
En náutica, el peso muerto es un bloque de hormigón o metal que se coloca en el fondo del mar y se usa como punto fijo de amarre. Se conecta a una boya flotante y permite que los barcos se sujeten sin necesidad de lanzar su propia ancla. La diferencia con el ancla es sutil pero decisiva: el peso muerto no se mueve nunca. Está ahí, en el fondo, fijo para siempre. El barco que amarra sobre él no elige cuándo quedarse ni cuándo partir. Simplemente queda sujeto.

El ancla es otra cosa. Se lanza desde la embarcación, fija temporalmente, y puede recuperarse. Es un dispositivo de pausa, no de inmovilización. Permite detenerse, revisar, recalibrar — y después seguir.

Las organizaciones tienen las dos cosas. El problema es que muchas veces no saben cuál están usando.

LA MEMORIA ORGANIZACIONAL

Toda organización acumula historia. Decisiones que se tomaron y se institucionalizaron. Procesos que funcionaron en un momento y se convirtieron en la única forma de hacer las cosas. Relatos sobre por qué somos lo que somos, por qué hacemos lo que hacemos, por qué las cosas son como son. Esa acumulación es la memoria organizacional — y tiene un poder enorme, para bien y para mal.

Cuando la memoria organizacional funciona bien, es ancla. Provee identidad, coherencia, un lenguaje común que permite coordinar sin explicar todo desde cero. Una organización sin memoria no puede aprender porque no tiene con qué comparar. No puede sostener un cambio porque no tiene desde dónde partir.

Cuando funciona mal, es peso muerto. La historia deja de ser un recurso y se convierte en una trampa. Las decisiones del pasado condicionan las del presente no porque sigan siendo las mejores sino porque están ahí, porque tienen masa, porque el costo de cuestionarlas parece mayor que el costo de repetirlas.

La diferencia entre las dos no está en el contenido de la memoria. Está en cómo la organización se relaciona con ella.

EL CASO NOKIA

Nokia dominó el mercado global de teléfonos móviles durante una década. En los primeros años 2000 tenía cerca del 40% del mercado mundial. Su sistema operativo, Symbian, era la plataforma sobre la que corría todo — el hardware, el software, la cultura interna, la identidad corporativa, el orgullo de los ingenieros que lo habían construido.

Cuando Apple lanzó el iPhone en 2007 y Google aceleró el despliegue de Android, algo curioso ocurrió dentro de Nokia. Los ingenieros sabían. Las evaluaciones internas documentaban las brechas. Symbian no estaba diseñado para el mundo táctil y centrado en aplicaciones que los smartphones estaban inaugurando. La información existía. Estaba en los reportes, en las conversaciones de pasillo, en la cabeza de las personas que construían el sistema todos los días.

Pero esa información no llegaba hacia arriba.

La investigación de Vuori y Huy, basada en 76 entrevistas con gerentes e ingenieros de Nokia, reveló el mecanismo con precisión clínica: los mandos medios tenían miedo de decirle la verdad a la alta dirección. Miedo de perder sus puestos. Miedo de ser vistos como "no lo suficientemente ambiciosos" para cumplir los objetivos trimestrales. La alta dirección, a su vez, no quería admitir ante los inversores que Symbian era inferior — porque eso hundiría el valor de la acción.

El resultado fue una organización donde todos sabían lo que nadie podía decir.

Eso es el peso muerto en su forma más pura. No la tecnología obsoleta — eso era el síntoma. El peso muerto era la cultura que había hecho de la verdad incómoda algo más peligroso que el silencio. Nokia no murió porque no supiera que el mundo estaba cambiando. Murió porque su memoria organizacional había producido un sistema donde esa información no podía circular.

Cuando finalmente reaccionó — primero con MeeGo, tarde y mal, después con la alianza con Microsoft en 2011, demasiado tarde — ya no era una decisión estratégica. Era un manotazo de ahogado. El barco llevaba años amarrado al peso muerto. La boya seguía flotando. Pero el fondo ya no era el mismo.

CÓMO SE INSTALA

El mecanismo por el cual el peso muerto se instala no es dramático. Es gradual y, en su momento, razonable.

Una decisión se toma en un contexto determinado. Funciona. Se repite. Se convierte en proceso. El proceso se documenta. La documentación se convierte en norma. La norma se convierte en cultura. Y en algún punto del camino, nadie recuerda ya por qué se tomó la decisión original — solo sabe que así se hacen las cosas.

Lo perverso es que en cada etapa de ese proceso hay lógica. La decisión original era razonable. El proceso era eficiente. La norma daba previsibilidad. La cultura daba cohesión. El problema no está en ninguno de esos pasos individuales. Está en que nadie pregunta si el contexto que justificó la decisión original todavía existe.

Esa pregunta no aparece sola. Requiere distancia. Requiere alguien que pueda mirar la organización desde afuera de su propio relato. Y requiere que la cultura permita que esa pregunta se haga sin que quien la hace pague un costo por hacerla.

En Nokia, ese costo era demasiado alto. Y por eso el peso muerto se mantuvo hasta que ya no había manera de levantarlo.

DEL ANCLA AL PESO MUERTO Y VICEVERSA

Una organización que usa su historia como ancla puede decir: esto nos funcionó en ese contexto, este otro ya no aplica, acá conviene pausar y revisar antes de seguir. Reconoce el pasado sin quedar prisionera de él. Sabe cuándo soltar.

Una organización que opera sobre peso muerto no puede hacer esa distinción. Cada intento de cambio choca contra la inercia acumulada de todo lo anterior. No porque haya resistencia deliberada — muchas veces no la hay — sino porque la arquitectura del sistema está construida para reproducirse. Los procesos generan los mismos procesos. Los relatos justifican los mismos relatos. La cultura selecciona a quienes encajan con la cultura.

Ahí es donde los planes de cambio fracasan con más frecuencia: no por falta de voluntad ni por diseño deficiente, sino porque nadie identificó qué estaba funcionando como peso muerto antes de empezar a mover.

El pasaje del peso muerto al ancla no es un cambio de contenido. Es un cambio de relación con el propio pasado.

Implica poder nombrar qué elementos de la historia organizacional siguen siendo recursos — identidad, aprendizajes, capacidades construidas — y cuáles se convirtieron en lastre: prácticas que nadie cuestiona porque siempre se hicieron así, estructuras que se mantienen porque cambiarlas implicaría admitir que fueron un error, relatos que protegen a quienes tienen poder de no verse obligados a rendir cuentas.

Y también — y esto es lo más difícil — implica reconocer que a veces la misma cosa funciona de las dos maneras al mismo tiempo. Una cultura fuerte puede ser ancla y peso muerto en el mismo momento: da coherencia a quienes la comparten y silencia a quienes no encajan. Un proceso consolidado puede ser garantía de calidad y barrera de innovación. Un liderazgo histórico puede ser fuente de identidad y obstáculo para el cambio.

Esa tensión no se resuelve con un diagnóstico simple. Se gestiona. Y para gestionarla hace falta alguien que pueda leer la organización sin deberle nada a su relato oficial. Que pueda hacer las preguntas que el de adentro no puede hacer porque está demasiado adentro para verlas.

En náutica, cuando un barco queda sujeto a un peso muerto que ya no sirve, no hay forma de liberarlo desde adentro.

Hay que bajar al fondo.

En las organizaciones, alguien tiene que ir a mirar lo que está en el fondo. Lo que sostiene todo lo demás sin que nadie lo vea. Lo que el mapa oficial no muestra porque nunca fue cartografiado.

Ahí suele estar el problema real.

Y ahí es donde empieza el trabajo.

Entro donde el mapa dice 'dragones'.