



Cuando el mundo dejó de ser un mapa

Jaime Eduardo Santos Mera*

Durante mucho tiempo creímos que el mundo era un mapa.

Un mapa ordenado, delimitado, legible.

Un tablero donde cada actor tenía un lugar, cada movimiento una lógica y cada conflicto una frontera.

Ese mundo ya no existe.

No porque haya desaparecido el poder, sino porque el poder cambió de forma.

China no avanza como un ejército.

Avanza como quien juega Go.

No busca derrotar.

Busca rodear.

No irrumpe.

Se instala.

No conquista territorios.

Configura dependencias.

Mientras tanto, muchas organizaciones —y no pocos Estados— siguen tomando decisiones como si el mundo fuera un tablero de ajedrez: piezas claras, reglas estables, finales previsibles.

Pero el tablero se disolvió.

Y lo que quedó no es el caos. Es algo más complejo: **un sistema vivo.**

El error no está en no anticipar el evento.

El error está en seguir buscando eventos.

Porque lo que hoy llamamos crisis rara vez comienza como crisis.

Empieza como una pequeña tensión:



un proveedor demasiado concentrado,
una cadena demasiado eficiente,
una regulación apenas perceptible,
una decisión que parece marginal.

Nada de eso parece relevante.
Hasta que lo es.

El problema es que hemos aprendido a mirar el mundo como si fuera lineal.

Buscamos causas, efectos, probabilidades.
Construimos modelos que funcionan... hasta que dejan de hacerlo.

Pero el mundo actual no se comporta como una máquina.
Se comporta como una epidemia.

Las cosas no ocurren.
Se propagan.

Una decisión en un puerto lejano altera una operación en otro continente.
Una restricción regulatoria redefine un mercado entero.
Una narrativa cambia el comportamiento de millones.

No hay centro.
No hay borde.
Hay red.

Alvin Toffler lo vio antes que muchos: el poder dejó de residir en la fuerza o en el capital.
Se volvió conocimiento. Y el conocimiento no se acumula: circula.

Adam Kucharski lo explica desde otro ángulo: las ideas, los comportamientos y las crisis
siguen patrones de contagio. No se mueven en línea recta. Se expanden.

Moisés Naím completa el cuadro: el poder ya no pertenece a nadie en particular. Está
fragmentado, disperso, en disputa permanente.

Cuando estas tres cosas ocurren al mismo tiempo —el poder fluye, se contagia y nadie lo
controla— el resultado es un mundo donde el riesgo deja de ser un evento.

Se convierte en una condición.



Aquí es donde la geopolítica se transforma en algo más íntimo.

Ya no se juega solo entre Estados.
Se juega dentro de las organizaciones.

En un inventario que no llega.
En una persona que no puede operar.
En una cadena que se rompe sin previo aviso.

El conflicto ya no está “allá afuera”.
Está “aquí adentro”.

Tal vez por eso la mejor metáfora ya no es el tablero, sino la tierra.

Una organización se parece más a una falla tectónica que a una máquina.

Las tensiones no se ven, pero se acumulan.
Las placas no se mueven todos los días, pero nunca están quietas.

Y cuando finalmente ocurre el terremoto, solemos decir que fue inesperado.

No lo fue.

Solo liberó lo que llevaba tiempo acumulándose.

El problema es que seguimos gestionando riesgos como si fueran eventos.

¿Qué puede pasar?
¿Con qué probabilidad?

Son buenas preguntas.
Pero insuficientes.

Porque en sistemas como este, la pregunta relevante no es qué puede ocurrir.

Es dónde se está acumulando la energía.



Eso cambia la forma de mirar una organización.

Los indicadores dejan de ser métricas de desempeño.
Se convierten en sensores de tensión.

La eficiencia deja de ser virtud absoluta.
Puede convertirse en fragilidad.

La optimización, sin redundancia, es una apuesta silenciosa.

Frente a esto, la respuesta no es más control.

Es otra cosa.

Calibración.

Calibrar no es predecir el terremoto.
Es entender el terreno.

Es saber dónde están las fallas,
cuánta tensión soportan,
y qué ocurrirá cuando cedan.

Pero, sobre todo, es preparar a quien debe decidir cuando eso ocurra.

Porque en el momento crítico, no decide el modelo.
Decide la persona.

Y en ese instante, el riesgo deja de ser técnico.
Se vuelve humano.

Tal vez por eso la gobernanza, en este contexto, no puede seguir siendo un ejercicio de cumplimiento.

No se trata de seguir reglas.
Se trata de leer.



Leer el entorno.
Leer las señales débiles.
Leer las tensiones antes de que se conviertan en rupturas.

Eso no se aprende en manuales.
Se entrena, como se entrena quien camina en montaña: observando, interpretando,
decidiendo con información incompleta.

El mundo no dejó de ser predecible.

Dejó de ser legible con los instrumentos que usamos.

Y quizás esa sea la verdadera transición que estamos viviendo.

No de un orden a otro.
Sino de una forma de entender el mundo... a otra.

Hoy, la empresa ya no es solo un actor económico.

Es un sismógrafo.

No controla el movimiento de la tierra.
Pero puede aprender a sentirlo.

Y en ese aprendizaje, quizás, encuentre algo más valioso que la certeza:

la capacidad de permanecer en pie cuando todo lo demás se mueve.

***Nota del autor**

Este texto fue elaborado con apoyo de inteligencia artificial utilizada como herramienta de estructuración lingüística. Las ideas, interpretaciones y conclusiones son resultado del trabajo intelectual del autor y los libros de los autores citados hacen parte de la biblioteca personal.

25-03-2026