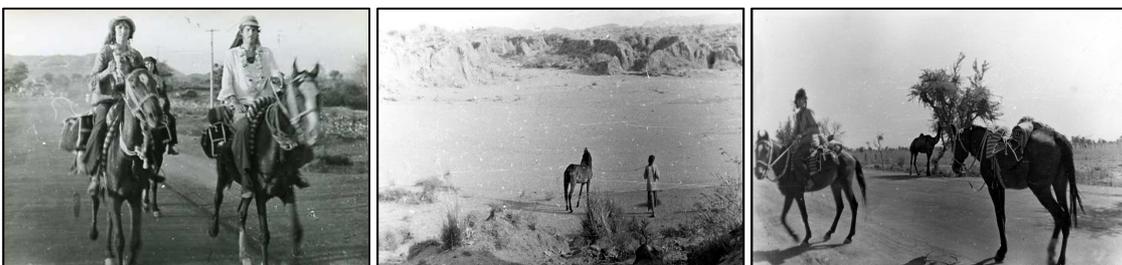




Conseguir cambios reales gracias a los caballos.

Permitidme que me remonte a 1979. Mi primera esposa Monique y yo estábamos en la India, concretamente en Udaipur, Rajastan. Acabábamos de conocer a Narendra Singh, el hermano del Maharana (Maharajá) de Udaipur. Quizá recordáis la película de James Bond, *Octopussy*, con Roger Moore y la que suele considerarse la más hermosa chica Bond, Chris Nashawaty. Pues, esta película fue rodada allí precisamente, en Udaipur, y el gran castillo y el palacio con el lago eran el paisaje que teníamos delante de nuestros ojos. Ocurría una fastuosa ceremonia en el palacio, con elefantes incluidos, que era un auténtico sueño.

Narendra nos invitó a visitar entonces su hotel rural, fuera de la ciudad, una vieja residencia de caza de la familia real. Allí tenía caballos, y con ellos nos propuso hacer varias excursiones visitando los típicos pueblos rajastani en el desierto. Era una situación tan especial que poco a poco empezábamos a soñar: ¿Y si compramos dos caballos y viajamos a través de la India profunda, desde el sur de Rajastan hasta Cachemir, al pie del Himalaya, lejos de los centros turísticos, los dos solitos?



Y lo hicimos. Compramos dos caballos y nos pusimos en marcha. Parece romántico, y lo era, pero se trataba además de un viaje muy duro, estilo Indiana Jones, lleno de aventuras, ataques de animales y todo tipo de problemas. Especialmente la primera parte a través del semi desierto fue muy dura. 45 grados, marchas de 10 horas al día para encontrar agua y

alimentación, y cuando aparecía un pueblo, nunca sabías si te recibían con piedras o como un rey. Kilómetros sin fin; había veces que queríamos caernos de nuestros caballos, olvidarnos de todo, venderlos, ir a alguna playa... pero no. Siempre teníamos esta pequeña pila dentro que nos hace continuar. Después de 2000 kilómetros y 3 meses de viaje llegamos a Pahalgam, cerca de Srinagar en Cachemir, rodeado por la Himalaya. Teníamos este objetivo, este sueño, de alcanzar la Himalaya a caballo y finalmente lo conseguimos. Tener un objetivo, tener esta misión personal, te da una fuerza enorme; alcanzar tu objetivo, da una satisfacción increíble.



10 años más tarde, ahora hace 21 años, dejé de trabajar como Sociólogo en la Universidad de Utrecht, Holanda. Estaba aburrido de mi trabajo y pensaba: todavía soy joven y puedo cambiar de vida otra vez. Me compré un caballo y salí de Holanda para viajar hasta España a caballo. Este viaje fue un desastre desde el principio. No lo planifiqué bien y tenía el caballo equivocado (demasiado joven).

También era un periodo turbulento en mi vida a nivel personal, y el viaje era más bien un viaje para escaparme de ella, que un viaje con un verdadero objetivo para alcanzar. El viaje no era realmente mío. Y sin un verdadero objetivo y sin una misión bien definida, cualquier problema te puede apartar de tu camino. Y así fue, perdí mi caballo en Francia y alcancé Barcelona al final meses más tarde por auto stop. Me quedaba poco dinero, no hablaba castellano y conocía a nadie. Tuve que empezar completamente de cero.

Saber quién eres y qué quieres

Tener una misión personal y objetivos claros es muy importante. Da mucha fuerza y satisfacción. Pero para mucha gente no es fácil definirlos. Muchas personas quieren cambiar y desarrollarse, pero no saben exactamente cómo, hacia donde. Poder liderar tu propia vida significa en primer lugar que tienes que conocerte a fondo, y eso no es tan fácil. Como veremos en unos instantes, los caballos son una ayuda enorme en conseguirlo.

Ambición personal + ambición empresarial = un nuevo flujo de energía poderosa

Personas con un alto nivel alto de auto conocimiento, con una misión clara y objetivos claros son personas ambiciosas, capaz de diseñar su propio futuro. Tienen un valor enorme para la empresa. Si la empresa es capaz de alinear estas ambiciones personales con las ambiciones de la empresa, un nuevo flujo de energía dentro de la compañía se generará, un paso de gigante hacia un verdadero cambio y hacia el éxito puede ser conseguido.

Sabemos que en cada empresa hay un pequeño grupo de gente ambicioso y también un pequeño grupo de "terroristas", los que no quieren nada. En la mitad está ese gran grupo de empleados en una zona de "confort", los que trabajan bien, pero sin más. A muchos de ellos

les gustaría hacer algo más, pero no saben exactamente qué. Si la empresa esta capaz de trasladar parte de ellos al grupo de los ambiciosos, se ganará mucho. Por eso es tan importante para la empresa de invertir en sus empleados, estimular estas ganas de cambiar y aprender, y ayudarles a desarrollarse, conocerse mejor a sí mismos y definir sus objetivos personales y profesionales. Para ayudarles en definitivo a abrir esta pequeña puerta que todos tenemos dentro, y que en muchos casos no somos capaces de abrir.

¿Pero, como hacer esto?

Las empresas ofrecen hoy en día toda clase de formación a sus empleados. Pero en muchos casos estas actividades son racionales; aprendes sobre procesos, técnicas, a trabajar juntos más eficazmente, pero muchas de estas actividades no te tocan realmente por dentro.

Y eso es exactamente lo que necesitamos: tenemos que tocarlos dentro, abrir aquella puerta, tocar sobre todo su emoción y liberar la energía que tenemos dentro. Ellos tienen que **sentir** que pueden cambiar, que es agradable crecer y que pueden hacerlo, que no es una alta montaña que tenemos enfrente. Paso a paso podemos llegar muy lejos. Y el primer paso es: averiguar quién eres, y preguntarte por qué haces las cosas de la manera que las haces.

Ángel Castiñeira y Josep Lozano (ESADE) escribieron en su artículo en La Vanguardia hace unos meses, comparando Gestionar y Liderar: **El liderazgo incluye un trabajo profundo del yo, de sus valores, de sus actitudes, de sus emociones y de sus porqués.**

Para ser capaz de liderar tu propia vida, tu equipo, tu familia, tu clase o tu trabajo, tienes que conocerte muy bien. Para conseguir esto tenemos que ser valientes, porque implica no sólo reconocer tus puntos fuertes sino también tus puntos débiles. Un líder tiene que ser capaz de admitir errores y sobre todo no depender de autoridad, pero de autenticidad y confianza.

En mi trabajo trato con muchos managers y siempre todos están de acuerdo con eso. También en los estudios de satisfacción de empleados que hacemos vemos que lo que más valoran los empleados es poder confiar en su jefe. Así, ¿todos contentos? Pues no, la realidad es muy diferente.

Según un reciente estudio inglesa sobre este tema, **el 85 % de los profesionales no se atreve a acudir a su superior si tiene algún problema en el trabajo por miedo de molestarle o parecer incompetente** (British Library & el Chartered Management Institute, La Vanguardia 22 de agosto del 2010). Puede ser 85% aquí, 50% en otro sitio, pero estos datos, que cuadran con los resultados de nuestros propios estudios, son realmente negativos. Esta distancia entre managers y sus trabajadores, esta falta de confianza, tiene un efecto muy negativo sobre la eficacia, la productividad, el clima laboral y sobre todo afecta a la creatividad y la innovación, dos de los temas que necesitamos más en la empresa de hoy día. Y es una consecuencia directa del miedo por parte de los managers a abrirse como persona, esconderse detrás de la distancia, la autoridad, el traje y su "rol". Ser vulnerable da miedo, autoridad da protección. Como he dicho antes, hay que ser valiente para ser un buen líder.

Para los que sí se atreven a abrirse, pueden recibir de nosotros "un cable", por eso trabajamos con caballos.



Los caballos nos demuestran que ser honesto y vulnerable es más eficaz y más gratificante que la autoridad y distancia. Ellos realmente son una gran ayuda para hacernos ver quién somos y sobre todo quién podemos ser. Y todo esto, sólo jugando con ellos.

Os explico por qué.

Los caballos nos leen como un libro; leen nuestra comunicación no verbal y observándonos saben cómo nos sentimos, si somos arrogantes, si estamos cansados, si hemos estado enfermos, si somos fuertes, si somos de fiar, si tenemos miedo, si estas embarazada, y ellos reaccionan sobre esto. Funcionan como un espejo que nos refleja. Y lo bonito es que ellos no juzgan, no manipulan, no juegan un rol, no razonan, no tienen consciencia del futuro ni del pasado y no piensan en el bien y el mal. Son limpios en sus reacciones y por eso nos sirven tanto para nuestro trabajo.

Os daré unos ejemplos.



Cuando trabajamos en nuestro centro en Barcelona, siempre comenzamos con un ejercicio que se llama "La Manada". Primero entramos a 3 enormes y hermosos caballos Frisones negros. Saltan y corren, estableciendo el liderazgo entre ellos. Es un espectáculo impresionante. En cuando se calman un poquito, hago entrar al pequeño grupo de participantes. ¿Tenemos que entrar aquí?, preguntan normalmente. Pues sí. El objetivo es establecer una manada con estos caballos. Cuando confías en tu líder, cuando el equipo realmente es un equipo, inspiras confianza e unidad. A las personas les gusta trabajar con un equipo así. A los caballos igual. Si conseguimos inspirarles tranquilidad, confianza e unidad, los caballos vendrán para estar con nosotros. Y cuando vienen y nos tocan el pelo, los brazos con sus grandes cabezas, para los participantes esto es un momento muy emocionante. Este ejercicio sirve para abrir a la gente, sacarles sus máscaras y posturas, porque andar entre estos enormes animales tiene un impacto muy fuerte.



Otro ejercicio es “El Camino”. Aquí hablamos de confianza, comunicación y conexión. Liderazgo dominante versus dar espacio a tu equipo. Obstáculos u oportunidades.

Pedimos a los participantes llevar el caballo por un recorrido en la pista. Cada uno puede hacerlo como quiere. Algunos tienen mucha confianza en sí mismo, como esta mujer en la primera foto de abajo. Nunca había tocado un caballo antes y pensaba: hay muchos momentos duros en la vida que afrontar, y este es uno de ellos. Respiró hondo y se puso en marcha. El caballo en este caso nota su fuerza y simplemente la sigue. Y mira la cuerda, ella controla, pero da al mismo tiempo espacio a su equipo. Al caballo, y a nosotros, nos gusta esto, tener un líder firme que nos da espacio para respirar, para ser creativos, basado en la confianza. Cuando el equipo nota que su líder tiene menos confianza en sí mismo, las cosas son diferentes, como vemos en la segunda foto, aquí ya nos es claro quién lidera a quién. No siempre es fácil liderar, como vemos en la tercera foto. Este participante intenta tirar su equipo adelante, mientras la última participante intenta hablar a su equipo sobre el último obstáculo.



Es importante notar aquí que no hay ejercicios buenos o ejercicios mal hechos. Todos tenemos estilos diferentes, diferentes funciones, diferentes “roles” y diferentes caracteres. Estos ejercicios sólo nos ayudan a aprender y a analizar, nos ayudan a ser conscientes de quiénes somos y cómo hacemos las cosas.

Muchas cosas pasan en este ejercicio. Algunos realmente conectan con su equipo, otros apenas lo miran. Unos quieren controlar a su equipo tanto que el equipo protesta, otros dan tanta libertad que su equipo va por su propio camino. Filmamos todo y luego lo miramos juntos en pantalla. Es muy diferente estar allí dentro, que verse en pantalla. Cuando se ven en pantalla, les preguntamos: ¿Qué sentías?, y ¿Por qué crees que ha pasado lo que ha pasado? Y cuando empiezan a explicar sus sentimientos y experiencias, casi siempre ellos mismos relacionan lo que ha pasado en la pista con su vida real. Lo que pasa aquí pasa en la vida real igual. Durante estas sesiones de feedback, en las cuales todos los miembros del equipo participan, se da el primer paso importante para entender por qué hacemos las cosas de un cierto modo. Es un primer paso para aprender y cambiar. Aprendemos sobre nuestro estilo de liderazgo, nuestro nivel de auto confianza, nuestra capacidad de comunicación, cómo gestionamos el estrés, etc.

Un último ejemplo es “El Roundpen”. El objetivo es mover el caballo dos círculos a la izquierda y dos círculos a la derecha. Aquí se trata de comunicación coherente y clara. Analisis y planificación. Dosificación de presión sobre el equipo, pensamiento estratégico etc. Primero explicamos y enseñamos como hacerlo y luego los participantes entran uno por uno. Si nuestra comunicación es confusa y no muy clara, nuestro equipo estará confundido, como vemos en la primera foto. Si al mismo tiempo ponemos demasiada presión sobre nuestro equipo, puede hasta rebelarse, como vemos en la siguiente. Pero si logramos comunicarnos con claridad y contundencia, con un buen equilibrio entre conexión y presión, y realmente formar una unidad con nuestro equipo, la recompensa es maravillosa, como vemos aquí (3ª foto). Este participante puede conseguir cualquier cosa con su equipo, porque forman una verdadera unidad basada en la confianza y una comunicación clara y contundente. Este es la mejor recompensa que un líder puede tener (foto 4).



El valor del feedback de los caballos es que entra aquí, en nuestro corazón; es emocional. Y cualquier cambio real siempre empieza con emoción y sentimiento.

Razón + sentir= poder cambiar

Pero la puerta hacia el cambio que logramos abrir durante estas sesiones, con por ejemplo equipos de empresas, no debe cerrarse otra vez. Por lo tanto es muy importante tener una metodología coherente para garantizar resultados. En primer lugar el *intake* es importante: en qué tenemos que enfocar nuestro trabajo. Muchas veces trabajamos en base a informes individuales del 360º feedback, o una pequeña encuesta de satisfacción de los miembros del equipo. Después trabajamos con los caballos y siempre cerramos el proyecto con un informe final, recogiendo las experiencias e aprendizajes de los participantes y nuestras propias observaciones. Este informe es importante porque razón y sentimiento tienen que juntarse en planes de acciones eficaces para evitar que las buenas intenciones que generamos durante estas sesiones se evaporen en el tiempo. Somos muy serios en eso, porque el feedback que nos brindan los caballos es demasiado valioso para ser perdido.

Trabajando así podemos conseguir verdaderos cambios a nivel personal y profesional. Como he dicho al principio, liderar tu propia vida y tener objetivos claros y una misión personal bien definida, da mucha fuerza y satisfacción. Empresas que aceptan este desafío e invierten en su gente para ayudarles en alcanzar este objetivo, generarán un nuevo flujo de la energía poderosa dentro de la empresa y darán un paso importante hacia un cambio real y hacia el éxito. Ambos, la empresa y sus empleados, se beneficiarán de ello.

Señoras y señores, es agradable crecer, es gratificante aprender y cambiar, es estimulante crear e innovar. Y podemos hacerlo hasta el final de nuestros días, no es algo sólo para los jóvenes. Y como hemos visto: los caballos pueden ser de gran ayuda en este proceso!