

Conocer, pensar y aprender en la nueva era

El mapa del nuevo mundo, la resistencia del espíritu y el aprendizaje continuo como destino.

Conversación con Juan Carlos Cubeiro en **Máshumano TV & Podcast**.



Iniciativa original

 Fundación
Máshumano

Con la colaboración de

 **SCHILLER**
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

Tres brújulas para una época sin manual

Vivimos un tiempo en el que los mapas heredados parecen explicar cada vez menos el territorio. La aceleración tecnológica, la transformación demográfica, la crisis de confianza, la polarización y las nuevas formas de talento están configurando una época que ya no puede leerse solo con los parámetros del siglo XX.

No se trata únicamente de incorporar herramientas nuevas. La pregunta de fondo es cómo orientarnos cuando cambian a la vez los sistemas productivos, las necesidades y expectativas de las personas, el vínculo entre empresa y persona, y la manera de construir criterio. La longevidad desordena la secuencia clásica de educación, trabajo y jubilación; la inteligencia artificial desplaza el valor hacia aquello que la máquina no reproduce; y el talento reclama más autonomía, aprendizaje y sentido.

Ante este escenario, **el futuro no aparece como un fenómeno que simplemente llega, sino como una realidad que también podemos diseñar y construir.** Para hacerlo necesitamos tres capacidades profundamente humanas: conocer, para leer las señales del nuevo mapa; pensar, para proteger la autonomía del criterio frente a la saturación y la manipulación; y aprender, para convertir la información en acción y mantener viva la curiosidad.



Conocer, pensar y aprender son, por tanto, tres brújulas para una época sin manual de instrucciones. Desde ellas se abre una reflexión sobre el trabajo, el liderazgo, el propósito, la inteligencia artificial, la memoria, la *learnability* y la capacidad de seguir construyendo futuro desde una mirada profundamente humana.

En este contexto, no podemos dejar de hacernos algunas preguntas:

- **¿Estamos ante una nueva era o ante una evolución acelerada del mundo que conocíamos?**
- **¿Qué señales deben ayudarnos a leer el nuevo mapa: tecnología, demografía, talento, globalidad, edadismo, propósito?**
- **¿Cómo preservar el pensamiento crítico ante la desinformación, la polarización y la tentación de delegar el criterio?**
- **¿Qué debemos aprender, desaprender y reaprender para vivir y trabajar en una vida cada vez más larga y cambiante?**



Sobre ello hemos hablado en una **nueva conversación de MáshumanoTV**, realizada gracias a la hospitalidad de Schiller International University. En esta ocasión **Juan Carlos Cubeiro**, Premio Nacional de Management, referente del coaching estratégico y una de las voces más reconocidas en talento, liderazgo y *learnability* conversa junto a **Tomás Pereda**, subdirector general de Fundación Máshumano. Un diálogo pausado y lleno de matices que recorre tres bloques: **conocer el mapa del nuevo mundo, pensar como resistencia del espíritu y aprender como destino.**

“Debemos conocer el mundo que nos está tocando vivir, pensarlo en cabeza propia y aprender aquello que será necesario para la nueva época”.

Conocer

El mapa del nuevo mundo.



El primer territorio que se explora en la conversación es **el mapa del nuevo mundo**. La cuestión de fondo no es solo si el cambio avanza deprisa, sino si su naturaleza ha mutado. La palabra “reevolución” sirve para nombrar esa mezcla de continuidad y ruptura: **una evolución acelerada en la que varias fuerzas convergen al mismo tiempo**.

La nueva era no nace de una sola causa. Se compone de globalidad, centralidad del talento, destierro necesario del edadismo, impacto tecnológico y avance de las tecnociencias. La inteligencia artificial ocupa el escaparate, pero detrás de ella avanzan también la biología sintética, la computación cuántica, la IA agencial y un conocimiento cada vez más profundo del cuerpo humano. **La tecnología deja de ser solo herramienta y empieza a mezclarse con la vida, la salud y las capacidades humanas**.

Uno de los vectores más poderosos es la **demografía**. En este caso, el mapa se parece mucho al territorio: buena parte de los próximos 30 o 40 años ya está dibujada en la pirámide de edades. La longevidad obligará a **revisar la vieja secuencia de educación, trabajo y jubilación**, que durante generaciones ordenó nuestras biografías. Si las vidas centenarias se convierten en una posibilidad habitual, aprender, trabajar, descansar, reinventarse y aportar valor dejarán de ser etapas cerradas para formar una trayectoria más flexible y circular.

“Si hoy no aprendes al ritmo del entorno, individual o colectivamente, no tienes ningún futuro”.

En ese paisaje, la **curiosidad deja de ser un rasgo anecdótico para convertirse en una forma de juventud mental y de empleabilidad**. Aprender toda la vida ya no es una recomendación amable, sino una condición de supervivencia profesional. No existe un tiempo único para formarse y otro para aplicar lo aprendido: **el talento se actualiza o se devalúa**.

Del trabajo jerárquico a la redarquía

El mundo del trabajo aparece como un laboratorio privilegiado de ese cambio. Frente a los modelos heredados del industrialismo, del taylorismo y de la lógica de puesto, **emerge una organización menos fijada por la jerarquía y más articulada por proyectos.** La **redarquía** funciona aquí como metáfora: equipos que se configuran para crear una película, sostener una orquesta o atender un hospital, con papeles distintos, coordinación común y una misión compartida.

Este cambio no significa ausencia de dirección, sino otra forma de ordenar el talento. **La comunidad se reúne para aprender, crear y resolver un reto; después, el proyecto cambia, el equipo se reconfigura y el aprendizaje continúa.** El trabajo se entiende menos como un lugar fijo y más como una sucesión de contribuciones valiosas.

El **talentismo** ocupa aquí un lugar central. El talento no es una etiqueta abstracta, sino la **capacidad de poner en valor lo que una persona sabe, quiere y puede hacer.** La pregunta decisiva es quién reconoce ese valor y quién tiene poder para decidirlo. Durante mucho tiempo, la organización tuvo la última palabra. Hoy, especialmente tras la pandemia, **el profesional con talento reconocido elige más, exige más y no quiere entregar su tiempo a cualquier proyecto, jefe o cultura.**

Por eso, el paso del capitalismo al talentismo no describe solo un cambio económico, sino un desplazamiento del valor: de la posesión de capital a la capacidad de activar conocimiento, voluntad, experiencia y aprendizaje. En ese escenario, el talento deja de ser un recurso que la organización administra de forma unilateral y pasa a convertirse en una relación más equilibrada, donde **la persona también decide qué proyecto merece su energía, su tiempo y su compromiso.**

Desde ahí, la **función de personas queda situada ante una transformación profunda.** Su importancia es mayor que nunca, pero su protagonismo no está garantizado: deberá responder a un talento más exigente, más consciente de su valor y más sensible a la salud mental, al estilo de liderazgo, al aprendizaje y al propósito.

En paralelo, las llamadas **competencias blandas pasan a ocupar el centro.** Aquello que durante años quedó en la orilla —iniciativa, empatía, curiosidad, inteligencia emocional, creatividad o capacidad de relación— se revela ahora como lo verdaderamente esencial. Si la información y buena parte del conocimiento son ya territorio natural de las máquinas, el pensamiento, el criterio y los comportamientos ligados a valores vividos siguen siendo territorio humano.





Inteligencia artificial: ayuda, no sustitución

La inteligencia artificial es una de las señales más visibles del nuevo mundo. Nació hace décadas, atravesó inviernos en cuanto a interés, inversión y expectativas incumplidas. En los últimos años su desarrollo y adopción se han acelerado y su uso se ha democratizado. Ahora la cuestión relevante **ya no es solo qué puede hacer la IA, sino qué exige de nosotros para usarla bien.**

El uso valioso de la IA descansa en tres condiciones: **hacer buenas preguntas, saber de lo que se pregunta para detectar errores y sintetizar con criterio** lo que la herramienta devuelve. La IA puede ahorrar tiempo y automatizar tareas, especialmente administrativas o repetitivas, pero no sustituye aquello que diferencia a los mejores profesionales: negociación, autenticidad, cabeza

“La curiosidad, la creatividad, la intuición y la inteligencia emocional no te las va a dar la IA. La IA te ayuda, pero no te sustituye”.

Como conclusión de este bloque, podemos decir que se intuye que el nuevo mapa no se descifra únicamente observando la tecnología. **Hay que leer a la vez la demografía, el talento, la salud mental, el propósito, las nuevas formas de trabajo, la globalidad y las dinámicas de polarización, posverdad y populismo.** El mundo que viene no puede comprenderse desde un solo eje.

Pensar

La resistencia del espíritu



Pensar la nueva era es aceptar que **el criterio se ha convertido en un campo de disputa**. En un entorno saturado de mensajes, datos, narrativas interesadas y tecnologías de persuasión, el pensamiento propio deja de ser una competencia intelectual para convertirse en una forma de resistencia.

La búsqueda de la verdad en un tiempo manipulable exige una disciplina paciente. La ciencia, el arte y la experiencia pueden abrir caminos distintos hacia ella, pero ninguno sustituye el ejercicio del criterio. No basta con opinar: **hay que preguntarse por qué opinamos lo que opinamos, verificar hechos y construir una base de conocimiento** que permita no dejarse arrastrar por la corriente.

Pensar requiere cuatro condiciones: **tiempo de reflexión, una base de conocimiento, valentía y esfuerzo**. Sin tiempo, el pensamiento se reduce a reacción. Sin conocimiento, se convierte en opinión frágil. Sin valentía, se somete al conformismo del grupo. Sin esfuerzo, termina cediendo ante la comodidad de que otros decidan.

La pregunta decisiva no es solo qué pensamos, sino desde dónde lo pensamos. Ese salto abre el espacio de la **metacognición: pensar sobre el propio pensamiento**, reconocer sesgos, revisar automatismos y resistir las adhesiones acríticas a la tribu.

No se trata, por tanto, de defender una opinión por el mero hecho de tenerla, sino de someterla a prueba: contrastarla, fundamentarla y reconocer de dónde procede. Pensar en cabeza propia exige salir del automatismo, aceptar la incomodidad de la duda y preguntarse si aquello que damos por evidente tiene realmente una base verificable.

“Pensar requiere tiempo de reflexión, base, valentía y esfuerzo”.

Pensamiento crítico en la empresa: el riesgo del "group thinking"

En la empresa, esta reflexión adquiere una dimensión especialmente práctica. Hablar de pensamiento crítico ya es una buena noticia, porque reconoce su importancia; sin embargo, siguen siendo escasos los programas realmente orientados a desarrollarlo dentro de las organizaciones.

El **riesgo es el pensamiento grupal, el "group thinking"**: equipos brillantes que toman malas decisiones porque nadie se atreve a disentir, porque todos miran al jefe antes de hablar, porque cada área se protege en su silo o porque la cultura penaliza la discrepancia. En esos contextos, el problema no es la falta de talento individual, sino la ausencia de un entorno donde el criterio pueda expresarse.

“Si tú no piensas, alguien te pensará. El pensamiento crítico va a ser la última trinchera de la libertad del ser humano”.



La **cultura corporativa puede abrir o clausurar el pensamiento crítico**. Las estructuras jerárquicas y funcionales aportan seguridad en ciertos entornos, pero suelen dificultar la discrepancia. Las culturas de innovación, de proyecto y especialmente las redarquías favorecen más la responsabilidad personal y el debate. Aun así, **la clave final está en el liderazgo**: si quien dirige acepta vulnerabilidad, abre espacio para el reto intelectual y no castiga la diferencia, la cultura puede avanzar; si no, el pensamiento crítico se queda en discurso.

Aparece también un déficit relevante: los comités de dirección deberían formarse no solo en negocio, sino también en **pensamiento crítico y geopolítica**. En un mundo de interdependencias, conflictos, incertidumbre regulatoria y cambios tecnológicos, tomar decisiones sin comprender el contexto global resulta cada vez más arriesgado.

La brújula del propósito

En una “terra incógnita”, cuando el mapa no alcanza, necesitamos brújula. Esa brújula es el propósito, siempre que no se reduzca a una frase en la pared ni a un ejercicio de comunicación. **El propósito debe ser una palanca real, una causa vivida y demostrable.**

“El propósito no es poner una frase en la pared. Tiene que ser propósito vivido”.

La emergencia del propósito responde a una carencia: **se ha perdido confianza, autenticidad y sensación de verdad.** En este contexto, el liderazgo auténtico busca anclarse en un para qué. El talento joven detecta con rapidez el propósito ficticio y abandona las organizaciones cuando percibe incoherencia entre lo que se declara y lo que se vive.

Por eso, el propósito solo funciona cuando se encarna. No basta con formularlo; debe comprobarse en las decisiones, en la forma de liderar, en los vínculos con las personas y en la coherencia cotidiana de la organización. Cuando es real, actúa como una palanca capaz de atraer y fidelizar talento; cuando es impostado, acelera la desconfianza.

La figura del “turista laboral”, analizada en un estudio de la Fundación Máshumano, ayuda a entender este desplazamiento. Si el trabajo de por vida se acabó, también puede haber terminado el empleado de por vida. Cada proyecto debe aportar sentido, aprendizaje y empleabilidad. **El reto no está solo en retener, sino en construir vínculos más maduros,** donde la persona pueda elegir, crecer y comprometerse porque encuentra coherencia.

Pensar, según se traduce de esta conversación, significa **no delegar el criterio en la IA, en la tribu, en la jerarquía, ni en la moda.** Significa construir una posición propia, fundamentada y responsable.

“El pensamiento crítico aparece como la última trinchera de la libertad del ser humano”.

Aprender

La “learnability” como destino



Aprender completa el recorrido de esta reflexión, porque **toda nueva era obliga a una nueva pedagogía de la existencia: qué saber, cómo saber y de quién merece la pena aprender**. La learnability aparece aquí como una competencia vital, no solo profesional; una manera de seguir siendo contemporáneos de un mundo que se mueve más deprisa que nuestras certezas.

Aprender no consiste en consumir información. Es abrir los ojos, experimentar el “ajá”, tomar conciencia de algo que antes no veíamos y, sobre todo, hacer algo con ello. Tomar notas no basta. Acumular datos no basta. **El aprendizaje real se demuestra cuando se transforma en acción, hábito, criterio o comportamiento.**

*“No aprendemos cuando tomamos nota;
aprendemos cuando hacemos algo con eso”.*

La abundancia informativa convierte la selección en una competencia crítica. Tenemos más datos y más contenidos que nunca, pero el reto está en discriminar fuentes, volver a saberes profundos y distinguir entre quien “toca de oído” y quien realmente domina una disciplina. De ahí la importancia de **regresar a las fuentes y a los grandes referentes**, desde Aristóteles, Confucio o Tomás de Aquino hasta pensadores contemporáneos que ayudan a interpretar el presente.

Memoria, imaginación y aprendizaje profundo

La memoria entra entonces como una dimensión esencial del aprendizaje profundo. La pregunta por la técnica, evocada a partir de Ortega y Gasset, permite cuestionar la tendencia reciente a despreciar la memoria como si fuera un simple almacén de información.

No hay inteligencia capaz de resolver problemas sin memoria. La memoria no es lo mismo que la información disponible en internet: es el disco duro humano que **nos permite conectar puntos, reconocer patrones, imaginar soluciones y progresar como especie y como civilización.**

“No hay inteligencia como capacidad de solucionar problemas sin memoria”.

De ahí surge una idea educativa importante: los aprendizajes memorables son aquellos que quedan asociados a experiencias significativas. No se trata de volver a una educación basada en la repetición mecánica, sino de comprender que **aprender requiere emoción, atención, memoria e imaginación.** La educación del futuro no debería despreciar la memoria, sino entrenarla de manera inteligente.



Aprender a aprender y desaprender

Aprender a aprender es la respuesta más humana a la obsolescencia. No es un eslogan, sino una práctica de autoconciencia: reflexionar sobre lo que sabemos, lo que necesitamos saber y cómo convertir ese saber en aplicación.

Desaprender forma parte de esa misma práctica. No significa negar el pasado, sino **reconocer que algunas respuestas que sirvieron en otro contexto pueden haber perdido sentido**. No todo debe vivirse como conflicto. A veces no se trata de tener razón, sino de resolver problemas, conseguir logros, mejorar y progresar juntos.

Este aprendizaje permanente no puede entenderse solo como adaptación individual al mercado. También implica responsabilidad: derechos y deberes hacia los demás, capacidad de proteger, de contribuir y de ejercer un liderazgo honorable. Aprender, en este sentido, no es únicamente actualizarse, sino convertirse en una persona más libre y más responsable.

La conversación de este Máshumano TV enlaza así aprendizaje, libertad y responsabilidad. En una vida más larga, **aprender durante toda la vida no debe entenderse como una condena, sino como una forma de mantenerse joven, curioso y útil**. Aprender puede y debe ser disfrutable: a través de proyectos, problemas, preguntas, diálogo, tertulias y experiencias compartidas.

Frente a una sociedad del espectáculo y la banalidad, volver a las tertulias -también en formatos digitales- puede ser una forma de recuperar el diálogo, unir saberes y construir criterio colectivo. Aprender juntos se convierte así en una práctica humanista.



“Aprender tiene que ser divertido, divertidísimo, no frívolo”.

Retos de futuro



Este nuevo episodio de MáshumanoTV deja una idea de fondo: **entramos en una etapa sin libro de instrucciones, pero no sin brújulas**. Conocer, pensar y aprender son tres formas de orientarnos ante un mundo que ya no se explica con los mapas heredados.

Conocer implica observar el nuevo territorio sin reducirlo a la tecnología: mirar también la demografía, la longevidad, el talento, el edadismo, la salud mental, la organización del trabajo y las nuevas expectativas de las personas. **Pensar** significa defender la autonomía del criterio frente a la manipulación, el conformismo y la delegación excesiva en las máquinas o en la tribu. **Aprender** supone mantener viva la curiosidad, convertir información en acción y cultivar la capacidad de desaprender.

Por eso, esta conversación recomienda **permanecer atentos al mundo para que se nos muestre tal como es, pensarlo en cabeza propia y mirar hacia delante sin quedar atrapados por la añoranza**. La nueva época no se afronta desde la nostalgia, sino desde la ilusión de construir.

No se trata de temer la nueva era, sino de participar activamente en su construcción: El futuro no está escrito. Se conoce, se piensa, se aprende y se crea.

Sobre Juan Carlos Cubeiro

Juan Carlos Cubeiro es Premio Nacional de Management, Premio Líder Humanista, Brain & Heart (EBS) y Líder de Excelencia (Colombia), Embajador de Marca Venezuela. Coach estratégico desde hace más de 25 años, es presidente de Honor de la Asociación de Coaching (AECOP).

Consultor de liderazgo y transformación desde 1987, ha asesorado a más de un millar de compañías en Europa e Iberoamérica. Conferenciante internacional en más de 30 países. Consejero de la Fundación Human Age Institute.

Profesor de Deusto Business School, EBS, Galicia Business School, EAE y ESIC. Autor de 58 libros, tiene una sección permanente en Cuadernos de Pedagogía y ORH-Observatorio de Recursos Humanos.



Con la colaboración de 

Con el apoyo de la Red de empresas de Fundación Máshumano















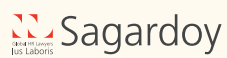






















Fundación Máshumano

Hacer. Crecer. Ser.