

Los tiempos por venir: un nuevo orden mundial

MARCOS URARTE

El mundo, en muy poco tiempo cambió. Sigue cambiando. En ese sentido las organizaciones deben estudiar y estar muy pendiente de los cambios que se están dando. En tal sentido, el autor apunta que la actitud de las organizaciones debe de ser proactiva para que puedan estar en el nuevo escenario. Estamos en presencia de lo que él llama la Era del Reorden.

Sóñar es gratis, pero cumplir los sueños no

Independientemente de su historia y situación actual, las organizaciones en cualquier lugar del planeta, incluyendo Venezuela, necesitan considerar lo profundo de los cambios de los tiempos y actuar en consecuencia. Solo una aproximación proactiva podrá permitirles permanecer en un nuevo escenario. La pandemia, la guerra de Ucrania y el conflicto Israel/Hamas/Palestina/Hizbula/Líbano, además de otros impactos como el cambio climático, *ciber* riesgos, etcétera, nos han hecho ver las extremas vulnerabilidades de nuestro modelo económico y estamos asistiendo al nacimiento de un Nuevo Orden Mundial, lo que he denominado la Era del Reorden. En las últimas semanas, hemos asistido a importantes eventos en Corea del Sur, Siria, India y Paquistán. Los nuevos actores económicos y geoestratégicos buscan su lugar en este nuevo Orden, desafiando el *status* actual. La globalización no ha muerto, pero está mutando y posiblemente el mundo se va a fragmentar en dos gran-

des bloques, liderados por EE. UU. y China. Asimismo, nos serán familiares conceptos como: BRICS, Pivotes Estratégicos, Estados Cortejados, “Países Eagles”, “Países Mariachi”, entre otros.

El concepto VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ha quedado superado. Han aparecido algunas variantes alrededor de este concepto, como TUNA (Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity), BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), PLUTO (Polarizado, Liquido, Unilateral, Tenso, Omni-relacional), entre otros. Pero, finalmente, la realidad, nos ha llevado a evolucionarlo a un nuevo concepto denominado VI³RCA²S, donde se han tenido que incorporar cinco variables más: inmediatez, inseguridad, ruido, aceleración y simultaneidad de disparidades. En este entorno, a los considerados cuatro jinetes del apocalipsis, pandemias, guerras, cambio climático y demografía, hay que añadir dos jinetes más, desinformación e inteligencia artificial.

DOSSIER

Entre las conclusiones del Foro de DAVOS se plantea que, hasta ahora, la economía condicionaba a la geopolítica, pero en los próximos años, la geopolítica condicionará a la economía; los conceptos de policrisis, permacrisis, permacambio y *desriking* y la lucha contra la desinformación, son ahora claves. La supervivencia y el progreso de una organización dependerá de su capacidad de “leer” e “interpretar” el entorno para “adaptarse” a él de forma dinámica. Muchos de los paradigmas sobre los que se sustentaban nuestras decisiones han desaparecido.

SOBRE LA ESTRATEGIA

El término estrategia proviene del griego “strategós”, compuesto de “stratós”, ejército, y “ago”, conducir, por lo que viene a significar el arte de dirigir o conducir las operaciones militares. Sin embargo, si confiamos en que los cambios de todo tipo se suceden de forma acelerada en los momentos actuales, podemos afirmar que el fin de la concepción estratégica empresarial basada en el paradigma militar verticalista está próximo. Está consolidándose en todo el mundo un revolucionario enfoque estratégico. En un entorno cada vez más turbulento, global y competitivo, ya no basta con tener una buena idea, capitalizar una oportunidad de mercado y tratar de maximizar beneficios a corto plazo.

Los negocios oportunistas han de pasar a ser organizaciones perdurables, bien estructuradas mediante valores finales e instrumentales que les den orientación y sentido más allá de generar beneficios económicos a corto plazo a sus propietarios. La actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas.

La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Una posición estratégica no es sostenible si no se renuncia a otras. Por decirlo de manera sencilla, para tener más de una cosa es necesario tener menos de otras. Pero querer tener las dos, nos puede llevar a incurrir en importantes ineficiencias. Hay que decidir ser todo

para alguien, porque si no, seremos nada para todos. En los mercados debemos ser diferentes, pero nunca indiferentes.

Cuando hablamos de estrategia es imprescindible diferenciar los conceptos de Teatro de Operaciones, mercado donde se desarrolla el “enfrentamiento” y el Escenario, que es el mercado más “el conjunto de circunstancias” que rodean el suceso. En el entorno de incertidumbre y complejidad actual, algunas de las preguntas que toda organización se plantea son: ¿vale la pena planificar?, ¿tiene sentido atenerse a los planes en un entorno tan cambiante?, ¿podemos ser previsibles y proactivos?, ¿cuál es la dimensión de tiempo adecuada?

La creciente incertidumbre del entorno, conceptos como los cisnes negros, rinocerontes grises, elefantes negros, medusas negras... y aspectos de geoestrategia, nos plantean: ¿cómo planificar en estas condiciones?, ¿qué tan útil es atenerse a los planes preestablecidos?, ¿qué sentido tiene cumplir con lo planificado?, ¿cuál es la vigencia de los planes finalmente elaborados?, ¿en qué debemos ser largoplacistas y en que es mucho más útil ser cortoplacistas?, ¿en qué aspectos debemos estar alertas a no desviarnos y en qué otros debemos practicar la flexibilidad total?

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Entender las claves del futuro será fundamental para sobrevivir y triunfar en estos nuevos escenarios y la prospectiva estratégica se convierte en una herramienta imprescindible. La prospectiva es la definición de futuros plausibles a través de la aplicación de metodologías, con la finalidad de establecer probabilidades de ocurrencia, combinando lógicas cualitativas y cuantitativas, para comprender el futuro y con el objetivo último de incidir sobre las variables necesarias para crear el escenario más favorable a nuestros intereses. La prospectiva es una parte del análisis estratégico que facilita la toma de decisiones y constituye un espacio imaginario en el que se combina lo posible con lo deseable.

Los principales objetivos de la prospectiva estratégica son:

- Identificar futuros posibles (escenarios) y estar preparados para ellos. Estos futuros pueden ser: probables, posibles, plausibles, preferibles...
- Facilitar la toma de decisiones
- Anticiparse a las necesidades de nuestros *stakeholders*
- Definir alertas tempranas de amenazas y riesgos
- Gestionar el mapa de riesgos con una visión holística
- Incrementar la resiliencia de la organización ante impactos disruptivos y eventos inesperados
- Crear escenarios deseados

LA NUEVA ERA Y SUS RETOS

La llegada a la presidencia de Donald Trump ha añadido mayor incertidumbre, generando un desconcierto generalizado. Son muchas las interrogantes que esta situación nos pone por delante:

- El deterioro de las relaciones entre Estados Unidos y China. ¿Se producirá la Trampa de Tucídides? ¿Quién puede iniciar el conflicto? ¿Estamos asistiendo al nacimiento de la “Pax Sinica”?
- El mundo se fragmenta en dos bloques: Estados Unidos y China/Rusia:
 - ¿Cómo escalará el conflicto entre Estados Unidos y Rusia?
 - G7 vs. BRICS
 - ¿Desdolarización de la economía? ¿Cuándo y cómo?
 - Una década decisiva para Europa: fragmentación o unión real
 - ¿Europa aliado o vasallo de Estados Unidos?
 - ¿Cuándo invadirá China, Taiwán?
 - ¿Conflicto en el Ártico?
 - Rol futuro de India
- Debate globalización vs. deslocalización vs. localización. Reversión de una globalización desenfrenada. Friendshoring
- Brecha en las cadenas de suministros
- Las materias primas como factor estratégico
- Incremento de los ciberataques
- Alta probabilidad de nuevas pandemias
- Impacto demográfico:
 - ¿La mitad del siglo XXI será la era de África?
 - Nuevos gigantes demográficos: Indonesia, Nigeria, Etiopía...
 - Equilibrios trabajadores vs. jubilados
- Empoderamiento de la mujer
- Mundo hipervigilado: debate seguridad vs. privacidad
- Mayor deuda y la normalización de la teoría monetaria moderna del dinero
- ¿Inflación, deflación, estanflación?
- Empobrecimiento de las clases medias y debilitación de la cohesión social. Auge de los populismos y nacionalismos y protagonismo de partidos y políticos “anti-establishment”
- Debate democracias vs. autocracias
- Crecimiento de la anomia o no reconocimiento de la autoridad y desprecio hacia las normas
- Hipocondría social
- Desigualdad creciente interna en los países y entre los países
- Mundo urbanizado:
 - Gentrificación
 - Megalópolis vs. mega-slums
 - Desarraigo y soledad. Irrelevancia
- Emergencia climática. El debate del cambio climático y la pérdida de la biodiversidad
 - Crisis hídricas
 - Migraciones masivas
- Cambios en el panorama energético global y sus implicaciones geopolíticas y geoeconómicas
- Inseguridad alimentaria
- La gobernanza criminal sigue al alza en un mundo desorganizado
- La tecnología como factor geoestratégico y geoeconómico
- Desorden e incertidumbre: proteccionismo, guerras frías y clásicas, mucha deuda, volatilidad en los precios, tecnología por todas partes y lucha de clases y generaciones, son algunas de las características que darán forma a esta Nueva Era.

DOSSIER

INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA (IAG)

En este entorno aparece el impacto de la inteligencia artificial y la batalla entre EE. UU. y China por la supremacía. La IAG se refiere a una clase de modelos de aprendizaje automático, capaces de producir nuevos contenidos, incluidos texto, imágenes, audio y vídeo, aprendiendo de grandes conjuntos de datos. A diferencia de los modelos tradicionales de IA que clasifican o predicen en función de entradas predefinidas, los sistemas de IAG, en particular los basados en grandes modelos de lenguaje (LLM) como GPT de OpenAI o Bard de Google, tienen la capacidad de generar respuestas similares a las humanas y contenido novedoso. Estos modelos utilizan técnicas de aprendizaje profundo, principalmente redes neuronales, para procesar, comprender e imitar el lenguaje humano y otras formas de datos.

La capacidad de la tecnología para crear contenido multimedia hiperrealista difumina la línea entre la realidad y la ficción, lo que complica los esfuerzos por mantener la confianza en los espacios digitales. Además, la IAG ha planteado preguntas sobre la propiedad intelectual, la propiedad de los datos y el uso ético del contenido generado por la IA.

Desde el lanzamiento público de herramientas de IAG como ChatGPT, a finales de 2022, estas tecnologías han ganado protagonismo mundial. Su capacidad para generar texto coherente, imágenes realistas y medios sintéticos a escala representa un cambio transformador en la forma en que los humanos interactúan con las máquinas. La IAG ha penetrado rápidamente en sectores que van desde la sanidad y la educación hasta las finanzas y el entretenimiento, abriendo nuevas oportunidades de innovación al tiempo que plantea importantes cuestiones éticas, normativas y sociales. Esta rápida expansión ha puesto de relieve la carrera mundial por liderar la tecnología

de IA, a medida que las naciones reconocen su potencial estratégico. Países como Estados Unidos, China y la Unión Europea están invirtiendo recursos sustanciales en investigación y desarrollo (I&D), infraestructura y regulación de la IA, posicionando a la IAG como una piedra angular del crecimiento económico futuro y la influencia geopolítica. En resumen, la IAG no es solo otro avance tecnológico, es un cambio de paradigma que redefine las industrias, los mercados laborales y las estrategias nacionales.

Las implicaciones de la IAG son profundas en todas las dimensiones económicas, sociales y tecnológicas:

- **Impacto económico:** la IAG tiene un potencial significativo para impulsar la productividad en todas las industrias. Mejora la automatización, reduce los costos operativos e introduce eficiencias en tareas como la creación de contenido, el servicio al cliente y el desarrollo de *software*. Se espera que la tecnología contribuya con billones de dólares en la producción económica mundial, según las previsiones. McKinsey, por ejemplo, estima que la IA generativa podría aumentar el PIB mundial en un 7 % en la próxima década; sin embargo, este aumento de la productividad puede producirse a costa del desplazamiento de puestos de trabajo. Las tareas cognitivas rutinarias corren cada vez más el riesgo de automatización, lo que podría ampliar la desigualdad de ingresos, especialmente en las economías avanzadas donde la exposición a la IA es más alta. Los responsables políticos están lidiando con la forma de gestionar este cambio, desde los programas de mejora de las competencias hasta la garantía de una transición justa para los trabajadores afectados por las interrupciones inducidas por la IA.
- **Impacto social:** más allá del ámbito económico, la IAG plantea tanto oportunidades como retos para la sociedad. Por un lado, puede democratizar el acceso a la información y a los servicios. Por ejemplo, los modelos lingüísticos impulsados por IA pueden proporcionar traducciones en tiempo real, respaldar la educación en regiones desatendidas y permitir diagnósticos sanitarios perso-

nalizados. Por otro lado, las mismas capacidades introducen preocupaciones sobre los *deepfakes*, la desinformación y la privacidad. La capacidad de la tecnología para crear contenido multimedia hiperrealista difumina la línea entre la realidad y la ficción, lo que complica los esfuerzos por mantener la confianza en los espacios digitales. Además, la IAG ha planteado preguntas sobre la propiedad intelectual, la propiedad de los datos y el uso ético del contenido generado por la IA. Estas preocupaciones sociales se están convirtiendo en áreas críticas para el enfoque regulatorio a nivel mundial.

- **Implicaciones tecnológicas:** el auge de la IAG representa un salto en la capacidad tecnológica, impulsado por los avances en la arquitectura de redes neuronales, el acceso a una gran potencia informática y la disponibilidad de *big data*. Esto ha acelerado la evolución de la IA desde aplicaciones limitadas y específicas de tareas a modelos más amplios y generalizables los cuales pueden realizar una variedad de tareas cognitivas que antes se pensaba que eran del dominio exclusivo de los humanos. La escalabilidad de los modelos de IA, en particular el desarrollo de modelos básicos como GPT-4, aumenta las apuestas para las naciones que buscan desarrollar capacidades de IA soberanas. Los gobiernos están invirtiendo en infraestructura de IA, desde capacidades de supercomputación hasta plataformas basadas en la nube, para garantizar que sus economías puedan competir en esta era impulsada por la IA. Paralelamente, las principales empresas tecnológicas están compitiendo para desarrollar la próxima generación de tecnologías de IA, haciendo hincapié en el papel de las asociaciones público-privadas en el impulso de las estrategias nacionales de IA.

La IAG se ha convertido en una fuerza transformadora que impulsa el desarrollo económico y la productividad a nivel mundial. Al automatizar tareas complejas, mejorar la toma de decisiones y crear nuevas eficiencias en todas las industrias, la IA tiene el potencial de impulsar signifi-

cativamente el PIB nacional y el crecimiento económico. Los países que invierten estratégicamente en IA se están posicionando para obtener una ventaja competitiva a largo plazo mediante el fomento de ecosistemas de innovación, la mejora de la productividad laboral y la respuesta a desafíos sociales apremiantes, como la atención médica, la educación y el cambio climático. A continuación, algunos detalles adicionales sobre estas implicaciones:

- **Crecimiento económico a través de la automatización:** la IAG está automatizando una amplia gama de tareas, desde la creación de contenidos y el servicio al cliente hasta el análisis financiero y el diagnóstico médico. Esto tiene el potencial de impulsar el aumento de la productividad en todos los sectores al reducir costos, acelerar los flujos de trabajo y mejorar la precisión.
- **Innovación impulsada por la IA:** las naciones líderes en el desarrollo de la IA se benefician de su capacidad para generar nuevos productos, servicios y modelos de negocio. La IA apoya ciclos de innovación rápidos, lo que permite a las empresas llevar soluciones de vanguardia al mercado más rápido, brindándoles una ventaja competitiva.
- **Eficiencia social y gubernamental:** la IA también está mejorando la eficiencia del gobierno a través de servicios públicos más inteligentes, incluidas soluciones de atención médica impulsadas por IA, planificación urbana predictiva y sistemas de ciberseguridad mejorados. Estos beneficios contribuyen tanto al bienestar social como al crecimiento económico, al reducir los costos del sector público y mejorar la calidad del servicio.

Al reconocer el poder transformador de la IA, muchos gobiernos están realizando importantes inversiones en investigación, desarrollo e infraestructura de IA. Estas inversiones tienen como objetivo construir ecosistemas de IA sólidos que incluyan, no solo el desarrollo tecnológico, sino también los marcos regulatorios, los estándares éticos y la mejora de las habilidades de la fuerza laboral. Estos enfoques integrales garantizan que los beneficios de la IA puedan

DOSSIER

aprovecharse de manera eficaz y sostenible. Las áreas clave de enfoque del gobierno incluyen:

- **Financiación de la investigación y el desarrollo de la IA:** los gobiernos están invirtiendo recursos en la investigación de la IA, centrándose en tecnologías fundamentales como el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural y la visión por ordenador. En muchos casos, la inversión pública se combina con iniciativas del sector privado para maximizar el impacto.
- **Desarrollo de infraestructura:** la IA requiere importantes recursos computacionales, incluidas instalaciones de supercomputación y plataformas en la nube capaces de manejar el entrenamiento de modelos de IA a gran escala. Los gobiernos están invirtiendo en este tipo de infraestructuras para sentar las bases de la innovación en diversos sectores.
- **Desarrollo del talento de IA:** la mejora de las habilidades de la fuerza laboral es fundamental para garantizar que las naciones puedan capitalizar plenamente las tecnologías de IA. Los países se están centrando en programas de educación y formación para desarrollar una cartera de investigadores, ingenieros y profesionales de la IA.

El desarrollo de la IA, en particular la IAG, se ha convertido en un punto focal tanto de la colaboración internacional como de la competencia geopolítica. Las naciones están invirtiendo fuertemente en investigación, desarrollo y despliegue de IA, buscando obtener superioridad tecnológica en lo que algunos han llamado una “carrera armamentista de IA”. Al mismo tiempo, el impacto global de la IA requiere cooperación internacional, especialmente en áreas como la gobernanza ética, la investigación y el establecimiento de normas.

A medida que las tecnologías de IA se vuelven más avanzadas y transformadoras, los países tratan cada vez más a la IA como un activo estratégico esencial para la seguridad nacional, el dominio económico y la superioridad tecnológica. La carrera armamentista de la IA se refiere a la intensa competencia entre las naciones para desarrollar y controlar tecnologías de IA de van-

guardia, que se consideran vitales para mantener o ganar influencia geopolítica:

- **Seguridad y defensa nacional:** la IA está transformando las estrategias de defensa modernas, y los países la están integrando en aplicaciones militares como drones autónomos, sistemas de vigilancia y herramientas de ciberseguridad. Estados Unidos, China y Rusia están a la vanguardia de la integración de la IA en las tecnologías de defensa, cada uno con el objetivo de obtener una ventaja estratégica.
- **Competitividad económica:** la IA también se considera un motor clave del futuro poder económico. Se espera que los países que lideran el desarrollo y la implementación de la IA obtengan beneficios económicos sustanciales, especialmente en sectores como la atención médica, la fabricación, las finanzas y la logística. La capacidad de desarrollar e implementar tecnologías de IA generativa es crucial para obtener una ventaja competitiva en el mercado global.
- **China vs. Estados Unidos:** China y Estados Unidos son los dos mayores actores en la carrera armamentista de la IA, y ambas naciones invierten miles de millones en su investigación y desarrollo (I&D). El gobierno de China ha hecho de la IA una prioridad nacional a través de su Plan de Desarrollo de Inteligencia Artificial de Nueva Generación, mientras que Estados Unidos depende de una combinación de fondos federales, innovación del sector privado e investigación universitaria.
- **Dominio tecnológico y estándares:** la carrera por el dominio de la IA también consiste en establecer los estándares globales que regirán las tecnologías de IA en el futuro. Los países que lideran el desarrollo de tecnologías de IA también dan forma a las normas, la ética y los estándares técnicos que definirán cómo se utiliza esta a nivel mundial. Por ejemplo, la Ley de IA de la UE tiene como objetivo establecer puntos de referencia mundiales para la gobernanza de la IA, influyendo en la forma en que la IA se desarrolla y despliega en todo el mundo.

Si bien la competencia geopolítica impulsa gran parte de la carrera de la IA, también existe una gran necesidad de colaboración internacional para abordar los desafíos globales que esta plantea. Los países y las organizaciones están reconociendo que la colaboración en la investigación, la ética y la gobernanza de la IA es esencial para garantizar que esta se utilice de manera responsable y equitativa. Algunos de los temas a destacar son los que siguen:

1. Colaboraciones internacionales de investigación: las iniciativas globales de investigación en IA implican colaboraciones transfronterizas, aprovechando la experiencia y los recursos de múltiples países para resolver desafíos comunes en IA. Estas iniciativas suelen centrarse en áreas como la seguridad de la IA, la mitigación de sesgos y la IA para el bien público, en las que el conocimiento y los recursos compartidos benefician a todos los participantes.

— Horizonte Europa: el programa Horizonte Europa de la UE financia proyectos internacionales de investigación en IA, reuniendo a investigadores de diferentes países para colaborar en los avances de la IA en áreas como la atención sanitaria, el cambio climático y la privacidad de los datos.

— Colaboración entre EE. UU. y la UE: EE. UU. y la UE han iniciado proyectos conjuntos para promover el desarrollo ético de la IA, haciendo hincapié en la necesidad de alinear los estándares, la ética y las regulaciones de la IA en estas regiones principales.

2. Ética y gobernanza de la IA: a medida que las tecnologías de IA se integran más en la sociedad, garantizar que los sistemas de IA funcionen de forma ética es una preocupación mundial. Están surgiendo varios marcos internacionales para promover la ética de la IA, centrándose en cuestiones como la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas.

3. Alianza Mundial para la Inteligencia Artificial (GPAI): esta iniciativa reúne a gobiernos, organizaciones internacionales y expertos de todo el mundo para colaborar en políticas, investi-

gaciones y mejores prácticas de IA. La GPAI tiene como objetivo desarrollar sistemas de IA que estén centrados en el ser humano, éticos e inclusivos.

4. Principios de IA de la OCDE: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha elaborado directrices para el desarrollo responsable de la IA, que han sido respaldadas por más de cuarenta países. Estos principios enfatizan la necesidad de que los sistemas de IA sean transparentes, responsables y estén alineados con los derechos humanos.

5. La IA en la acción climática: la IA se está utilizando para hacer frente a desafíos globales como el cambio climático, con varias colaboraciones internacionales centradas en el seguimiento del medio ambiente, la optimización de la energía y la respuesta a desastres. Estas iniciativas demuestran el papel positivo que puede desempeñar la IA cuando las naciones trabajan juntas para abordar problemas globales compartidos.

Los países y las organizaciones están reconociendo que la colaboración en la investigación, la ética y la gobernanza de la IA es esencial para garantizar que esta se utilice de manera responsable y equitativa.

La carrera por liderar el desarrollo de la IA no se trata solo de destreza tecnológica, sino que tiene implicaciones más amplias para la competitividad económica mundial, la influencia social e incluso el poder geopolítico:

■ Crecimiento económico y creación de empleo: las naciones que lideran la IA están preparadas para capturar una parte desproporcionada de la economía mundial impulsada por la IA. Se espera que los líderes de IA creen nuevas industrias, fomenten la innovación y desarrollen empleos bien remunerados en campos relacionados con ella, como la ciencia de datos, el aprendizaje automático y la ética de la IA. El McKinsey Global Institute estima

DOSSIER

que la IA podría sumar hasta 13 billones de dólares a la economía mundial para 2030, y que los primeros en adoptarla son los que cosechan los beneficios más significativos.

China está utilizando las tecnologías de IA como herramienta de poder blando al exportar tecnologías de vigilancia de IA a otros países. Estas exportaciones permiten a China ampliar su influencia, al tiempo que promueve su modelo de gobernanza en los países que adoptan estas tecnologías.

- **Influencia en los estándares globales de IA:** los líderes de IA también desempeñan un papel fundamental en la configuración de los estándares globales que rigen las tecnologías de IA. Por ejemplo, se espera que la Ley de IA de la Unión Europea establezca un punto de referencia para su regulación en todo el mundo, influyendo en la forma en que los países fuera de la UE regulan y gobiernan los sistemas de IA. Del mismo modo, la creciente influencia de China en la investigación y el desarrollo de la IA significa que su enfoque de la gobernanza de la IA podría dar forma a los estándares de la IA en Asia y más allá.
- **Poder blando e influencia digital:** liderar en IA también proporciona a los países poder blando, es decir, la capacidad de influir en las normas, comportamientos y políticas globales a través de las tecnologías de IA. Esto es particularmente evidente en el papel de la IA en la diplomacia digital y la ciberseguridad. Los países que exportan tecnologías impulsadas por la IA, como los sistemas de vigilancia o las plataformas de IA, pueden ampliar su influencia geopolítica, a menudo incorporando sus valores y modelos de gobernanza en las tecnologías que exportan.
- **Estrategia de exportación de IA de China:** China está utilizando las tecnologías de IA como herramienta de poder blando al exportar tecnologías de vigilancia de IA a otros países. Estas exportaciones permiten a China

ampliar su influencia, al tiempo que promueve su modelo de gobernanza en los países que adoptan estas tecnologías.

- **Riesgo de fragmentación:** si bien el liderazgo mundial en IA aporta numerosas ventajas, también se corre el riesgo de crear un mundo fragmentado en el que los países desarrollen e implementen la IA de forma aislada, siguiendo diferentes directrices, normas y regulaciones éticas. Esta fragmentación podría obstaculizar la innovación y la cooperación mundiales en materia de IA y exacerbar las tensiones geopolíticas existentes.

La carrera por el liderazgo de la IA está dando forma al futuro de la competitividad y la geopolítica mundiales. Si bien las naciones se esfuerzan por liderar la investigación, el desarrollo y la implementación de la IA, los esfuerzos de colaboración necesarios para gestionar los desafíos éticos, regulatorios y sociales que plantea la IA siguen siendo críticos. A medida que evolucionan las dimensiones geopolíticas de la IA, las naciones deberán equilibrar la competencia con la cooperación, garantizando que la IA sirva como una fuerza para el bien mundial, salvaguardando al mismo tiempo los intereses nacionales y promoviendo el crecimiento económico.

IMPACTOS ESPERABLES

Algunos de los impactos, a nivel empresarial y general, que han llegado para quedarse son:

- **Cambio en la mirada estratégica:** de la proyectiva a la prospectiva
- **La incorporación de la geopolítica en los Consejos de Administración/Asesores y Juntas Directivas**
- **Teletrabajo.** Hasta ahora ha sido un modelo exitoso de improvisación y ha de formar parte de un modelo de gestión
- **Incorporar la Estrategia Digital, la IA y la Ciberseguridad y en los Consejos de Administración/Asesores y Juntas Directivas**
- **El cliente en el centro de todas las decisiones**
- **Preocupación por la resiliencia de las organizaciones**

- La sostenibilidad como un eje estratégico de vital importancia
- Mapas de riesgos con una visión holística
- Incremento de la dificultad para atraer/fidelizar al talento. Crear una nueva propuesta de valor como empleadora
- Preocupación por el bienestar/salud (física y mental) de los colaboradores
- La importancia de un propósito auténtico y vívido

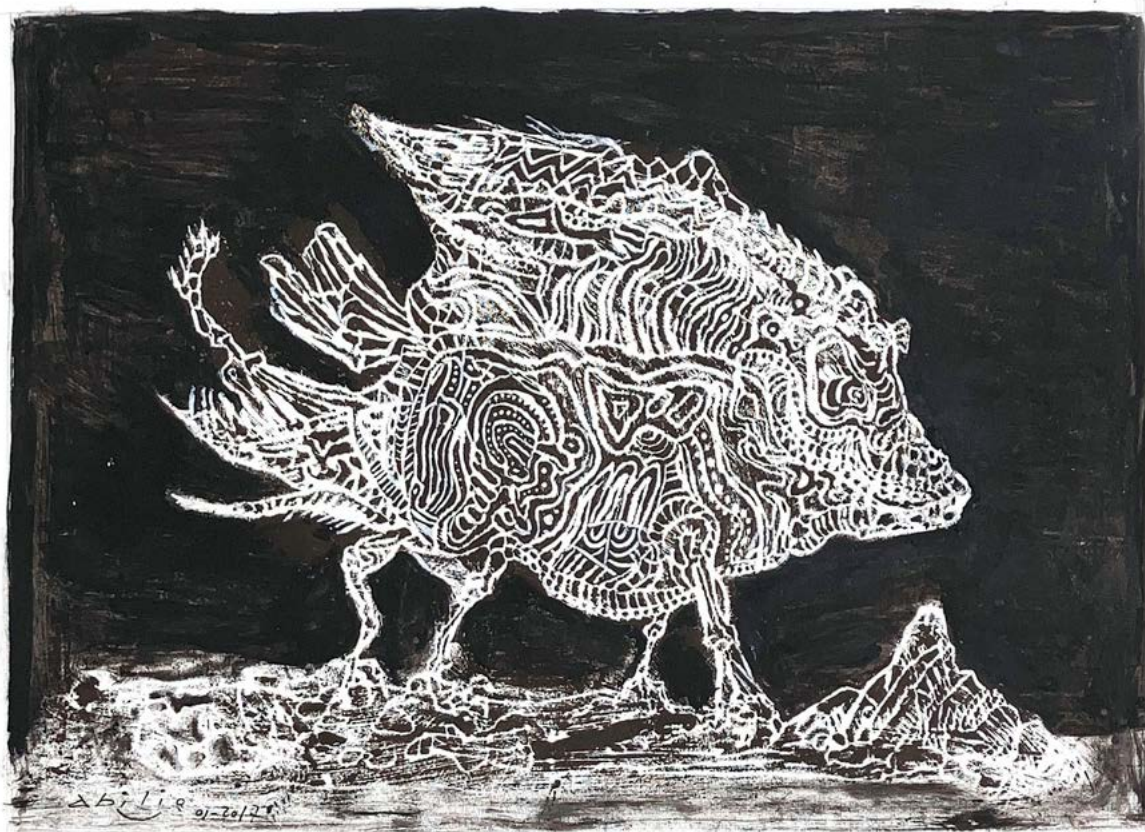
Ante estos inmensos desafíos y retos, hay que formar y animar a los nuevos líderes; que sepan encontrar el camino, que estén convencidos de que, cuando las situaciones son tremendamente complejas y complicadas, son los líderes quienes, en vez de buscar excusas o esquivar la reali-

dad, ven la luz más allá de la oscuridad y son capaces de encontrar el camino hacia esa luz. Son los que ante la adversidad elevan su voz de esperanza y transmiten confianza en que puede lograrse la superación de todas las barreras que están inmovilizando al resto.

Nota: Este ensayo salió publicado originalmente en el libro *Compartiendo el legado* de la editorial **abediciones**. Caracas-Venezuela 2025.

MARCOS URARTE

Miembro del IFTF (Institute for the Future).
Participa como consejero independiente y senior advisor, en diversos Consejos de Administración y Asesores de prestigiosas compañías.



Galería de Papel. Multisápido en negro. Abilio Padrón. (2017)