
HIC SVNT DRACONES

CÓMO PENSAR EL INTERREGNO SIN
NOSTALGIA NI RECETAS NUEVAS

Mariano Boiero

AGO · MMXXVI

El mundo dejó de ser un terreno relativamente predecible. Las decisiones — políticas, empresariales, estratégicas — se toman hoy en un contexto más incierto, fragmentado y difícil de leer. Los socios confiables de hoy quedan bajo sanción mañana. Los mercados se abren y se cierran por decisión política. Las cadenas de suministro pasan de eficientes a inviables en semanas.

La desorientación que esto produce no es un problema individual. Es una condición del momento.

Pero hay algo que la mayoría de los análisis sobre este momento dejan afuera: el problema no está solo en lo que está pasando. Está en el marco desde el que intentamos entenderlo.

Hoy tenemos más información que nunca. Más datos, más fuentes, más expertos, más reportes en tiempo real. Y sin embargo eso no produce más comprensión. A veces produce lo contrario: más ruido, más contradicciones, más parálisis.

No porque falte información. Porque las herramientas de pensamiento con las que intentamos ordenarla están llegando a su límite.

Seguimos mirando un mundo que cambió con lentes diseñados para otro momento histórico. Lentes que todavía funcionan — y mucho — para ejecutar, operar y decidir en lo inmediato. Lo viejo no está muerto. Sería un error tratarlo como obsoleto. El problema es otro: esos lentes explican cada vez menos por qué pasan las cosas, cómo se reorganiza el poder y qué tipo de decisiones quedan justificadas en este nuevo tablero.

Ahí aparece la sensación de desorientación: no porque no sepamos decidir, sino porque ya no estamos seguros de por qué decidimos como decidimos, ni qué supuestos silenciosos están sosteniendo esas decisiones.

No estamos simplemente frente a un cambio de contexto ni ante una crisis puntual. Estamos llegando al límite de un paradigma. De una forma de interpretar la realidad, de darle sentido a las reglas, de justificar decisiones y de establecer prioridades.

Las categorías con las que veníamos pensando el mundo siguen operando. Las organizaciones funcionan, los mercados existen, los Estados deciden, los contratos se firman. Lo viejo no desapareció. De hecho, sigue sosteniendo gran parte del sistema.

El problema es que esas herramientas ya no alcanzan para ordenar el sentido: para ofrecer un marco compartido que explique por qué ciertas decisiones son razonables, legítimas o sostenibles más allá de su eficacia inmediata.

Decidimos, pero con dificultad para explicarnos. Actuamos, pero sin un relato claro que articule acción, contexto y límites. Ajustamos planes, cambiamos estrategias, redefinimos alianzas — muchas veces sin saber si estamos adaptándonos o simplemente reaccionando.

Esa incomodidad no es un defecto. Es una señal.

Nombrarlo con precisión ayuda: esto es un interregno. No un vacío ni un caos. Un momento de desacople. Las reglas siguen ahí, pero ya no vienen acompañadas de un marco ético-político claro que las legitime. Las decisiones se toman, pero muchas veces sin necesidad de explicarse. La eficacia manda, la justificación se posterga, los límites quedan difusos.

Esto no vuelve al mundo inmoral. Lo vuelve amoral. Y esa diferencia importa, porque cambia radicalmente la forma en que se ejerce el poder y se toman decisiones, tanto en la política como en las organizaciones.

La geopolítica vuelve al centro de la escena no como un tablero de ajedrez entre bloques rígidos, sino como una reconfiguración permanente de relaciones de poder. El mundo no se organiza hoy en bloques estables, sino en acoples flexibles. Los alineamientos se arman y desarman según el tema, el interés y el momento. Un actor puede ser aliado en lo comercial y rival en lo ideológico. Socio tecnológico y competidor cultural.

La política no perdió centralidad. Perdió el binarismo con el que solíamos leerla.

Hoy no alcanza con identificar de qué lado está cada uno. Hay que entender por qué se producen ciertos acoples, qué intereses los sostienen y qué tan frágiles son. La lectura del contexto deja de ser un ejercicio informativo para convertirse en una capacidad estratégica central.

Hay una tercera dimensión que la mayoría de los análisis sobre este momento no nombra: la efectividad.

La eficiencia pregunta si hacemos las cosas bien. La eficacia pregunta si logramos lo que nos proponemos. La efectividad pregunta si los resultados que obtenemos son sostenibles, legítimos y no erosionan el sistema que los produce.

En el interregno, muchas decisiones son eficaces. Funcionan. Resuelven. Permiten seguir operando. Pero no necesariamente son efectivas. Acumulan costos invisibles: pérdida de confianza, deterioro institucional, fragilidad reputacional, tensiones internas que no desaparecen — solo se postergan.

Cuando la eficacia se desacopla de la efectividad, la ética deja de operar como límite estructural y queda reducida a discurso. No porque se la niegue, sino porque se la suspende hasta nuevo aviso.

Para las organizaciones, este no es un problema filosófico. Es un problema de diseño.

Las organizaciones modernas fueron diseñadas para un mundo de alineamientos relativamente estables, con reglas claras — o al menos previsibles — y con un marco compartido que permitía planificar, optimizar y ejecutar. Incluso cuando había crisis, había un horizonte al que volver.

Ese horizonte hoy no está claro.

Las empresas y las instituciones saben ejecutar planes, optimizar procesos y adaptarse tácticamente. Lo que no saben — porque no fueron diseñadas para eso — es interpretar contextos ambiguos, leer acoples flexibles y decidir cuando el mapa ya no coincide del todo con el territorio.

Por eso proliferan ajustes, pivotes, reestructuraciones y cambios de rumbo que, vistos en conjunto, no siempre construyen dirección. Se actúa mucho, se decide rápido, pero se comprende poco. No por incapacidad, sino porque falta un marco que articule contexto, poder, límites y sentido.

No estamos ante el fin de las reglas. Estamos en un interregno: un momento incómodo en el que lo viejo sigue funcionando pero ya no organiza completamente el sentido, y lo nuevo todavía no tiene forma estable.

Reconocer ese límite no es resignarse ni caer en el cinismo. Es, quizás, el primer gesto de lucidez. Porque solo desde ahí se puede empezar a pensar — sin nostalgia y sin recetas nuevas — qué tipo de marcos, criterios y formas de conducción hacen falta para no seguir decidiendo a ciegas.

No sabemos aún cuál será el nuevo paradigma. Pero insistir en que el anterior todavía explica todo es, probablemente, la forma más segura de no entender lo que ya está pasando.

Entro donde el mapa dice 'dragones'.