

**E**l conductor de la diligencia del Salvaje Oeste, sentado en el pescante, no guiaba al caballo. El caballo, asegura Jonathan Brill, conocía el camino y dónde encontrar la comida. Los caballos no son tontos. La labor del conductor era lidiar con los casos límite, asegurar la carga y reaccionar cuando algo salía mal. La misma descripción, con retoques menores, sirve hoy para el camionero estadounidense, el operador de drones y, sospecha uno, casi cualquier oficio del próximo lustro. La automatización se queda con lo repetitivo, sí, pero lo demás resiste. Lo interesante llega cuando uno se aleja del oficio concreto y mira lo que pasa alrededor.

Jonathan Brill (Boston, 1974) se presenta como un «futurista» que lleva 25 años en la tecnología. Dirigió laboratorios de I+D durante dos décadas, ejerció como futurista global de HP y hoy asiste a Estados-nación y a empresas del *Fortune 500* en horizontes estratégicos a cinco años. *Forbes* lo presenta como el futurista más influyente del mundo, etiqueta que él matiza apuntando que solo trabaja con lo cognoscible a un lustro vista. Su libro *La IA y la organización pulpo* (Ed. Almuzara) parte de una imagen brutal del océano: la pared de agua de 30 metros que aparece de la nada cuando colisionan dos corrientes de fondo. Brill cataloga cinco corrientes actuales capaces de generar olas así y propone un método con otros cinco pasos para no hundirse hasta el fondo cuando una se forma.

Brill ha viajado a Madrid para impartir una conferencia en la sede de Accenture, promovida por Dircom. Frente a una sala llena de directivos de comunicación habló de los cinco fenómenos que ya colisionan, advirtió, contra la lectura de la IA en aislamiento, defendió que la transformación pendiente es sociológica más que tecnológica y propuso sustituir la jerarquía del «gran hombre» decimonónico por la inteligencia distribuida del pulpo, ese animal cuyos brazos piensan por su cuenta y consultan al cerebro central solo cuando lo necesitan.

**P. A los futuristas se les acusa con frecuencia de convertir la incertidumbre en relato dramático. Deme una predicción falsable: ¿qué señales medibles antes de 2030 demostrarían que tiene razón y qué le forzaría a admitir que esa ola gigante fue más narrativa que realidad?**

**R.** Respecto a su primera afirmación, lo mismo cabría decir de los periodistas. Hay un buen puñado de futuristas de discurso sin sustancia por ahí, así que no sé a quiénes nos estamos refiriendo. Existe un grupo de nosotros que trabajamos con inversiones de miles de millones de dólares y seguridad nacional. Esa es mi línea de trabajo, y siempre operamos sobre cuestiones estratégicas. Lo hacemos identificando el rango de lo posible, no un futuro concreto. Lo hacemos a partir de investigación primaria y secundaria sobre lo que resulta cognoscible, combinando razonamiento inductivo, deductivo, bayesiano y abductivo. Luego valoramos las verosimilitudes, a menudo mediante decisiones estadísticas o por consenso. La mayor parte de mi trabajo se basa en distintas variantes de análisis IPO (*input*, proceso, *output*) y de Dinámica de Sistemas. Si quiere profundizar, el mío es el mejor libro sobre el tema. No puedo decirle qué pasará en 2040 más allá de las grandes tendencias seculares con las que trabajan el Banco Mundial y organismos similares. Yo solo me ocupo de lo verosímil en los próximos cinco años y cito cinco tendencias impulsadas por la IA que probablemente colisionen en el mundo.

**P. Hábleme de esas cinco tendencias.**

**R.** La desarmonización comercial: Estados Unidos tendrá un presidente proteccionista un tiempo, y hacia 2030 el resto del mundo se habrá reorientado. La demografía: el envejecimiento europeo limita producción y consumo, y compensar eso ha exigido históricamente colonialismo o innovación; Europa carece de ejército para lo primero y rinde por debajo en lo segundo. La incertidumbre económica: con la deuda global al alza y la coordinación internacional quebrada, la próxima crisis podría empequeñecer la de 2008. El gasto militar: *Bloomberg* apunta a un 50% más entre 2025 y 2030, y esas armas necesitan probarse en el terreno. Y la mejora de la IA: los modelos reducen su

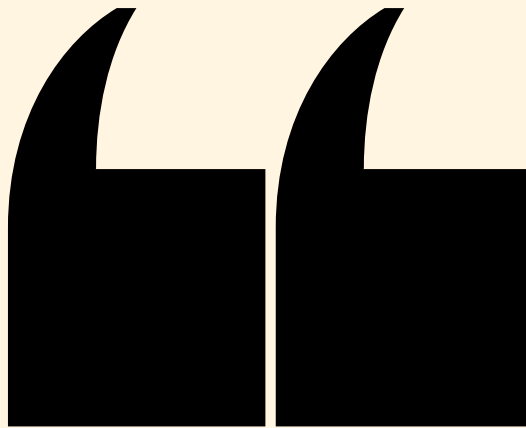
valor por dólar entre 9 y 900 veces al año, así que una mejora de 32 veces en cinco años parece factible. Si la UE articula una política coherente, si los poderosos se vuelven *hippies*, si estalla la paz o si la IA se desacelera frente a Arc-AGI o Humanity's Last Exam, mis números pueden fallar. No sabemos cuándo ni qué hará que estas tendencias colisionen. Puede ser Irán, puede ser una catástrofe natural o el asesinato del archiduque Francisco Fernando, pero ¿de verdad cree usted que estas fichas de dominó no caerán?

**P. Usted se burla de productos que afirman tener «IA dentro», pero también sostiene que la IA agéntica transformará flujos de trabajo complejos: patentes, diseño, finanzas, recursos humanos, operaciones. ¿Dónde está la línea entre una herramienta genuinamente agéntica y una demo de Silicon Valley?**  
**R.** Me burlé de un paquete de chicles que afirmaba llevar IA dentro, sí. Creo que herramientas como ChatGPT 5.5 Pro y Opus 4.7 Adaptive empiezan a dar el salto a la utilidad. Veremos probablemente herramientas aptas para empresas generando valor económico en el próximo año, escalando hacia 2030 a medida que entre en funcionamiento más capacidad de centros de datos y las herramientas se vuelvan más eficientes energéticamente y vayan madurando. Soy Head of Invention en Deep Invent, a la que acaban de conceder una patente desarrollada por nuestra IA en menos de cuatro meses, conque sobre patentes ya tengo experiencia directa. En cuanto a precios, llevamos años con precios dinámicos basados en IA en el comercio *online*. En construcción, empezamos a ver estas herramientas usadas para mejorar la precisión de las ofertas, todavía con un humano en el bucle. Para ayudar a la gente a clarificar y estructurar el pensamiento, las herramientas más avanzadas (y menos del 1% de la gente usa las herramientas más avanzadas) ya son muy buenas a estas alturas, en concreto ChatGPT 5.5 Pro.

**P. Insiste en que la IA no destruye empleos necesariamente. Lo que hace es cambiar el trabajo y devolver tiempo a las personas para innovar. Y, sin embargo, también reconoce que los directores financieros preguntan en privado cómo reducir plantilla. ¿Por qué deberíamos creer que la eficiencia impulsada por IA se traducirá en innovación humana y no en despidos, precariedad o compresión salarial?**  
**R.** ¿Cómo va la base de suscriptores de EL MUNDO? Mire ahí primero. ¿Está seguro de que lo que se vende como eficiencia impulsada por IA no es un fracaso de la dirección en cuanto a estrategia? Cuando uno mira con detalle los despidos en Silicon Valley, el ahorro se ha gastado en reasignar capital hacia infraestructura y alejarse de la sobrecontratación que tuvo lugar en el Covid. La IA no se come realmente los empleos. Lo que vemos en empleos de cuello blanco es una exposición de tareas (no de empleos) de en torno al 15% hasta 2030. Es decir, la mayoría de los puestos podrían recuperar una hora al día. Confío en que la gente encontrará maneras de crear valor con ese tiempo.  
**P. Su defensa del camionero resulta interesante: conducir va más allá de girar el volante e implica gestionar excepciones, proteger la carga y actuar cuando algo va mal. Pero las empresas no automatizan para proteger empleos, sino para reducir costes. ¿Qué tareas humanas siguen siendo estructuralmente necesarias?**

**R.** Su pregunta no está acotada en el tiempo. Yo trabajo con el mundo a cinco años vista. En ese periodo no veo que se produzca la difusión de tecnología *hardware* a escala global que usted describe. Creo que los empleos de transmisión de información de una sola tarea están en grave amenaza. Dicho esto, igual que con el camionero, hay otras tareas que no consideramos. Las tareas pueden cambiar, pero las competencias que sostiene una carrera de 40 años no. Lo que sé que es cierto es que las habilidades interpersonales más cuatro habilidades epistemológicas (deducción, inducción, abducción y razonamiento bayesiano) seguirán siendo las claves de la longevidad profesional en los empleos de cuello blanco.

**P. La organización pulpo suena seductora: decisiones en los extremos, equipos con autonomía, inteligencia distribuida y un centro que no asfixia la iniciativa. Pero en sectores regulados, una decisión descentralizada y aumentada por IA puede convertirse en un desastre legal o reputacional. Si un**



# EN CINCO AÑOS, CINCO TENDENCIAS IMPULSADAS POR LA IA VAN A COLISIONAR EN EL MUNDO”

**JONATHAN BRILL\***

**‘La IA y la organización pulpo’.** El futurista estadounidense sitúa en un reciente ensayo la nueva tecnología dentro de un cuadro mayor en el que cinco frentes impactan a la vez: deuda, demografía, desarmonización comercial, gasto militar e inteligencia artificial

Por **Daniel Arjona**



**La IA no se come realmente los empleos, pero la mayoría de los puestos podrían recuperar una hora al día”**

**“No puedo decir qué pasará en 2040 más allá de las grandes tendencias. Yo me ocupo de lo verosímil en los próximos cinco años”**

**“Puede ser Irán, puede ser una catástrofe natural o el asesinato del archiduque Francisco Fernando, pero ¿de verdad cree usted que las fichas de dominó no caerán?”**

brazo humano más IA toma una mala decisión, ¿quién responde: el equipo, el directivo, el proveedor, el modelo, el cerebro central?

R. ¿Usted cree que el CEO de EL MUNDO tiene la menor idea de lo que sucede en las entrañas del departamento jurídico o entre el personal de limpieza? No la tiene, pero la empresa pone a esa gente en contacto con infraestructura crítica con la que podrían hundir la compañía cualquier día. La gobernanza no va a desaparecer. Lo que cambiará es su forma: será cada vez más mediada por IA, dando al liderazgo una visibilidad sobre la organización que nunca antes había tenido. Algunos líderes usarán esto para construir panópticos tiránicos. Aunque esta puede ser una estrategia eficaz en un entorno competitivo estático, las organizaciones de este tipo suelen tener problemas para innovar y para seguir siendo competitivas económicamente en un mundo cambiante. Las empresas que prosperarán serán las que den amplio margen mientras usan las capacidades sensoriales mejoradas para guiar con suavidad.

P. En la conferencia advertía sobre la degradación y describía cómo equipos muy inteligentes usan la IA para generar la primera idea, con un declive en la calidad del juicio. ¿Cómo diseñamos puestos, incentivos y agencias para proteger el pensamiento



**JONATHAN BRILL**  
Futurista y autor  
del ensayo 'La IA y la  
organización pulpo'

profundo en vez de producir simplemente mediocridad a escala?

R. Cuando un grupo cambia su forma de trabajar suele atravesar un periodo de *storming* (tormenta), de *norming* (normalización) y después, una mejora de eficiencia. Estamos trabajando con el cliente al que usted se refiere para mejorar su capacidad de tomar mejores decisiones en condiciones de incertidumbre. De entrada, una campaña es una táctica, no una estrategia. La diferenciación sostenible no resulta de una táctica sino de múltiples competencias, activos y, a menudo, fosos regulatorios entrelazados. La IA no cambia eso. Lo que hace es forzarle a construir y reconsiderar más rápidamente sus competencias y prioridades. Sobre el pensamiento profundo, para mí es un desafío de fondo y uno que me importa mucho en lo personal. Mi respuesta ha sido pasar más tiempo en silencio, lejos del ordenador y del lugar de trabajo. Por otra parte, el nivel medio de calidad mejorará de manera drástica, de modo que para muchos productos de trabajo probablemente bastará.