

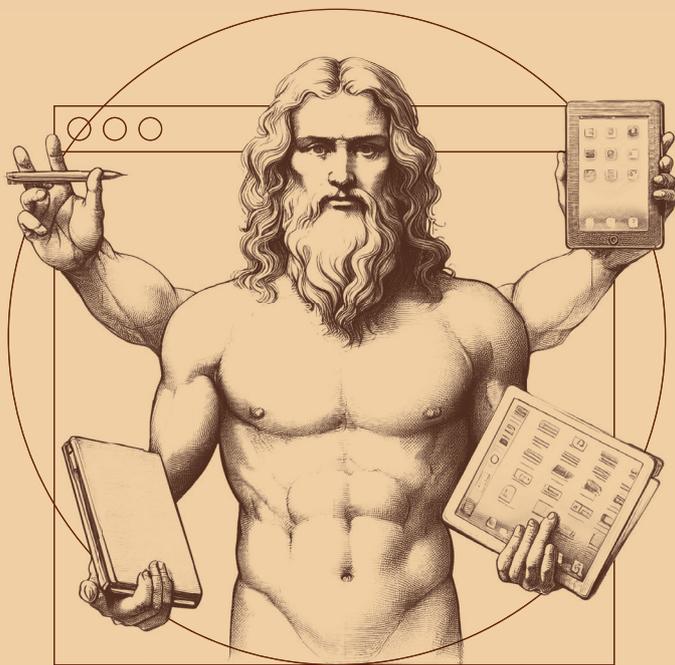
JAVIER CANTERA

— SI —

LEONARDO  
DA VINCI

— FUESE TU —

CEO



CÓMO LIDERAR  
CON GENIALIDAD



# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	9
<b>1. Nueva cultura del trabajo</b> .....	19
1. Miedos y la nueva cultura del trabajo .....	22
2. Del experto reactivo al creativo proactivo .....	36
3. Empresa renacentista. Nuevas actitudes .....	40
<b>2. Polímatas, los perfiles leonardinos</b> .....	47
1. Hibridación de conocimientos .....	48
2. Florecimiento aptitudinal .....	50
3. Actitud de vivencia positiva .....	52
4. Leonardos empresariales y empresas leonardinas...	55
<b>3. Los siete elementos de lo leonardino y las competencias leonardinas</b> .....	61
1. <i>Curiosità</i> : búsqueda del saber .....	62
2. <i>Dimostrazione</i> : aprender de la experiencia .....	65
3. <i>Sensazione</i> : agudizar los sentidos .....	68
4. <i>Sfumato</i> : gestión de la incertidumbre .....	71
5. <i>Arte/scienza</i> : pensamiento integral e integrado .....	73
6. <i>Corporalità</i> : equilibrio vital .....	76
7. <i>Connessione</i> : innovar reconociendo conexiones .....	79
<b>4. Curiosidad. El líder como aprendiz eterno</b> .....	85
1. El líder y la capacidad de aprendizaje .....	86
2. Cómo se desarrolla la capacidad de aprendizaje .....	89
3. Valor del saber para hacer. Cultura de aprendizaje...	92

<b>5. Demostración. El líder que sabe cuestionar a la realidad</b> .....	97
1. El líder y el pensamiento crítico .....	98
2. Cómo se desarrolla el pensamiento crítico .....	105
3. Valor de criticarte a ti mismo, la cultura del error .....	107
<b>6. Sensaciones. El líder que tiene inteligencia emocional</b> .....	111
1. Cómo liderar desde la inteligencia emocional .....	113
2. Cómo se desarrolla la inteligencia emocional .....	118
3. Valor de lo emocional. Cultura humanista .....	120
<b>7. Sfumato: El líder resiliente</b> .....	123
1. El líder que ese enfrenta a lo incierto .....	125
2. Cómo se desarrolla la resiliencia .....	127
3. Valor de gestión del cambio continuo. Cultura del cambio .....	130
<b>8. Arte y ciencia. El líder que es creativo</b> .....	133
1. El líder que trabaja con datos y con imaginación.....	134
2. Cómo desarrollamos la creatividad .....	136
3. Valor de la creatividad. Cultura creativa.....	137
<b>9. Corporalidad. El líder que tiene bienestar</b> .....	141
1. Cómo se lidera desde el bienestar .....	142
2. Cómo se desarrolla el bienestar .....	144
3. Valor de la vida plena. Cultura del bienestar .....	145
<b>10. Conexiones. El líder con capacidad de crear relaciones</b> .....	149
1. El líder que sabe relacionar realidades distintas .....	151
2. ¿Cómo se desarrolla la capacidad de relación?.....	153
3. Valor de interrelacionar. Cultura relacional.....	155
<b>11. Conclusiones</b> .....	157
1. Líder leonardino .....	159
2. Empresas leonardinas .....	162
3. ¿Qué hace un Leonardo da Vinci como tú, en un sitio como este? .....	165
<b>Bibliografía</b> .....	171

# INTRODUCCIÓN

Siempre he deseado empezar uno de mis libros con una frase, para mí, totémica de Jorge Luis Borges, decía: «Los microscopios, teléfonos, espadas son extensiones de nuestros sentidos. Pero el libro es otra cosa: El libro es una expansión de la creencia y la imaginación»<sup>1</sup>. Espero que este sea una expansión de tu imaginación.

Y esta extensión de la creencia y la imaginación nos da pie al gran cambio profesional del momento en el que se escribe este libro. Hemos de posibilitar, educar, formar y crear profesionales con más poder de imaginación y menos **poder de memoria**. La memoria, como valor del experto, se hunde en una visión pretecnológica, que con las diferentes revoluciones tecnológicas: Internet, *big data* y ahora con la explosión de la inteligencia artificial (IA) incide en el menor valor de la memoria como valor del profesional. El conocimiento previo de una materia y todas sus variantes, dadas hasta el momento, se condensa en una consulta a la IA. Para no caer en una visión apocalíptica, la memoria necesita la imaginación, pero el énfasis está en la capacidad de reinventar, coinventar, copiar creativamente, interrelacionar inverosíblemente los conocimientos diversos. En fin, la capacidad de imaginación es la clave competencial del profesional pos-IA.

En esta concepción de «imaginación productiva» como la nueva hoja de ruta del valor profesional nos encontramos con la figura más excelsa: Leonardo da Vinci. Leonardo refleja esa capacidad de generar nuevas ideas y no solo ser el técnico especializado en su

profesión. Y por esto, el libro trata de utilizar su metáfora vital para explicar la evolución del liderazgo en las empresas para competir desde la imaginación y no desde la experiencia<sup>2</sup>.

Hoy día, una empresa es un cúmulo de expertos en diferentes materias que comparten una estrategia y una cultura, donde lo creativo no se exige, sino que simplemente somos unos buenos expertos. La excelencia profesional en un futuro cercano no se cifrará en una buena ejecución con eficacia y eficiencia profesional como lo hacemos ahora. Lo excelente será lo más imaginativo de tu área pero que produzca eficacia y eficiencia. ¿Pero la imaginación y la creatividad se pueden exigir como valor profesional? ¿Puede ser uno excelente por ser disruptivo y creativo? ¿Se puede hacer una organización eficiente con muchos profesionales que estén instalados en la imaginación y en la creatividad? Como veis, empezaremos bien haciéndonos preguntas para crear nuevas ideas, más que aseverando respuestas de las preguntas empresariales anteriores.

¿Por qué los éxitos anteriores son la mejor predicción de los éxitos futuros cuando estamos inmersos en un profundo cambio tecnológico? Como bien apreciaba Aristóteles: «Somos los que hacemos día a día»<sup>3</sup>. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito. Y como hábito no se nos ocurre mejor figura que Leonardo da Vinci, polímata, multidisciplinar, creativo y, ante todo, tenía el hábito de imaginar.

No es un libro sobre Leonardo da Vinci, sino una reflexión actual del valor de un profesional utilizando las frases y conocimientos de Leonardo. Por eso hablamos de líderes y empresas leonardinas para poder explicar el ámbito del cambio de paradigma. ¿Y de donde surge esta idea? Pues hace ya tiempo, en 1995, creé una empresa que denominamos BLC (Business Learning Corporation), aunque los socios éramos españoles le pusimos un nombre en siglas y anglófono para poder vender y para hacer consultoría de recursos humanos. Pero queríamos darle una visión innovadora en este campo tan encorsetado y lleno de modas melifluas y nos fijamos en Leonardo da Vinci. Cuando estábamos configurando este modelo se publicó el libro de Michael J. Gelb, *Pensar como Leonardo da Vinci. Siete lecciones para llegar a ser un genio*, publicado en 1998 y traducido por la editorial Planeta en 1999<sup>4</sup>. Con su influencia empezamos a trabajar en BLC estas ideas que denominamos

leonardinas y muchas de esas reflexiones, trabajadas durante veinticinco años, se reflejan en este libro. ¿Era BLC una empresa leonardina? Pues yo creo que no, era un intento y esbozo de esas ideas que veinticinco años después se integraron en AUREN por su sintonía cultural y convencimiento estratégico.

En este libro he intentado hacerme las preguntas que cambian nuestra forma de ser un profesional valioso:

- Si la tecnología es una obra humana que modifica nuestra respuesta de adaptación al entorno, ¿cómo no vamos a cambiar nuestro saber profesional?
- ¿Por qué solo nos preocupamos de cuestiones éticas sobre la IA y no sobre los cambios de conducta y psicológicos que conlleva?
- ¿No debemos tener unas nuevas actitudes hacia la tecnología?  
¿Una nueva cultura de trabajo?
- ¿No tienen que cambiar la cultura y la estrategia empresarial?
- ¿No tiene que cambiar el estilo de liderazgo?

No podemos pensar que la tecnología no modifica las conductas porque en la historia hemos tenido cambios paradigmáticos como el arado, el telescopio, la imprenta, el internet, etc. Y, por tanto, hemos evolucionado a profesiones y a actividades diarias que suponen cambios de conducta en las personas propiciados por dichas tecnologías. Mi procedencia de la psicología científica vertebrará multitud de hipótesis que lanzo en este libro, pero ante todo es mi experiencia en la gestión del cambio la que me dota de las ideas aquí expuestas. Ya que siempre he pensado en soluciones realistas y pragmáticas a lo largo de mi carrera, creo que los hábitos son mejores que las ideas. El mayor cambio es que no necesitamos pensar en que estamos transformando porque este es nuestro hábito, el hábito de cambiar. Curiosamente, hacer del cambio un hábito es la gran lección de Leonardo da Vinci cuando nos decía: «El aprendizaje es lo único que la mente nunca agota, nunca teme y nunca se arrepiente»<sup>5</sup>. Que no se agote nuestro hábito de poder cambiar.

En su libro *Hazlo tan bien que no puedan ignorarte*, Cal Newport<sup>6</sup> nos plantea que el éxito profesional se basa en evitar sueños,

convertirte en artesano, evitar ascensos que no puedas controlar y pensar en pequeño, aunque tus acciones sean grandes. Este libro del 2012 ha quedado anticuado (aunque en 2024 se tradujo en España y se vendió como novedad) por la irrupción de la IA. La IA no tiene sueños, es perfeccionista como un artesano, nunca quiere tener un ascenso y piensa en las tareas diarias. Es decir, el éxito profesional contemplado por Cal Newport, doce años después, lo puede lograr una máquina, por tanto, ¿tenemos que renovar nuestra forma de pensar?, ¿los sueños, la imaginación, lo creativo y lo pasional son el reto que hoy tenemos para ser profesional?

Y ¿cómo cambiar? En este libro, siguiendo a Leonardo da Vinci, proponemos:

- Hay que cambiar el modelo del líder: ¿líder leonardino?
- Hay que cambiar el modelo de empresa: ¿empresa leonardina?
- Hay que cambiar el concepto del éxito profesional: ¿trabajo leonardino?

Con esta visión de líder, empresas y tipo de trabajo tenemos la orientación de nuestro cambio. Los conceptos de liderazgo y empresas leonardinas se detallarán en el libro, pero donde debemos enfocarnos es en el tipo de trabajo o competencias que denominaremos leonardinas. Siguiendo la estela del libro de Michael J. Gelb utilizando los siete elementos que Leonardo que planteo en su libro del *Tratado de pintura* analizamos el trabajo pos-IA<sup>7</sup>.

**Tabla I.1** Cuadro de conductas y competencias leonardinas

	<b>Valores leonardinos</b>	<b>Conductas de trabajo</b>	<b>Competencias que ejercitar</b>
1	Curiosidad ( <i>curiosità</i> )	Búsqueda constante del saber	Capacidad aprendizaje
2	Demostración ( <i>dimostrazione</i> )	Aprender de la experiencia	Pensamiento crítico

<b>Valores leonardinos</b>	<b>Conductas de trabajo</b>	<b>Competencias que ejercitar</b>
3 Sensibilidad ( <i>sensazione</i> )	Agudizar los sentidos	Inteligencia emocional
4 Tolerancia ambigüedad ( <i>sfumato</i> )	Gestión de la incertidumbre	Resiliencia
5 Visión sistémica ( <i>arte/scienza</i> )	Pensamiento integral e integrado	Integrar
6 Bienestar ( <i>corporalità</i> )	Cuidarse como personas	Bienser
7 Interdependencia ( <i>connessione</i> )	Innovar por conectar realidades	Capacidad de interacción

Los empleados que quieren tener éxito profesional en este momento de disrupción tecnológica con la IA deben ser curiosos, con pensamientos críticos, sensibles, resilientes, con una visión sistémica, que busquen el bienestar y que se basen en generar conexiones singulares y creativas. Este es el perfil de competencias leonardinas.

La irrupción tecnológica necesita de estas nuevas competencias para encarnar un líder como Leonardo da Vinci. En muchos libros se pone el foco en cómo tienen que ser el líder y las empresas, pero en este libro nos centramos en el cambio conductual que debe manifestar el nuevo profesional y, por ende, cómo deben ser el líder y las empresas nuevos. En estas páginas analizaremos los siete elementos que implican transformaciones en las conductas profesionales, por tanto, estas son fruto de los hábitos de cambio que crean nuevas competencias que se pueden sintetizar en estos siete valores de Leonardo. No se trata de que todos seamos Leonardo da Vinci, sino de que aprendamos que el valor del trabajo ha cambiado. Igual que lo importante en la IA es saber preguntar a la máquina, tenemos que pensar que las nuevas competencias deben responder a estas preguntas.

- ¿El valor profesional no está en saber, sino en entender cómo preguntar para adquirir más conocimientos y de una manera diferencial a los demás?
- ¿El valor profesional está en tener experiencias? ¿O el valor está en aprender críticamente de nuestros fracasos y éxitos?
- ¿El valor profesional está en tener inteligencia competitiva o en la capacidad de gestionar emociones en las diferentes soluciones que nos ofrece la IA?
- ¿El valor profesional está en tener certezas o en gestionar tu incertidumbre como un elemento natural de tu trabajo?
- ¿El valor profesional está en el éxito organizativo o en el bienestar de propósito? ¿Se puede tener resultados profesionales sin bienestar personal?
- ¿El valor profesional está en conocer mucho de una materia? ¿O está en conexionar tus conocimientos originalmente con otros?

Estas preguntas (*prompt* en jerga IA) son las que han guiado el planteamiento de este libro, con la estructura de los valores de Leonardo da Vinci propongo un cambio de paradigma que implica más que saber responder, saber preguntar. Evolucionaremos de ser aquel profesional que es un repositorio único del saber experto acumulado por la experiencia, hemos pasado a ser aquel profesional depósito de creatividad e imaginación que genera nuevos conocimientos fruto de su singular capacidad de aprendizaje y de la hibridación de sus conocimientos.

Hoy en día estamos inmersos en la moda del propósito empresarial, que ya lo había explicado Leonardo da Vinci diciendo: «Haz que tu trabajo se ajuste a tu propósito»<sup>8</sup>, el propósito personal y profesional es la base del nuevo empleado. El trabajo debe ser expositivo de tu querer ser y, por tanto, como una reflexión final en esta introducción, veremos que es en el propósito personal y profesional donde la selección actual de profesionales y empresas debe enfocarse. No queremos currículos llenos de éxito y títulos, si no que tenemos que indagar si su propósito coincide con el de la empresa, que la cultura y estrategia actuales de la empresa enmarcan unas necesidades que puedan satisfacer a los empleados.

Para terminar esta introducción, a vuelo de pájaro, como los que gustaba observar a Leonardo da Vinci, me gustaría poner encima de la mesa seis rasgos biográficos de Leonardo que me llevan a reflexionar sobre su relevancia en nuestro actual período de transformación tecnológica<sup>9</sup>. Y son:

- **Leonardo no tenía apellido.** Su apellido alude al lugar en el que nació, da ('de') Vinci. Ser hijo bastardo lo llevó a arrastrar un estigma de ilegitimidad y para poder superar esta situación hubo de gestionar mucha adversidad. A pesar de que pudo colocarse de aprendiz en talleres de grandes pintores, siempre era el ilegítimo. Hoy día, hemos visto que la resiliencia es un valor emergente en el mundo profesional, y por ello aprender a gestionar la adversidad fue una constante en su vida. La multitud de traslados buscando nuevas vidas, solo le dieron un mayor bagaje de cambio. Estaba habituado a mutar, incluso cuando manifestaba que cada diez años empezaba a estudiar otro idioma, estaba buscando una identidad propia, una más allá que no poseer más que un apellido topónimo. No tenía ninguna atadura y solo quería aprender.
- **Leonardo era homosexual en tiempo de persecución social.** Las acusaciones de sodomía lo enfrentaron con la incompreensión social, pero no le importó y supo crear un mundo de relaciones con aprendices y colegas. El sentirse diferente en un contexto donde lo normal era muy estricto conllevaba también una enorme capacidad de resistencia y establecer la importancia del bienestar personal frente a la norma social. Apostó por el bienestar y no solo por el beneficio profesional.
- **Leonardo tenía talento múltiple.** Casi todo el mundo dice que era pintor, pero era pintor, artesano, arquitecto, paleontólogo, artista, científico, escritor, escultor, filósofo, ingeniero, inventor, mecánico y... un gran cocinero. El talento múltiple no es peor que el talento exclusivo, es más, permite crecer en ámbitos diferentes a la vez. Ser polímata en un mundo donde el conocimiento está en la máquina es una ventaja más que un inconveniente.
- **Leonardo era zurdo y escribía al revés.** Independientemente del simbolismo de la zurdería con la creatividad, por cierto,

no demostrado científicamente, lo interesante es su capacidad de adaptación, estableció un modelo de escritura al revés, que además de servirle a él, le permitía encriptar sus investigaciones para evitar robos de ideas. De nuevo, vemos que tenía una gran capacidad de adaptación ante las dificultades de la vida.

- **Leonardo fue un gran aprendiz.** Su tiempo de aprendizaje fue largo y proceloso, y determinó su tiempo de maestro. Muchas veces hablamos de la figura del maestro como un genio, pero la creatividad necesita del aprendizaje de oficio, se aprende a ser creativo; eso sí, dos personas pueden haber tenido el mismo proceso de aprendizaje, pero por sus valores (curiosidad, gestión de la incertidumbre, etc.) uno desarrolla más la creatividad y otro se convierte en un gran técnico. Ser aprendiz es condición necesaria y no suficiente para ser un genio.
- **Leonardo era vegetariano.** Amaba los animales y de ese respeto nace su propuesta vegetariana. Amar a los animales le lleva a analizarlos y multitud de inventos tienen su origen en esta meticulosa observación. El mundo de las aves, las corazas de las tortugas, etc., son ejemplos reales que le sirven para establecer artilugios y entornos operativo. Copiar la naturaleza demuestra su respeto y la capacidad de entenderla como fuente de inspiración.

En fin, como veremos en el libro, por su biografía, Leonardo es un ejemplo de resiliencia, incompreensión social, capacidad de atención, de diversidad atencional, de aprendiz eterno y de observador infalible. Como decía el propio Da Vinci, a veces se aprende más a través de los contraejemplos, es decir, un ejemplo que prueba la falsedad de un enunciado, los propios ejemplos y las excepciones de lo que consideramos normal y habitual nos sirve para ser creativos<sup>10</sup>.

Este libro lleva más de veinticinco años en mi cabeza y he podido experimentar algunas ideas en mis aventuras empresariales, por lo que espero que os sirva como modelo, por eso en las conclusiones tenéis una propuesta de entrenamiento en estas nuevas habilidades pos-IA. Crear el hábito de cambiar desde los valores leonardinos nos lleva a visualizar el éxito profesional de otra forma. Este éxito empieza y acaba en tu propósito personal y profesional. Es necesario orientar la educación, el entrenamiento, las empresas

y el liderazgo a esta nueva realidad empresarial que nos define a partir de las nuevas disrupciones tecnológicas. Poner el foco en tus preguntas de propósito generará las nuevas respuestas de ser un buen profesional.

Y espero no caer en lo que dice Leonardo da Vinci en este aserto: «El peor mal que se puede hacer un artista es creer que su obra deberá parecer buena a sus propios ojos». Espero ver las imperfecciones y las dudas que me genera este humilde libro para seguir invirtiendo en mi entrenamiento en genialidad. Como ya he dicho, saber hacer preguntas es básico y la inquietud de cuestionar la realidad se junta con mi pragmatismo castellano que me dice: «No da quien quiere, sino quien quiere y tiene»<sup>11</sup>. Espero que el libro sea más que mi querer y aporte una nueva visión del valor y del éxito profesional.

Y como el futuro es un continuo preguntar, aquí os lanzo mi pregunta profesional preferida, la que me hago todos los días:

¿Cuándo fue la última vez que hiciste algo por primera vez?  
El mejor hábito es el de saber cambiar.



# 1

## NUEVA CULTURA DEL TRABAJO



Desde hace varios años presido la Fundación Personas y Empresas, cuya razón de ser está en encontrar la homeostasis entre los esfuerzos de las empresas y los que deben desarrollar las personas. No se puede decir siempre que la culpa es de la empresa e, igualmente, no se puede manifestar que son solo las personas las que no consiguen los resultados. Este equilibrio inestable de propósitos (el de la empresa y los de los empleados) nos llevó hace años a crear esta fundación para hacer un análisis continuo de esta dialéctica. Por tanto, ¿qué tiene que cambiar en la empresa y a su vez que tiene en las personas para que este equilibrio se restablezca adecuadamente?<sup>1</sup>

Después de la crisis mental que supuso el COVID-19 se han manifestado tres grandes cambios:

- Desafección hacia la empresa como ecosistema social.
- Cambio de valores del porqué se trabaja.
- Desorientación mental con sus repercusiones en la salud mental.

Y a estas consecuencias lógicas de la descolocación humana que supuso la pandemia por su entorno de miedo, le sumamos ahora la disrupción tecnológica que supone la IA, lo que entreteje el miedo a ser sustituidos por las máquinas con el fantasma de la vulnerabilidad frente a un imperceptible virus. Es decir, estamos en una tormenta perfecta que debemos analizar para evitar una parálisis o repetir modelos caducos de gestión de personas. En relación con los miedos a la IA hay que destacar un atávico miedo a perder el empleo que se traduce en tres justificaciones mentales para rechazar una visión positiva de la IA. Estas justificaciones del miedo son<sup>2</sup>:

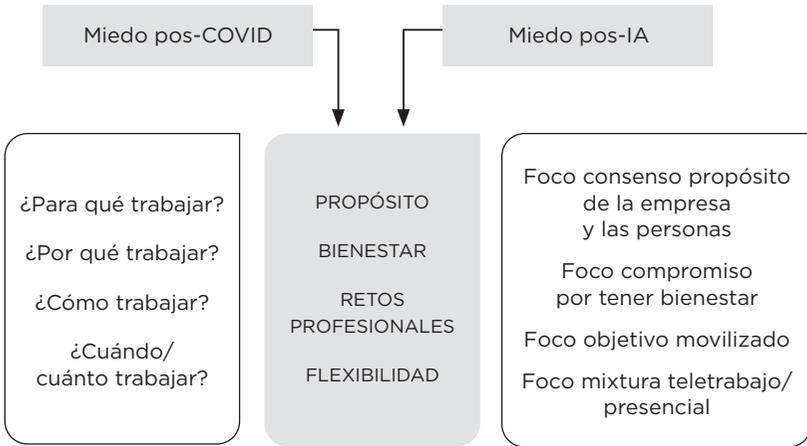
- Pérdida del valor profesional. Mi trabajo no va a tener valor.
- Significación del trabajo pos-IA. Mi trabajo tendrá menos valor.
- Éxito profesional. El éxito empresarial no sería debido a los logros de los profesionales.

En fin, tanto el paréntesis laboral del COVID-19 como el temor emergente a la irrupción tecnológica generan una cosmovisión negativa de la cultura del trabajo prevalente previamente. ¿Cómo vamos a estar ilusionados cuando estamos rodeados de reflexiones negativas sobre el trabajo? ¿Trabajar para qué?<sup>3</sup>

Estamos ante una nueva época de transformación, y como todo momento de renacimiento, tenemos que actualizar los modelos mentales. Si en el Renacimiento, tras la procelosa Edad Media, se fue a Grecia y a Roma a buscar nuevos modelos que permitieran a la humanidad dar un salto cualitativo, en este momento es hora de analizar el propio Renacimiento como modelo evocador de nuevas actitudes y visiones que nos permitan cambiar. Hete aquí la figura de Leonardo da Vinci como la inspiradora de nuestra transformación y ejemplo metafórico que nos sirve para descubrir el valor del cambio en la cultura de trabajo.

Con una perspectiva de psicólogo del trabajo, me gustaría analizar los miedos que nos rodean para crear una nueva cultura del trabajo, basándome en Leonardo da Vinci, y que nos permita ver por dónde se produce el cambio en las empresas tras el COVID-19 y la IA.

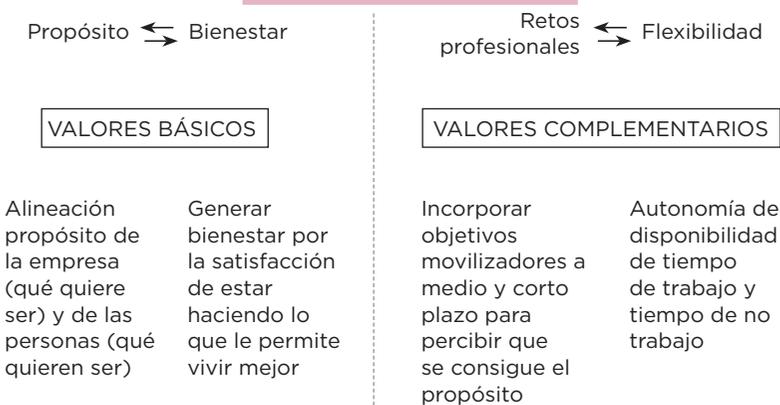
**Gráfico 1.1** Nueva cultura del trabajo



El miedo actual se combate con propósito, bienestar, retos y flexibilidad, por tanto, no buscamos solo seguridad, éxito profesional, estabilidad y horarios.

Como hemos visto, la nueva cultura de trabajo debe tener esta lógica.

**Gráfico 1.2** Lógica de la nueva cultura del trabajo



El propósito y el bienestar son los valores tractores iniciales que se complementan con trabajar por retos y con flexibilidad<sup>4</sup>.

# 1. Miedos y la nueva cultura del trabajo

Con esta premisa debemos considera los diferentes miedos en este multianálisis que nos permite englobar todas las tendencias de la nueva cultura del trabajo. Vamos a analizar los miedos en la doble perspectiva del propósito y del bienestar planteando los nuevos valores del trabajo.

**Tabla 1.1** Análisis de miedos y nuevos valores del trabajo

		Propósito	Bienestar
Miedos pos-COVID	1. Desafección con la empresa	Más propósito personal	Equilibrio de vida
	2. Cambio de valores del trabajo	Crecimiento personal	Calidad de vida laboral
	3. Desorientación mental	Anclaje de autoeficiencia	Desconexiones energéticas
Miedos pos-IA	1. Valor profesional	Más allá de la profesión	Conciliación personal
	2. Significación pos-IA	Valor <i>per se</i> del trabajo	Focalización de esfuerzo
	3. Éxito profesional	Éxito personal	Ser mejor persona

En relación con el propósito tenemos que apostar por el crecimiento personal y la autoeficacia para superar los miedos, en cuanto al bienestar debemos apostar por la calidad de vida y la focalización laborales. Estos conceptos proceden de un análisis sistemático de los libros que hablan de crisis pos-COVID y de la irrupción de la IA en los últimos tiempos.

Pero ¿cómo conseguimos mejores propósitos, bienestar, retos profesionales y flexibilidad en un modelo socioeconómico del siglo XXI? La única manera es trasmutar el molde mental y pasar de tener empresas canónicas a desarrollar empresas renacentistas. Y asumiendo el ejemplo vital de Leonardo da Vinci como ideal-tipo de nuestro cambio mental.

Leonardo fue un artista con enorme propósito, asumía muchos trabajos de «orden alimenticio» como decía Luis Buñuel en su biografía<sup>5</sup>, para tener claro su objetivo de aprender constantemente y crear nuevos ingenios fruto de su imaginación. Además, buscaba su bienestar combinando estudios que le producía bienestar con aplicaciones que cobraba por ella, y también aceptó retos profesionales diferentes que le permitieron crecer profesionalmente, como por ejemplo el famoso caballo de Leonardo da Vinci que le pidió Ludovico Sforza. Leonardo le pidieron que lo esculpiera con las patas anteriores alzadas, pero tenía problemas de estabilidad; al final hizo una escultura en arcilla fruto de un estudio durante diez años que no se llegó a fundir en bronce por las guerras en las que participó Ludovico. Resolvió el reto intelectual, aunque no se hiciese en realidad<sup>6</sup>. Estos retos a lo largo de la carrera de Leonardo le permitían crecer, aprender y engrandecer su autoestima. Y finalmente Leonardo era la flexibilidad en persona, según avanzaba en sus estudios iba moldeando sus inventos, llevando sus investigaciones a diferentes momentos y por diversos derroteros. Leonardo representaba esta nueva cultura del trabajo pos- (pos-COVID + pos-IA) orientada a tener un presente con enorme dosis de incertidumbre.

Vamos a analizar las doce áreas de trabajo de la nueva cultura de trabajo que la hemos caracterizado como:

## 1. Propósito

Pregunta clave: ¿Qué quieres ser de mayor?

- Más propósito personal. La antigua cultura del trabajo cifraba fundamentalmente el éxito en el ámbito profesional (mayor puesto, mayor salario, mayor estatus), en la nueva cultura de trabajo el éxito se basa más en la realización personal a través de tu trabajo. El trabajo es una parte, importante, pero no única en tu propósito.
- Crecimiento personal. La cultura de trabajo que ponía foco en el crecimiento profesional en primer lugar (y en algunos casos en el único lugar) ha pasado a dotar de valor intrínseco al desarrollo personal. Si no creces como persona y no equilibra tu propósito personal, tendremos una sensación de vacuidad en tu propósito profesional. Éxitos

profesionales sin crecer como persona nos lleva a tener una visión efímera de la realización y no tener sostenibilidad en nuestra productividad.

- Anclaje en la autoeficacia. El gran psicólogo Edgar H. Schein planteó su teoría de los anclajes o anclas de carrera<sup>7</sup>. Un ancla de carrera es una combinación de las áreas auto-percibidas de competencias, motivaciones y valores de una persona que es una parte esencial de su yo. Es decir, el conglomerado de saber, querer y tener personal que le define como profesional. Las ocho anclas que nos menciona, han evolucionado mucho desde los años ochenta cuando Schein hizo la teoría de los anclajes profesionales:

**Tabla 1.2** Teoría de anclajes de Schein

		Trabajar para
1.	Ancla técnica/funcional Ejercitar de sus habilidades en un área	Hacer su profesión
2.	Ancla directiva Coordinar los esfuerzos de otras personas	Gestionar personas
3.	Ancla autonomía/independencia Valora su autonomía y flexibilidad de trabajo	Hacer lo que le gusta
4.	Ancla seguridad/estabilidad Sienten seguridad económica a largo plazo	Tener estabilidad
5.	Ancla servicio/dedicación Luchar por el logro de un valor o convicción	Un valor
6.	Ancla puro reto Orientar a resolver problemas difíciles	Un reto
7.	Ancla estilo de vida Integrar y armonizar todos los intereses de la vida	Un estilo de vida
8.	Ancla emprendedora Motiva conseguir resultados por sus esfuerzos	Una creación de su empresa

Las anclas 1, 2 y 4 han retrocedido en nuestra actual cultura de trabajo creciendo mucho la 3, 6, y 7. Menos trabajar como experto, directivo y tener seguridad, y más trabajar con autonomía, por retos y manteniendo nuestro estilo de vida. La 5 está muy orientada al desarrollo de la ONG o instituciones sociales y el ancla 8 al mundo de los emprendedores. Los anclajes evolucionan según el crecimiento social y el cambio tecnológico, siendo las anclas de autonomía, reto y estilo de vida fundamentales en este momento histórico pos-COVID y pos-IA.

Este cambio profundo en las anclas de carrera nos lleva a replantear la teoría de Edgar H. Schein proponiendo una nueva ancla. La he denominado «ancla de autoeficacia» como aquella que se orienta a fortalecer la autoestima a través de tener seguridad en tus competencias. Aquí junto, con otro concepto del gran psicólogo Albert Bandura: la autoeficacia<sup>8</sup>. Esta es la percepción o creencia personal de las propias capacidades en una situación determinada. Pasar a tener seguridad como profesional por lo que sabemos, queremos y podemos hacer. Tener autoeficacia nos da más autonomía, fuerzas frente a los retos y mayor nivel de saber cuál es nuestro estilo de vida.

Para el concepto de anclaje de la autoeficacia me sirve la metáfora de Leonardo da Vinci, cuando sabía decir no a un posible trabajo encargado y simplemente aceptaba aquellos trabajos que le daban seguridad por sus capacidades para realizarlo<sup>9</sup>.

- Más allá de la profesión. La nueva cultura de trabajo no necesita una tarjeta de presentación por tener un determinado puesto, cargo o título. Este cambio es fundamental porque pasamos de descripciones unidimensionales de las personas solo por su éxito profesional, a tener diversas tarjetas vitales y cifrar el éxito en una visión multidimensional. Cada vez más, los profesionales quieren ser recordados por sus compromisos personales, sociales y ambientales. No estar limitados por una profesión y tampoco te define tu profesión. Quieren ser recordados por una visión amplia de ser humano.

- Valor *per se* del trabajo. Esta cultura del trabajo valora más lo que aporta un trabajo como reto personal y profesional, como valor social, como valor organizacional que genera repercusiones en su sociedad y se asocia a un nivel de prestigio. Esto no quiere decir que no tenga en cuenta las condiciones del trabajo, sino que supedita las condiciones a las variables del bienestar que te puede ofrecer el trabajo. En mi libro *La salud mental en la empresa* destaco los diez ecosistemas que genera bienestar y malestar en la empresa, y queda claro que desde tener bienestar de tarea es importante para tener un propósito como profesional y persona<sup>10</sup>. El valor intrínseco de lo que haces (aunque no sea el 100 % de tu día a día) posibilita tener un buen propósito. El propósito empieza por una tarea consistente.
- Éxito personal. La comparación social sobre el éxito personal nos lleva a la eterna discusión: ¿qué es el éxito?, ¿el éxito profesional sin el personal es posible?, ¿y el personal sin el profesional? Decía Sigmund Freud: «La única persona con la que debes compararte es con la persona que eras ayer. Esa es la persona a la que debes superar y en la que debes fijarte para ser mejor»<sup>11</sup>. El éxito es una ecuación personal igual que en tu felicidad, el éxito social depende de con quién te compares. Como dice Bertrand Russell en su maravilloso libro *Elogio de la ociosidad*: «La creencia de que el trabajo es una virtud ha causado enormes daños»<sup>12</sup> y pensar que si no se trabaja no eres nadie, está generando una enorme carga de ansiedad cultural. Trabajar es una variable básica de la felicidad y de tu éxito, pero no es la única, y, por tanto, el éxito profesional es una parte de tu éxito personal. El éxito personal es un concepto menos comparable que el éxito profesional y, por tanto, genera un menor nivel de ansiedad.

Como hemos visto, este eje del propósito nos lleva apostar más por la persona que por el profesional, para que su crecimiento a través del trabajo significativo basado en sus competencias nos lleve a un merecido éxito personal. El cual será único y exclusivo y generará tu identidad humana.

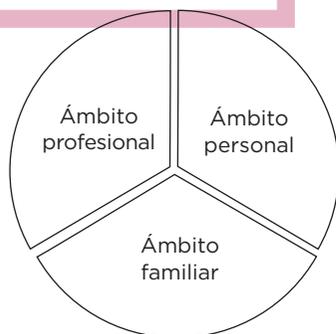
## 2. Bienestar

Pregunta clave: ¿cómo quiero vivir mi día a día?

- **Equilibrio de vida.** La palabra no es conciliación sino equilibrio. Conciliar significa dejar de hacer algo para hacer otra cosa, en cambio equilibrio pretende evitar las rigideces de dedicación y de conciliación. Equilibrar es que en cada momento hay que priorizar unos objetivos sobre otros, y no significa dejar algo sino tener que hacer otra cosa. Equilibrar pretende que la persona sea única y no vivir el trabajo como una obligación sino como un elemento de desarrollo personal. Hay que sustituir la visión del trabajo-sudor —como decía el pasaje bíblico: «Ganas el pan con el sudor de tu frente» (Gn 3, 19)<sup>13</sup>—, por la visión del trabajo-realización, es decir, una parte importante de ser persona es tener una realización personal a través del trabajo.

Con esta visión del trabajo-realización, el equilibrio es entre ámbitos enriquecedores, y no una consideración de conciliación como un proceso entre más ámbitos queridos y otros solamente necesarios. Equilibrar tu vida pasa por compensar tres ámbitos.

**Gráfico 1.3** Equilibrio ideal entre los tres ámbitos



No se trata de una mera conciliación entre el ámbito laboral y familiar. Necesitan que el equilibrio esté compensado entre los tres ámbitos. Nuestros roles vitales tienen los tres ámbitos explicativos que deben equilibrarse porque obviar tu desarrollo personal y solo generar palancas vitales en la familia y en

el trabajo provoca descompensación. La visión de equilibrio no es cuestión de tiempo diario tasado, sino tiempo dedicado por momentos vitales distintos. Hay momentos de mayor dedicación laboral, otros de más dedicación familiar y, cómo no, otros de más dedicación personal. La vida definida por su tiempo limitado debe generar una única ecuación personal de equilibrio entre los tres ámbitos. La conciliación es del siglo pasado, hoy hay que buscar el equilibrio, cuya armonía crea una cultura de trabajo sana y, además, posibilita un trabajo más productivo.

- Calidad de vida laboral. La cantidad de tiempo es un criterio medible con cualquier control horario. Pero ¿cómo se mide la calidad del trabajo? Por eso, tenemos que valorar mejor el tiempo en sí mismo. Decía James Baldwin: «The time is always now» («el tiempo siempre es ahora»)<sup>14</sup>, asimismo, los escolásticos, decían: «nunc stans», es decir, que el tiempo era como el presente eterno, es decir, vivir el tiempo sin tránsito<sup>15</sup>. La calidad de vida laboral debe incluir tiempo improductivo para ser productivo. Hay tres dimensiones que considerar a la hora de valorar el tiempo improductivo como generador de bienestar:
  - Dimensión creativa. Dedicar tiempo para hacer cosas importantes y no solo urgentes. Si tu día a día en cualquier ámbito no para de satisfacer necesidades perentorias, no sabrás tener tiempo para pensar más allá del ahora. Tiempo improductivo para pensar.
  - Dimensión contemplativa. Dedicar tiempo para pensar en algo que no sea lo que estás trabajando y utilizar técnicas contemplativas que nos sirvan para tener tiempo para aburrirse. Tiempo improductivo para no hacer nada.
  - Dimensión descanso. Saber dormir y descansar es básico para la calidad del tiempo. La leyenda de que dormir es perder el tiempo es uno de los grandes mitos sociales que tenemos que combatir. Descansar es básico para tener calidad de vida laboral. Tiempo improductivo para descansar.

En este sentido debemos analizar la rutina diaria de Leonardo da Vinci. Todo el mundo se pregunta: ¿cómo Leonardo

era tan productivo?, por su concepción del tiempo, que muchos críticos de arte creen que incorporo en la pintura. Para Leonardo «el instante es intemporal» y «el tiempo que surge merced al momento del instante y los instantes son partes finales del tiempo»<sup>16</sup>. Según sus escritos Leonardo da Vinci tenía un horario muy diferente de una visión clásica del tiempo productivo:

- Se despertaba temprano, a menudo antes de amanecer.
- Pasaba la mañana realizando trabajos creativos (pintar y dibujar).
- Por las tardes en tareas administrativas.
- Tomaba una siesta para refrescar la mente.
- Pasaba bastante tiempo paseando y observando la naturaleza.
- Se iba a la cama temprano.

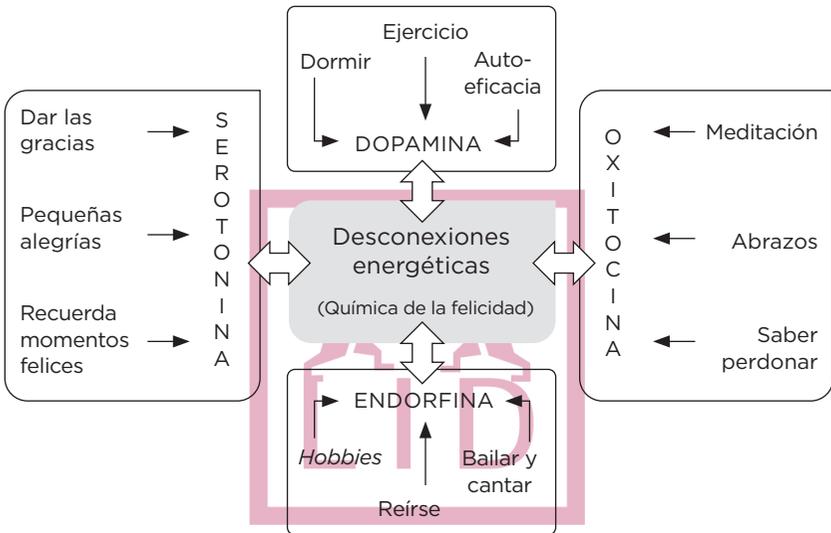
Este horario de Leonardo da Vinci tiene calidad por tener muchos tiempos creativos, contemplativos y de descanso.

- Desconexiones energéticas. En el libro publicado en 2024<sup>17</sup> por Marc Zao-Sanders (fundador de Filtered.com, empresa de tecnología de aprendizaje) nos habla del método *timeboxing* donde vuelve a plantear que planificar el tiempo es la base de la eficacia y encuadrar las tareas en tiempos tasados está en el inicio de la productividad. Pero enseguida se ve que no deja tiempos de descanso, creativos ni contemplativos, entre tipos de tareas e, asimismo, no se da cuenta de que realizar tipos de tareas diferentes correlativamente es un foco de productividad. La atención sostenida durante mucho tiempo provoca ineficacia y desmotivación. Hay que alternar tiempo de atención focalizada con momentos de atención distribuida. En el libro *El valor de la atención*, Johann Hari<sup>18</sup> deja claro que la utilización de diferentes tipos de atención es un instrumento para generar eficacia. Tu eficacia se inscribe en momentos de atención focalizada, pero también en tiempo de desconexión energética. El tiempo como instante nos lleva a considerar tiempos muertos,

que no son muertos sino diferentes, como un elemento productivo en una cultura del trabajo.

Se puede hablar desde una perspectiva neuroquímica de las desconexiones energéticas, es decir, cómo deben utilizar todos los tipos de neurotransmisores que interviene en la química de la felicidad y que resumo en este gráfico<sup>19</sup>:

**Gráfico 1.4** Química de las desconexiones energéticas



Toda desconexión energética debe intentar generar alguno de estos cuatro neurotransmisores (dopamina, oxitocina, endorfina y serotonina), lo cual nos da un valor personal para mejorar tu relación con el trabajo. Leonardo da Vinci abordó el conocimiento de la naturaleza desde una perspectiva integral, promoviendo un pensamiento sistémico en el que la capacidad integradora del cerebro desempeña un papel fundamental. La neurociencia debe acompañar para generar una nueva cultura de trabajo. He aquí la pregunta fundamental: ¿el trabajo te permite desarrollar a diario tu dosis adecuada de estos cuatro tipos de neurotransmisores? ¿Has dado abrazos, reído, dado las gracias y dormido lo suficiente para ser feliz?

De aquí la importancia de entender el bienestar desde una base neurológica y la nueva cultura de trabajo debe considerar una reflexión sistémica del valor del trabajo. Hoy día, se está desarrollando el concepto pausa activa, que se trata de que, cada dos horas, el trabajador realice actividades como caminar, estirar, ejercicio, teniendo en cuenta que a través del ejercicio generamos mayores niveles de motivación y productividad. Y debemos incorporar actividades sociales a las personas para elevar el nivel de neurotransmisores que estén involucrados en la química de la felicidad.

- Conciliación personal. Como hemos analizado en el concepto de equilibrio de vida, debemos considerar que tiempo personal no es el dedicado ni al trabajo ni a la familia. No es tiempo perdido sino invertido en tu autoestima. Es importante tener un concepto diferente del éxito de una persona. El éxito en el negocio y en el ocio es incompleto, porque es una ecuación personal donde el éxito debe tener multitud de facetas. Centrarse solo en la empresa o en tu familia o en tus *hobbies*<sup>20</sup>... Hay que visualizar que el éxito es multidimensional y complementario. La interrelación entre los diferentes éxitos (trabajo, familia y personal) es evidente, un éxito no acompasado por otro tipo de éxitos genera descompensación que nubla cualquier estrecha visión positiva de tener solo éxito en la empresa.

Leonardo da Vinci habla de que hay que saber a qué dedicamos tiempo y esfuerzo, no elegir tareas equivocadas y tener tiempo de pensamiento es una de las claves de éxito. Decía: «No hay mejor maestría que el dominio de uno mismo». Y también formula una declaración esencial para tu conciliación personal: «Si no puedes hacer lo que quieres, debes querer lo que puedes hacer». Y, finalmente, Leonardo pone el foco sobre la necesidad de las personas en tener conciliación personal cuando dice: «De vez en cuando, desaparece, tómate un pequeño descanso, para que cuando vuelvas a tu trabajo tu juicio sea más acertado. Toma cierta distancia, porque así el trabajo parece más pequeño, la mayor parte se puede asimilar en un abrir y cerrar de ojos, y la falta de armonía y la proporción es más fácil de ver»<sup>21</sup>.

- Focalización del esfuerzo. El esfuerzo continuo crea situaciones estresantes. El mantenimiento de este tipo de esfuerzo facilita la rutinización del trabajo y una falta de significación. El esfuerzo está sobrevalorado, el trabajo duro es una fantasía fruto de un modelo de meritocracia basado en el tiempo como medidor de la vida. Hoy día, hay que basarse en un modelo de calidad del esfuerzo en momentos de atención focalizada. Poner el foco en ámbitos específicos es muy propicio en un mundo pos-IA, porque esforzarse en todo y todo el tiempo lo que genera es una continua preocupación sin poner el foco donde merece la pena.

En esta focalización del esfuerzo es importante el tiempo de ser aprendiz. Leonardo da Vinci fue mucho tiempo aprendiz, en concreto seis años con Andrea de Verrochio. Es muy importante tener un buen maestro que te enfoque adecuadamente el esfuerzo. La práctica deliberada es un término establecido por K. Anders Ericsson que luego Malcom Gladwell<sup>22</sup> desarrolló con su concepción de que para ser un experto es necesario, al menos, 10 000 horas de práctica. En el 2020 se estableció una controversia entre Ericsson y otro equipo de investigadores de Macnamara y Hambrick, se trataba de que no en todos los casos la práctica deliberada determina la maestría. Por tanto, el esfuerzo hay que focalizarlo para evitar un estado continuo de tensión de trabajo. No siempre una práctica deliberada genera maestría, sino el saber alternar esta práctica con maestros de reflexión de para qué hacemos lo que hacemos<sup>23</sup>.

- Mejor persona. El bienestar es diferencial, después de la irrupción de la IA, nos tenemos que significar siendo mejor persona. Hasta hace poco el ser buena persona no era un interés profesional, pero cuando el conocimiento no va a ser la única base para ser un buen profesional, tenemos que poner el foco en ser buena persona. El desarrollo emocional, social y espiritual de las personas toma un cariz diferente, la clara petición de profesionales más resilientes, que acepten la ambigüedad, que convivan con la incertidumbre diaria requiere de unos profesionales que sean buenas personas.

La gestión diaria del bienestar pasa por el desarrollo emocional de las personas, si las empresas no refuerzan las actividades y aptitudes de ser mejor personas no solo no mejorará el clima laboral sino que repercutirá en el bienestar de las personas. Sin caer en buenismo ni en una visión utópica de la psicología positiva (si se puede) tenemos que incidir en lo que Seligman nos contó de las famosas virtudes. Sus seis virtudes y sus veinticuatro fortalezas que desarrollaron en el 2004 Peterson y Seligman<sup>24</sup> son elementos claros de bienestar. Las empresas deben invertir en hacer que personas tengan más:

- Coraje. Que se atrevan a tener errores.
- Justicia. Que sus conductas se guie por la equidad.
- Humanidad. Que sean generosos y bondadosos en sus relaciones.
- Sabiduría. Que tenga mayor apertura mental para solo saber que no saben nada.
- Templanza. Que ejerciten la humildad y la prudencia en sus juicios.
- Transcendencia. Que tengan esperanza y gratitud en sus relaciones diarias.

En el último libro del gran filósofo Byung-Chul Han titulado, *El espíritu de la esperanza*<sup>25</sup>, se plantea la importancia de la esperanza y no del optimismo irreal para conseguir tener confianza en un futuro: ¿cómo de importante es generar esperanza para el bienestar de los empleados? Este modelo de buena persona con esperanza transforma el ideal-tipo weberiano empresarial que denominamos el trepa, el competitivo, el medallista, etc. Y se enfoca en reforzar las virtudes humanas que crean un modelo de empleado que está inscrito en la nueva cultura de trabajo instaurada en el propósito y el bienestar. Es en este eje doble de propósito-bienestar donde se instala la nueva cultura de trabajo, trabajamos en empresas que nos posibiliten desarrollar nuestro propósito de vida y que inviertan en construir un compromiso favoreciendo el bienestar en la convivencia diaria. En resumen:

**Tabla 1.3** Nueva cultura del trabajo

<b>PROPÓSITO</b> ¿Qué quiero ser de mayor?	<b>BIENESTAR</b> ¿Cómo quiero vivir el día a día?
PROPÓSITO PERSONAL No solo profesional	EQUILIBRIO DE VIDA Cumple con todos los roles vitales
CRECIMIENTO PERSONAL Cada vez soy mejor persona	CALIDAD DE VIDA LABORAL Valora menos la cantidad de trabajo
ANCLAJE DE AUTOEFICACIA Ser el dueño de tus capacidades	DESCONEXIONES ENERGÉTICAS Hacer pausas activas para trabajar mejor
MÁS ALLÁ DE LA PROFESIÓN Conseguir objetivos no profesionales	CONCILIACIÓN PERSONAL No solo dedicarse al trabajo y a la familia
VALOR <i>PER SE</i> DEL TRABAJO Atractabilidad y significación del trabajo a realizar	FOCALIZACIÓN DEL ESFUERZO Focalizar atención intensa pero no continua
ÉXITO PERSONAL Conseguir éxito como persona inteligente	SER MEJOR PERSONA Valorar el desarrollo emocional

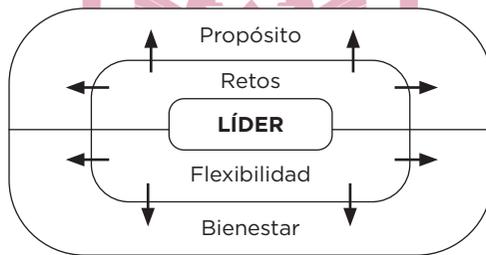
No obstante, este eje debe contextualizarse con los valores complementarios que potencian los valores básicos. Por una parte, tenemos los retos profesionales que permiten acercar el propósito sin incidir muy negativamente en el bienestar. Retos cuya consecución y motivación generen una gran cantidad de bienestar y nos posibilitan intereses más allá del trabajo diario. Acompasar los procesos de readaptación del bienestar al propósito es una de las claves de una buena dirección de personas. A veces,

se sacrifica el bienestar por el propósito, por los retos y, en otras ocasiones, se sacrifica el propósito por el bienestar. Es una homeostasis que nos permite desarrollarnos como profesionales y como personas<sup>26</sup>.

Además, de este proceso de retos para acercar el bienestar al propósito se debe tener en cuenta su potenciación por ser más flexible. En algunas ocasiones hay que renunciar al propósito por un tiempo o plantearse una temporada de menor bienestar para conseguir dicho propósito.

El líder debe aportarles retos significativos a los empleados y debe gestionarlos con flexibilidad para conseguir que las personas se adecúen en su ecuación bienestar y propósito.

**Gráfico 1.5** Dinámica de retos/flexibilidad con el propósito y el bienestar



El líder debe saber diseñar, proponer, convencer y apoyar a las personas a través de los retos, y debe asumir que las personas necesitan flexibilidad para acomodar sus roles vitales al desempeño laboral. El líder necesita enormes cualidades para saber retar y ser flexible para conseguir esta nueva cultura del trabajo en la que el bienestar es la base del compromiso y el propósito es el movilizador para ser un buen profesional y una excelente persona.

La nueva cultura del trabajo presupone un mayor foco en las personas tras los miedos pandémicos y el temor de una IA devoradora de empleos, tenemos que valorar el propósito y el bienestar, y buscar herramientas de liderazgo más motivadoras a través de los retos y aceptar la flexibilidad. Y como decía Leonardo da Vinci: «Fija tu rumbo a una estrella y podrás navegar a través de cualquier tormenta»<sup>27</sup>.