro de meditación, tal como puede comprobarse en las viñetas satíricas que acompañan al texto. Él es el primero en reconocer que lo ha aprendido de otros. No puede negarse que ha tenido grandes maestros y colaboradores, como Dan Goleman, Mirabai Bush, Norman Fischer y otros. Pero en esta obra ha combinado todas sus enseñanzas de un modo muy eficaz, además de documentar sus fuentes profusamente. *Busca en tu interior* se muestra deliberadamente algo indulgente con respecto al tiempo recomendado para las prácticas formales de meditación: una vez que uno ha probado por sí mismo los beneficios de estas prácticas, lo más normal es que sienta el deseo de prolongarlas, no con el fin de alcanzar un estado especial, sino simplemente para descansar en el estado de conciencia plena, ajeno por completo al paso del tiempo. Ésta es la práctica del no ser, de la presencia a corazón abierto, de la conciencia pura, coetánea e inseparable de la compasión. No es una huida de la vida. Por el contrario, la práctica de la atención plena es una puerta a la experiencia de la interconexión y la interdependencia, de la que derivan acciones emocionalmente inteligentes, nuevas formas del ser y, en última instancia, un aumento de la felicidad, la claridad, la sabiduría y la bondad, tanto en el trabajo como en el mundo. Con sólo un pequeño cambio en nuestro modo de comportarnos, el cristalino entramado del mundo se muestra ya diferente. De este modo, nos convertimos en el mundo y, cuando adoptamos la responsabilidad por la pequeña (pero no insignificante) parte que tenemos en él, la totalidad se torna distinta. El florecimiento que manifestamos desde el punto de vista emocional (o desde cualquier otro que importe) es potencialmente enorme.

Os deseo lo mejor en este viaje por el mundo y la mente de Meng y, lo que es más importante, en el descubrimiento de vuestra mente, vuestro corazón y vuestras relaciones, en su forma actual o en cualesquiera otras nuevas e inesperadas que pueden adoptar. Espero que la aventura que vais a emprender sea profundamente estimulante. Y que os aporte paz, tanto en vuestro interior como en cualquier otro ámbito.

Jon Kabat-Zinn