

CAPÍTULO 1

CRISIS, CAMBIO Y CABALLOS

“El hombre sabio creará más oportunidades que las que encuentra”. Francis Bacon

“El modo más efectivo de administrar el cambio es creándolo”. Peter Drucker

El mundo ha estado y estará siempre en constante evolución, aunque ahora sería más apropiado hablar de *revolución*. No hay más que pensar que un iPod contiene más tecnología que la que teníamos cuando el Apolo aterrizó en la luna y en cuánto hemos evolucionado en muy poco tiempo. Cada día presenciamos inventos extraordinarios. ¿Habéis oído hablar del “papel exterminador”, un nuevo material que combate las bacterias que causan el deterioro de los alimentos?, ¿o de un nuevo tipo de vidrio, creado por el Ministerio de Energía estadounidense, más fuerte y más resistente que el acero y que cualquier otro material conocido? Órganos sintéticos, televisiones inteligentes, biométrica, clonación, ingeniería inyectable de tejidos, sistemas informáticos capaces de simular y emular la capacidad del cerebro para sentir, percibir, actuar, interactuar y pensar, nanomáquinas, no son elementos de una película de ciencia ficción como *Minority Report*, sino que son algunas de las tecnologías más innovadoras de la últimas décadas. En pocos años, “la innovación tecnológica está haciendo posible una especie de segunda revolución industrial”.

La tecnología ya ha cambiado nuestra forma de vida para siempre y sigue creciendo a ritmo geométrico. Además, están pasando muchas otras cosas relevantes e inquietantes a la vez. Como explica Alvin Toffler en su libro *El shock del futuro*, “ningún otro período en la historia de la Humanidad puede compararse en grado, velocidad y complejidad global con los cambios y desafíos a los que nos enfrentamos en la actualidad”. [2]

Todo el planeta está viviendo el vértigo de los cambios actuales. Los que alcanzamos a vivir otra era más tranquila, y no digamos nuestros padres o abuelos, todavía sentimos cierto estupor ante acontecimientos con los que jamás hubiéramos soñado. En general, creo que nos ha tocado vivir una época única y maravillosa. Por ejemplo, los nuevos dispositivos tecnológicos nos permiten hacer muchas cosas de otra forma inalcanzables, y acceder a un conocimiento inagotable, y, gracias a ellos, alguien como yo puede ocuparse de su familia de cuatro hijos mientras desarrolla una intensa y variada actividad profesional; un verdadero lujo inasequible a nuestras antepasadas!

Pero nuestros descendientes, que han nacido con todas estas ventajas, probablemente nunca experimentarán el mismo agradecimiento ni mucho menos el mismo desasosiego hacia los prodigios de hoy sino, muy al contrario, los considerarán un punto de partida y serán consumidores extremadamente exigentes e insaciables en la búsqueda de novedades. Ellos y también nosotros, estamos perdiendo la capacidad de asombrarnos. Películas como *La guerra de las Galaxias* o *Armagedón*, nos parecerán cada vez menos fantásticas. Mi hija de trece años me contaba el otro día que la tecnología para mantener vivo el cerebro después de la muerte (que aparece en la película *Avatar*) ya es una realidad. ¡Y ni siquiera hablamos de ello más de cinco minutos!

Los cambios son tan intensos que forman ya parte de todos nosotros. Los jóvenes y niños de esta era no conocerán productos ni inventos que perduren; la normalidad para ellos será un ritmo de cambio rápido y continuo que vivirán con creciente impaciencia. Además, tendrán alternativas infinitas de ocio, conocimiento y estilo de vida, lo que probablemente hará de ellos expertos en tomar decisiones de forma rápida y constante. Lo cual no quiere decir necesariamente que vayan a tomar las mejores decisiones. [3]

Muchas cosas han ocurrido en el último siglo. Durante este corto espacio de tiempo en la Historia, la Humanidad se ha esforzado en extremo en transformar su entorno de todas las formas posibles: hemos conseguido cambiar el clima del planeta, alargar significativamente la duración de nuestras frágiles existencias, transformar la sociedad en la que vivimos, nuestros gustos y nuestra forma de relacionarnos, nuestra manera de divertirnos, el ac-

ceso a la información. En poco más de cien años lo hemos cambiado casi todo. Tanto éxito hemos tenido cambiando, que hemos superado el punto de no retorno y desencadenado un proceso imparable en el que todo lo que nos rodea se mueve a un ritmo acelerado e impredecible que ahora nos abrumba.

No siempre los cambios han tenido los mejores resultados posibles. Al impacto sobre el cambio climático, habría que añadir nuestra incapacidad manifiesta de atender las necesidades básicas de la explosión demográfica, la incertidumbre sobre la capacidad de abastecimiento futuro de las fuentes de energía tradicionales, la inestabilidad política en vastos territorios del mundo, la pérdida de valores tradicionales y, demasiadas veces, del propósito personal, los altos índices de pobreza y el analfabetismo de gran parte de la población mundial, los continuos vaivenes y crisis económicas. Estos son algunos de los frentes que requieren un reajuste drástico y urgente. Nuestra responsabilidad personal y colectiva hoy es enorme.

Sin embargo, no hemos sido capaces de evolucionar como individuos ni como organizaciones en la misma medida que los cambios que hemos provocado a nuestro alrededor. Nuestros sistemas educativos y nuestra forma de enseñar y aprender siguen anclados en fórmulas inventadas por nuestros antepasados con raíces en la Edad Media y nuestras organizaciones siguen fieles a los métodos y a la orientación que dos generaciones atrás idearon nuestros bisabuelos para resolver las necesidades sociales y económicas de su época. Una situación paradójica y preocupante considerando que ya hemos superado la era industrial y estamos saltando rápidamente de la era tecnológica a la era del conocimiento.

Así, muchas organizaciones siguen volcadas en el desarrollo y perfeccionamiento del conocimiento técnico y de los procesos que les funcionaron durante el último siglo. Como resultado, empresas que lo hicieron muy bien durante décadas, hoy están atrapadas en rígidas y burocráticas estructuras y han caído en la trampa de su propia complejidad, lo que obstaculiza su capacidad de adaptarse a la nueva vorágine del mercado. La consecuencia es un escenario de profundos conflictos y desequilibrios que afectan a individuos y a organizaciones por igual: directivos y empresas que han perdido la visión, navegando en las peligrosas aguas de los mercados actuales en una descabellada huida hacia adelante sin una estrategia clara ni objetivos bien definidos, sin líderes capaces de dirigir el cambio que necesitan mientras limitan y desaprovechan temerariamente el talento y el potencial de muchos individuos que trabajan en ellas.

Hemos tocado techo en diversos sentidos. Y mientras nos estamos cuestionando seriamente la validez de nuestra forma habitual de resolver los problemas, nos atenaza el miedo

a un futuro desconocido. Muchas veces nuestra reacción es la resignación y asistimos impasibles a los nuevos acontecimientos que se están llevando por delante nuestros proyectos o sueños. ¿Crisis? Lo único cierto es que este es un escenario inédito en la Historia porque nunca antes habíamos asistido a un desbarajuste mayor de todo lo que conocemos. Pero también es una era fascinante en la que el futuro, aun lleno de sobresaltos y más impredecible que nunca, aparece lleno de posibilidades ilimitadas; una época en la que la famosa frase de Walt Disney, “*si puedes soñarlo, puedes hacerlo*”, cobra una nueva dimensión. Un mundo de extraordinarios recursos y enormes desafíos. Una era de grandes cambios en la que nos toca coger las riendas de nuestro futuro y empezar a conducirlo exactamente cómo y a dónde queramos estar. Personalmente creo que este es un período de enormes e inigualables oportunidades.

“El camino que han seguido los hombres hacia la gloria está empedrado de huesos de caballo”. Poeta anónimo

¿Qué tienen que ver los caballos con todo esto?

Los primeros caballos, tal como hoy los conocemos, aparecieron en las llanuras africanas al mismo tiempo que el *homo habilis*, aproximadamente hace cuatro millones de años. Esto sucedió después de cincuenta millones de años de evolución desde su antepasado conocido más antiguo, el *Eohippus* o caballo de la aurora, un animalillo unglado del tamaño de un perro. A partir de entonces, caballos y hombres evolucionaron en paralelo desarrollando diversos sentidos con una finalidad común: salvarse de los depredadores.

Ambas especies coincidieron hace más de siete mil años y desde entonces no se han separado. Ninguna otra especie animal ha estado tan unida ni ha contribuido tanto al desarrollo de nuestra civilización como los equinos. En la guerra, en el campo, como forma de transporte o como deporte, los caballos y los hombres han funcionado como un gran equipo con mucho éxito. Hasta hace tan sólo cien años, toda la Sociedad tenía relación, en menor o

mayor medida, con estos animales y, a pesar de la revolución industrial, hay todavía setecientos cincuenta millones de caballos en el planeta y una afición creciente a ellos en deportes, terapias, o en formación de la personalidad o del liderazgo. Todo ello demuestra que siguen muy presentes en nuestro mundo.

Nada de esto hubiera sido posible si no hubiéramos compartido determinadas cualidades que hacen que nuestra relación sea única. Por un lado, somos dos especies eminentemente gregarias que vivimos en grupos organizados. Por otro lado, humanos y caballos estamos dotados de una enorme curiosidad, capaz de ayudarnos a avanzar y a vencer nuestro miedo ancestral a lo desconocido. Por último, las relaciones de unos y otros con sus congéneres se basan en el afecto. Estas tres características esenciales hacen que, en nuestra forma de garantizar la supervivencia como especie, sea más lo que nos une que lo que nos separa.

Además, existen otros extraordinarios paralelismos de comportamiento entre caballos y hombres, adquiridos y compartidos después de tantos miles de años de convivencia. Al conocerlos mejor, nos damos cuenta de que las personas no somos tan diferentes de estos animales. Ellos son sencillamente más *simples*. Pero es precisamente en esa descomplicación donde radica su gran poder de enseñanza. Frente a la acuciante complejidad que nos rodea (de la que habla magistralmente Tim Hartford), gran parte de la cuestión de la que trata este libro se centra en la necesidad de volver a lo esencial (lo que los anglosajones llamarían *back to basics*). Como la vieja cita, “el arte ecuestre empieza con la perfección de las cosas simples”, este libro trata de la necesidad de volver a ser simplemente nosotros mismos y de tomar perspectiva acerca de cómo estamos haciendo muchas cosas en el mundo de las organizaciones para empezar a trabajar desde la coherencia y el intercambio inteligente con otros.

“Si quieres ser parte del futuro debes jugar un papel activo en su creación”.

Pablo R. Picasso

¿Qué pueden enseñarnos los caballos?

Entender mejor a estos increíbles animales puede impulsar el trabajo creativo en nueve áreas de desarrollo personal y profesional que se explican en los siguientes capítulos de este libro y que se resumen a continuación. En concreto, creo que hablar de los caballos —incluso si es un tema que en principio nos puede interesar poco— nos ayuda a:

Conocernos mejor a nosotros mismos y dominar nuestro carácter

¿Sabes quién eres? ¿Confías en tus capacidades? ¿Dominas tus emociones? Acércate a un caballo y lo descubrirás.

Cualquier jinete sabe que no es posible dominar a un caballo sin el control de uno mismo. Un día de equitación sin concentración, sin entregarse a la actividad sin agenda, tiempo o condiciones, es una sesión frustrada. Por eso montar constituye un estupendo camino para forjar el carácter de niños y adultos. Para los niños este proceso suele ser fácil porque ellos mantienen intactas cualidades esenciales como vivir y disfrutar el presente.

Pero la equitación no es la única vía para experimentar el fabuloso poder que los caballos pueden ejercer sobre las personas. Estos animales poseen la extraordinaria capacidad de mimetizar y reflejar nuestro estado de ánimo de manera inmediata. Son extremadamente sensibles y capaces de detectar los más mínimos cambios emocionales de su entorno. Su habilidad para interpretar las más sutiles fluctuaciones de nuestro interior es asombrosa. Y además no mienten, lo que hace de ellos unos maestros fiables y honestos. Esta cualidad hace que el contacto con los caballos sirva para que, hasta los más escépticos, atiendan a lo que ven en ellos de sí mismos antes que a lo que les digan las personas de su entorno.

El Capítulo 2, *Confianza y Caballos* y gran parte de este libro está dedicada a señalar la importancia de empezar por el trabajo sobre uno mismo para construir la cualidad necesaria sobre la que asentar la propia confianza para liderar a otros. Sin el dominio de uno mis-

mo, los intentos de proyectar cualidades de éxito en nuestro equipo o en nuestros clientes están abocadas al fracaso.

Cambiar la perspectiva sobre el mundo y ser más creativos

¿Eres capaz de buscar nuevas soluciones a tus problemas? ¿Entiendes las motivaciones de los que te rodean? ¿Sabes disfrutar del presente? Intenta ver el mundo como un caballo y lo conseguirás un poco más.

Los caballos son animales enormes, herbívoros y capaces de avanzar a gran velocidad sobre cuatro patas. Además, según algunos biólogos, son animales de huida cuyo instinto primordial es el miedo. Poco parecen tener que ver con nosotros, lentos bípedos, y, (según los mismos biólogos), depredadores por naturaleza. Evidentemente, los equinos ven el mundo de una manera muy distinta a la de los humanos. Sin embargo, bajo nuestra apariencia puramente racional, las personas seguimos siendo animales guiados por el instinto de supervivencia y por la necesidad de pertenecer a un grupo.

Muchas técnicas de creatividad se basan en la necesidad de hacer un esfuerzo consciente para cambiar de punto de vista. No es posible aumentar la creatividad sin identificar nuestros límites mentales. Salirse de esos límites es más fácil si se adopta una perspectiva inédita. ¿Por qué no tomar la óptica de estos magníficos animales?

En el Capítulo 3, *Pensar como un Caballo*, viajaremos al mundo sensorial de los equinos. Veremos cómo su mente, predominantemente creativa, permite que estén totalmente atentos y concentrados con lo que están haciendo en cada momento, y cómo esa actitud clara y presente y una enorme sensibilidad les permiten responder de forma intuitiva, adecuada y sincera a cada situación con cada una de sus acciones. También intentaremos entender la mentalidad de los caballos como una vía para, como dice Ariana Strozzi, “desarrollar nuestra propia imaginación intuitiva y crear nuevas posibilidades en nuestras vidas”.

Impulsar nuestra inspiración y fantasear

¿Cuáles son tus referentes? ¿Qué te motiva? ¿Te atreves a hacer realidad tus sueños? Déjate llevar por la libertad y la energía de los caballos y tendrás más probabilidades de lograrlo.

Todos necesitamos inspiración en nuestras vidas. Modelos a los que volver una y otra vez y a los que aspirar. Referentes concretos que nos den pistas acerca de si nuestro esfuerzo se va acercando al objetivo que nos fijamos. Los caballos son un paradigma de nobleza, fuerza y elegancia. Por su belleza y su estilo coherente y generoso, son un arquetipo maravilloso que puede ayudarnos a reencontrar nuestra autenticidad y nuestros principios más valiosos. Son una metáfora sugerente para elevar nuestro espíritu por encima de la mediocridad y la mezquindad que tantas veces nos rodea.

Por eso creo que esta fascinante especie puede ayudarnos a diseñar un modelo de acción individual y de organización en el queelijamos movernos a través de la complejidad y el conflicto diarios con intención, valor, energía y equilibrio. De una forma diferente, estos animales pueden hacernos recordar, en cada una de nuestras acciones diarias, la importancia de saber mantener una presencia elegante, una respuesta sincera en las relaciones con los demás, de atender más a nuestros deseos interiores y de ser fieles, en cada momento, a quienes de verdad somos.

En el Capítulo 4, *El Arquetipo del Caballo*, se revisan cuáles son los valores ancestrales que encierran dentro de sí estos mágicos seres y cómo hacer que esos principios resuenen diariamente en nuestras vidas y en nuestras relaciones. Esos ideales pueden ayudarnos a crear modelos de liderazgo e influencia más auténticos y honestos, y organizaciones y culturas empresariales más atractivas y virtuosas.

Refinar la definición de nuestro propósito personal y de nuestros valores

¿Sabes trasladar a tu vida tus ideales? ¿Usas el poder de tu intención? ¿Influyes positivamente en los demás? Iníciate en la filosofía de vida de los caballeros medievales y lo comprenderás.

Los caballeros de la Edad Media, jinetes asombrosos, hacían de su código de honor su estilo y forma de vida. Su ética regía su comportamiento. Su rectitud y honestidad se proyectaban no sólo sobre cada una de las acciones de su vida, sino también sobre la forma de conducir a sus caballos, adiestrados para actuar como una prolongación del cuerpo y la mente de estos fabulosos hombres capaces de guiarlos mediante señales tan sutiles que para el ojo inexperto parecían telepatía.

Estos jinetes de otros tiempos entendieron que liderar e influir en el mundo empezaba por dominar el arte de guiar eficazmente a sus monturas y que todo ello dependía fundamentalmente de la claridad de su propósito personal y de la armonía que conseguían en su empeño.

En el Capítulo 5, *Caballeros e Influencia*, exploraremos cómo pensaban y actuaban estos fabulosos hombres, qué ideales inspiraban sus heroicas hazañas y cómo eran capaces de somatizar esos principios en sus cuerpos y en sus sentimientos y trasladarlos a sus caballos para fluir con ellos. Entender cómo manejaban a sus monturas desde una verdadera calidad de presencia puede ayudarnos a aumentar nuestra capacidad de anticipación e influencia.

Crear entornos de aprendizaje creativo alternativos, y más eficientes

¿Sabes generar entornos seguros y de confianza? ¿Te siguen los demás con entusiasmo? ¿Ayudas a tu equipo a desarrollarse al máximo? Aprende otra manera de tratar a los caballos y lo conseguirás.

En la Historia, algunas personas respetaron profundamente a estos nobles animales. Otros muchos *simplemente* aprovecharon sus numerosas ventajas pero carecieron de la sensibilidad o de la instrucción necesarias para apreciar todas sus virtudes y cualidades interiores. Lamentablemente se aceptó e impuso, durante siglos, un método de adiestramiento basado en el castigo, la dominación y el miedo.

En el ámbito de la empresa, creo que ha ocurrido algo similar. La desconfianza y el miedo ocupan demasiado espacio en muchas organizaciones. Como cuando trabajamos con caballos, en el mundo de la empresa necesitamos construir entornos de trabajo y relación basados en la confianza y en el respeto, que aumenten la motivación y promuevan culturas empresariales que incentiven el entusiasmo y maximicen el talento de todos los miembros del equipo. Dichos espacios sólo son posibles desde el incremento de la libertad de individuos motivados y responsables. Empresas como Google han construido innovadores modelos de negocio de éxito basados precisamente en haber entendido esto. Este enfoque no sólo fomenta la motivación y fortalece la cultura de la empresa, sino que se retroalimenta solo, al atraer del mercado el mejor talento y promover la capacidad de generar ideas y poner en marcha buenos proyectos.

Todo esto se explica en el Capítulo 6, *Doma y Aprendizaje Creativo*, donde se pone de manifiesto el enorme poder de la autonomía individual y de la confianza como base para la creación de relaciones armoniosas y eficientes. Además, en ese capítulo se habla de los métodos no convencionales de doma, basados en el respeto y el aprecio hacia estos animales, que han utilizado, con resultados sorprendentes, algunos hombres y mujeres audaces desafiando las reglas convencionales de siglos sobre el modo de adiestrar a los caballos. Los principios de este nuevo arte son muy significativos a la hora de revisar cómo estamos entrenando y trabajando con nuestros equipos en nuestras empresas y cómo podemos mejorar las técnicas y el enfoque de nuestras relaciones actuales.

Revisar nuestro modelo de liderazgo

¿Sabes ganarte el respeto de los demás? ¿Dominas o influyes? ¿Quién es el auténtico líder del grupo? Introdúctete en el fascinante modelo de liderazgo de los caballos y podrás reflexionar sobre tu propio estilo de dirigir a otros.

Compartir y ceder son expresiones de la generosidad y la inteligencia con que estos animales ejercen un liderazgo efectivo y al servicio del conjunto. De esta manera, el “cargo” lo ostenta

siempre el individuo con mayor capacidad, quien además comparte con otros ejemplares distintos aspectos de esa función.

Nuestro sistema social y empresarial es imperfecto y permite demasiadas veces que el líder no sea el más capaz ni el más cualificado. Necesitamos trabajar para que, desde esa imperfección, se puedan desarrollar nuevos modos de liderazgo que busquen comprometer, involucrar e inspirar, en lugar de las prácticas antiguas de dirigir y dominar. Por otro lado, hay que esforzarse en crear sistemas que garanticen que el líder sea siempre el mejor posible para todos.

En el Capítulo 7, *Caballos y Liderazgo*, revisaremos cómo, tanto la supervivencia de los caballos como la nuestra, tienen que estar basadas en un sistema de convivencia en el que se establezca un liderazgo sensato y eficiente. Un estilo que busque resultados y satisfacción a partes iguales y que pueda ayudarnos a reconsiderar algunas de nuestras formas habituales de conducir a las personas en nuestras organizaciones.

Afinar nuestra intuición y habilidades de comunicación no verbal

¿Atiendes a tu intuición? ¿Entiendes lo que expresan los demás sin palabras? Adéntrate en el silencioso mundo de los caballos e incrementarás tu capacidad de escucha e interpretación de las señales no verbales.

En el ruidoso mundo que habitamos, en el que la comunicación ha creado “sordera” en todos los ámbitos, nos interesa más que nunca afinar y refinar nuestros códigos de comunicación. Está científicamente probado que la comunicación no verbal es mucho más efectiva que la verbal ya que el cerebro la interpreta automáticamente y la entiende mejor que las palabras. Además, nuestra capacidad de influir en otros está directamente relacionada con la credibilidad que podamos proyectar a través de nuestros mensajes. Credibilidad y confianza son dos cualidades que dependen más de nuestra capacidad emocional que de la racional.

Los equinos manejan un sofisticado y sutil lenguaje que habitualmente pasa desapercibido ante nuestros ojos. Aprender los secretos y el funcionamiento de las silenciosas señales

del lenguaje *equus* puede ayudarnos a afinar nuestra capacidad de entender lo que de verdad se nos está diciendo, así como de descifrar las señales de comunicación no verbal que muchas veces obviamos con resultados catastróficos.

En el Capítulo 8, *El Mundo Invisible de los Caballos*, se explora la óptica de estos magníficos seres capaces de hacer suyo su entorno emocional. Aprender de estos animales a ser más centrados, a escuchar e interpretar adecuadamente nuestra intuición, a sentir lo que estamos viviendo y a esforzarnos en percibir lo que muchas veces pasa desapercibido, son herramientas de mejora personal de indudable e incalculable valor.

Recordar la importancia de la interdependencia

¿Valoras la importancia de todos y cada uno de los que te rodean? ¿Contribuyes a su bienestar? Explora el equilibrio interno de una manada de caballos y entenderás qué sustenta un sistema que funciona.

Pertenecer y ser aceptados por la manada constituye, para los caballos, una de las principales razones de su existencia. Un caballo aislado es muy vulnerable a los depredadores, por lo que su instinto le lleva siempre a buscar el grupo y una convivencia equilibrada en él.

A pesar de ser naturalmente gregarios, los humanos hemos perdido muchas veces de vista el valor fundamental que tienen los lazos invisibles que nos unen a otros. Sin embargo, nuestras vidas y nuestro crecimiento dependen, en gran medida, de los demás. Por ello, nuestro verdadero objetivo debe ser impulsar el desarrollo de otros tanto como el nuestro. Todos los seres vivos estamos intrínsecamente relacionados y dotados de mecanismos similares para sobrevivir. Adoptar la perspectiva de los caballos puede ayudarnos a tomar conciencia sobre la necesidad que tenemos de los otros para conseguir nuestro propio bienestar.

En el Capítulo 9, *Relaciones de la Manada*, exploraremos el paralelismo existente entre los vínculos que establecen los caballos entre ellos, sus relaciones de poder y el sistema social de estos animales y el nuestro. Luego abordaremos las relaciones de los grupos huma-

nos dentro de su cultura organizacional, el trabajo en equipo y cómo generar cambios que favorezcan el desarrollo propio y el de otros.

Preparar un plan de acción sobre el cambio individual y sobre nuestra relación con los demás

¿Quieres cambiar en tu vida? ¿Sabes por dónde empezar? Comienza por tratar de mover a tu caballo con la energía que acompaña a tu declaración y así aprenderás a moverte por el mundo.

El caballo es un animal extremadamente inteligente para detectar si el jinete que lo monta tiene capacidad para liderar lo que ambos se proponen. Sólo un jinete decidido y confiado podrá conseguir que su caballo trabaje tranquilo y con rectitud. La templanza es una cualidad imprescindible para el jinete pero también para que el gestor en la empresa pueda acometer con éxito los objetivos que se proponga.

Un liderazgo monolítico no tiene nada que hacer en un mundo en continua transformación. Los líderes empresariales de hoy deben tener visión, estrategias de mercado claras y sensatas, entroncadas con las necesidades de los clientes a los que sirven, y, además de todo, interesantes, que generen emoción en el equipo de trabajo y en los consumidores, que abran perspectivas y desafíos, que sagazmente anticipen lo que el mercado quiere. Una empresa con este tipo de liderazgo puede constituir un espectáculo deslumbrante, como un conjunto jinete-caballo cuando triunfan por su armonía y su perfección.

En el Capítulo 10, *El Jinete y su Caballo*, se revisan los aspectos fundamentales necesarios para crear un plan de mejora para los profesionales y directivos de empresas que permita hacer realidad en sus vidas todos los principios y valores esenciales del mundo de los caballos, con un enfoque creativo, proactivo y de anticipación.