



---

En el Génesis, Lot y su familia huyen de Sodoma antes de que la ciudad sea destruida. La consigna es simple y absoluta: no mirar hacia atrás. La mujer de Lot mira. Y se convierte en estatua de sal.

No es un castigo arbitrario. Es una advertencia sobre lo que le pasa a quien no puede soltar lo que ya terminó.

Las organizaciones tienen su propio síndrome de Lot. No mueren de golpe. Se petrifican despacio, mirando hacia atrás, mientras el mundo sigue moviéndose adelante.

El síntoma más visible no es la resistencia al cambio. Es el lenguaje.

Las organizaciones con síndrome de Lot tienen un vocabulario muy reconocible: siempre lo hicimos así, esto funcionó por años, equipo que gana no se toca, las nuevas ideas suenan bien en teoría pero acá la práctica es otra cosa. No es mala voluntad. Es petrificación. El pasado habla tan fuerte que tapa el ruido del presente.

Lo que ese lenguaje revela no es nostalgia. Es miedo. Miedo a que si se suelta lo que funcionó, no haya nada sólido a qué aferrarse. Y ese miedo produce algo muy específico: organizaciones que siguen ejecutando con precisión una estrategia que ya no responde al mundo en el que operan.

El problema se complica porque la petrificación no se parece al colapso. Se parece a la eficiencia.

La organización funciona. Los procesos corren. Los reportes llegan a tiempo. Desde adentro todo parece bajo control. Lo que nadie nota — o nadie se anima a nombrar — es el desacople: lo que la organización dice que es no coincide con lo que realmente hace, y lo que realmente hace no coincide con lo que el contexto le está pidiendo.

Ese desacople tiene tres caras. La discursiva: se habla de innovación pero las decisiones reales van siempre para el mismo lado. La cultural: la gente nueva aprende rápido que hay cosas que no se cuestionan. La operativa: los procesos siguen la lógica de un mundo que ya cambió.

Ninguna de las tres duele de inmediato. Todas duelen cuando ya es tarde.

Lo que distingue a las organizaciones que evitan el síndrome de Lot no es que no tengan historia. Es que saben usarla sin quedar atrapadas en ella.

La historia organizacional puede ser lastre o puede ser ancla. Como lastre, pesa y frena: cada decisión nueva tiene que vencer la inercia de todo lo anterior. Como ancla, fija sin inmovilizar: permite hacer una pausa, revisar, recalibrar, y seguir moviéndose con algo sólido a qué volver.

---

La diferencia no está en el pasado. Está en cómo se lo lee.

Una organización que procesa su historia — que puede decir "esto funcionó en ese contexto, este otro ya no aplica" — puede moverse. Una organización que sacraliza su historia — que convierte sus éxitos pasados en dogma — se petrifica.

La pregunta que casi nunca se hace en las organizaciones con síndrome de Lot no es cómo cambiar. Es una más incómoda: ¿qué estamos sosteniendo que ya no nos sostiene?

Esa pregunta no aparece en los planes estratégicos. No aparece en las reuniones de directorio. Aparece, cuando aparece, en los diagnósticos honestos. En las conversaciones que incomodan. En el momento en que alguien se anima a decir lo que todos están pensando pero nadie quiere nombrar.

La mujer de Lot no miró porque era tonta. Miró porque soltar es difícil. Porque lo conocido, aunque esté en llamas, se siente más seguro que lo desconocido que viene adelante.

Las organizaciones también miran hacia atrás por eso.

El problema no es mirar. Es quedarse.

---

*Entro donde el mapa dice 'dragones'.*