



FOTO: Archivo Particular

¿QUIÉN SERÉ CUANDO TODO ESTO CAMBIE?

Hay cambios que modifican lo que hacemos y otros que, además, nos obligan a revisar quiénes somos. ***Una promoción, la pérdida de un cargo, la automatización de una tarea, una fusión o el crecimiento de una empresa alteran todo, no solo la lista de responsabilidades. También transforman el lugar desde el cual nos reconocemos y somos reconocidos por los demás.***

Esta pregunta por lo general no se comparte, y aparece en silencio: ¿quién seré cuando todo esto cambie?

Casi nunca se formula de manera directa, a veces se esconde detrás de una preocupación por el organigrama, una insistencia sobre procedimientos que antes dominábamos o una incomodidad difícil de explicar frente a una oportunidad que, en teoría, deberíamos celebrar. ***Cuando el trabajo ha sido durante años una fuente de pertenencia, orgullo y sentido, cambiar de función puede sentirse como tener que aprender de nuevo a presentarnos ante el mundo.***



FOTO: Archivo Particular

No estoy diciendo que nuestro cargo sea toda nuestra identidad, sino que aquello que hacemos se integra, con el tiempo, a la historia que contamos sobre nosotros mismos. En el trabajo aprendemos qué sabemos resolver, de quiénes somos compañeros, a qué grupo pertenecemos y por qué otros nos buscan. Cuando esa historia cambia, no es suficiente con recibir una nueva descripción de funciones, también necesitamos construir una respuesta distinta a la pregunta de quiénes somos dentro de la nueva realidad.

El trabajo también nos devuelve una imagen

Solemos hablar de la identidad como si fuera algo íntimo y estable, guardado dentro de cada persona. Sin embargo, la identidad también se construye en relación con otros. ***Nos reconocemos en los vínculos que sostenemos, en las capacidades que ejercemos y en las historias que explican cómo llegamos hasta donde estamos.***

Ashforth (2001) mostró la importancia de los

roles en la vida organizacional: un rol no es solo un conjunto de tareas, es una posición cargada de expectativas, relaciones y significados. Conroy y O’Leary-Kelly (2014) complementaron explicando, además, que los roles y pertenencias laborales pueden convertirse en parte de nuestra identidad. Es por eso que perderlos o transformarlos puede exigir un proceso de reconstrucción, incluso cuando el cambio trae beneficios objetivos.

Pensemos, por ejemplo, en una profesional reconocida durante años por resolver los casos más complejos de su área. ***Su experiencia le ofrece seguridad y sus compañeros recurren a ella cuando algo falla. Un día es promovida para dirigir el equipo. La noticia confirma su valor, mejora sus condiciones y amplía su influencia. Pero, desde ese momento, ya no deberá ser solamente quien encuentra la mejor respuesta.*** Tendrá que ayudar a que otros la encuentren, tomar decisiones impopulares y responder por resultados que no controla por completo.

La promoción no elimina su experiencia, pero cambia la manera de utilizarla. **Aquello que antes confirmaba su competencia (el resolver las cosas personalmente) puede convertirse ahora en una limitación que no se puede delegar.**

La versión de sí misma que la condujo al nuevo cargo no basta para su nuevo rol, adicionalmente su versión anterior, ya no está allí para asistir a los demás.

Por eso algunas transiciones deseadas producen inseguridad tanto individual como colectiva. **No porque las personas sean incapaces, sino porque deben abandonar una forma conocida de comprobar su propio valor antes de haber consolidado otra.**

Lo que sabemos hacer no es suficiente

Los cambios tecnológicos hacen visible esta tensión. Una herramienta puede mejorar la productividad y, al mismo tiempo, cuestionar el lugar de quienes construyeron su reconocimiento alrededor de una destreza que ahora parece menos necesaria. **Decirles que deben actualizarse puede ser correcto, pero resulta insuficiente si no entendemos qué representa esa capacidad en su historia.**

Una persona no protege sólo un procedimiento. Puede estar protegiendo años de experiencia, el respeto de sus compañeros o la seguridad de saber que aporta algo que otros no pueden ofrecer. Cuando la organización celebra la nueva tecnología describiendo todo lo anterior como atraso, entra en un terreno delicado pues no solo cambia una herramienta, sino que además devalúa una identidad.

Petriglieri (2011) sostiene que las amenazas a la identidad aparecen cuando una experiencia pone en duda su valor, su significado o su continuidad. Frente a ellas, las personas pueden responder protegiendo la identidad conocida, reinterpretándola o intentando transformar-

la. Estas respuestas ayudan a comprender por qué alguien puede defender con intensidad una práctica que, observada desde fuera, parece simplemente técnica que puede modificarse.

La respuesta no consiste en conservar procesos obsoletos para evitar incomodidad, sino en separar el valor de la persona del destino de una herramienta. **La experiencia acumulada puede seguir siendo valiosa de otra manera: para formular mejores preguntas, anticipar riesgos, enseñar a otros o traducir entre la lógica del oficio y las posibilidades de la tecnología.**

Cambiar una práctica no debería exigir que alguien considere inútil la vida profesional que construyó alrededor de ella.

Ensayar antes de convertirnos

Las nuevas identidades no aparecen completas el día en que cambia un cargo. Se construyen mediante intentos, conversaciones y pequeños experimentos. Ibarra (1999) llamó identidades provisionales a las versiones posibles de nosotros mismos que ensayamos mientras aprendemos un nuevo rol. **Observamos a otras personas, imitamos algunas conductas, rechazamos otras y descubrimos poco a poco qué forma de actuar puede sentirse auténtica y poco a poco la vamos incorporando en nuestro estilo propio.**

Este proceso explica por qué los primeros meses de una transición pueden parecer inconsistentes. **Un nuevo líder puede mostrarse excesivamente firme un día y demasiado complaciente al siguiente. Una emprendedora que comienza a profesionalizar su empresa puede delegar una decisión y luego intentar recuperarla.** No necesariamente están fingiendo, están probando cómo ejercer una responsabilidad para la cual todavía no poseen una historia propia.



FOTO: Empleo

La organización suele ofrecer capacitación sobre tareas, pero muy pocos espacios para hablar de estas transformaciones. **Enseña a utilizar un sistema, administrar un presupuesto o dirigir una reunión, mientras deja a la persona sola frente a preguntas como cuánto de su estilo anterior debe conservar, qué relaciones cambiarán o qué clase de autoridad desea ejercer.**

Acompañar una transición identitaria no significa imponer un modelo de personalidad, sino permitir que el proceso de aprendizaje fluya sin exigir una actuación perfecta desde el primer día. **Los mentores, los pares y las conversaciones honestas ofrecen espejos en los que una persona puede reconocer qué está intentando construir y qué está dejando atrás.**

También significa aceptar que convertirse en alguien distinto requiere cierta torpeza. **Toda identidad nueva pasa primero por una etapa en la que todavía no se siente enteramente nuestra.**

La continuidad que permite avanzar

Algunas narrativas de cambio presentan el futuro como una ruptura total. **La nueva organización**

será ágil, innovadora y moderna; la anterior queda descrita como lenta, cerrada y equivocada. El mensaje pretende movilizar, pero puede producir una pregunta difícil: **si todo lo que construimos pertenece al problema, ¿qué lugar tendremos quienes lo construimos?**

La investigación sobre identidad social y cambio sugiere que las personas pueden responder mejor cuando logran reconocer continuidad entre el pasado y el futuro. **Venus et al. (2019) encontraron que una visión de cambio puede ser más movilizadora cuando también muestra qué rasgos centrales del grupo permanecerán.** Mühlemann et al. (2022) señalaron igualmente la importancia de la continuidad identitaria durante una transformación organizacional.

Continuidad no significa inmovilidad. Una empresa familiar puede profesionalizar su gestión sin perder la cercanía que la hizo confiable. **Un equipo puede adoptar nuevas herramientas sin renunciar al cuidado por la calidad. Una institución puede revisar sus prácticas sin despreciar a quienes sostuvieron su misión en condiciones difíciles.**

El pasado no tiene que gobernar el futuro, pero necesita encontrar un lugar dentro de él. **Cuando las personas pueden reconocer que algo de su historia seguirá siendo útil, el cambio deja de exigirles escoger entre la lealtad a lo que fueron y la posibilidad de convertirse en algo más. Avanzar resulta menos amenazante cuando no se nos pide llegar al futuro con las manos vacías.**

La identidad también se negocia con otros

No basta con que una persona decida quién quiere ser. Los demás también deben aprender a relacionarse con esa nueva versión. **El compañero que se convierte en jefe puede cambiar su conducta, pero su equipo quizá continúe tratándolo como antes. La fundadora que delega puede descubrir que todos siguen buscando su aprobación.** Quien regresa después de una ausencia puede haber cambiado profundamente y, sin embargo, encontrar que la organización espera la misma persona que se fue.

La identidad es personal, pero no se construye a solas. **Ibarra y Barbulescu (2010) mostraron que durante las transiciones las personas elaboran narrativas para conectar su pasado, su presente y el futuro que desean. Esas historias permiten explicar la continuidad y obtener reconocimiento de otros.** Decir quién estamos llegando a ser es también una forma de pedir que los demás actualicen la manera como nos ven.

Por eso las transiciones necesitan conversaciones. No solamente para comunicar responsabilidades, sino para renegociar expectativas. **¿Qué seguirá haciendo la persona? ¿Qué debe dejar de hacer? ¿Qué decisiones asumirán otros? ¿Cómo cambiarán los vínculos?** Cuando estas preguntas permanecen implícitas, las relaciones antiguas pueden arrastrar a todos hacia conductas que ya no corresponden.

A veces el cambio fracasa no porque nadie

haya entendido el organigrama, sino porque las relaciones continúan obedeciendo al anterior.

No somos únicamente lo que dejamos atrás

Una transformación puede amenazar una identidad, pero también puede ampliarla. La persona reconocida por su conocimiento técnico puede descubrir que sabe formar a otros. **Quien siempre ejecutó decisiones puede aprender a formularlas. Una empresa que se definía por la presencia de su fundador puede convertir sus principios en capacidades compartidas.**

Nada de esto ocurre de manera automática. Requiere tiempo, práctica y reconocimiento. También requiere duelo por aquello que no continuará exactamente igual. **Conroy y O'Leary-Kelly (2014) advierten que la recuperación ante una pérdida identitaria implica separar, en alguna medida, el sentido de uno mismo de aquello que se perdió y construir nuevas fuentes de significado.**

La pregunta ¿quién seré? no siempre necesita una respuesta inmediata. **A veces necesita permiso para permanecer abierta mientras la persona experimenta, se equivoca y descubre capacidades que la identidad anterior no le había permitido ver.**

Quizás el objetivo no sea reemplazar una versión de nosotros por otra como quien actualiza un cargo en una firma. **Tal vez sea integrar lo aprendido, despedir las formas que ya no sirven y reconocer que seguimos siendo autores de una historia que todavía no está terminada.** Cuando todo cambie, no seremos exactamente quienes éramos. Pero tampoco comenzaremos desde cero. **Llevaremos con nosotros experiencias, vínculos y capacidades que pueden adquirir un significado diferente. La tarea no consiste en proteger intacta una identidad, sino en permitir que se transforme sin perder toda relación con aquello que le dio sentido.**

Porque cambiar de lugar no debería obligarnos a desaparecer. ***Debería ofrecernos la posibilidad, difícil y profundamente humana, de aprender a reconocernos de nuevo.***

Referencias

Ashforth, B. E. (2001). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410600035>

Conroy, S. A., & O'Leary-Kelly, A. M. (2014). Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. Academy of Management Review, 39(1), 67–87. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0396>

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. Administrative Science Quarterly, 44(4), 764–791. <https://doi.org/10.2307/2667055>

Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as

narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. Academy of Management Review, 35(1), 135–154. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok135>

Mühlemann, N. S., Steffens, N. K., Ullrich, J., Haslam, S. A., & Jonas, K. (2022). Understanding responses to an organizational takeover: Introducing the social identity model of organizational change. Journal of Personality and Social Psychology, 123(5), 1004–1023. <https://doi.org/10.1037/pspi0000386>

Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. Academy of Management Review, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>

Venus, M., Stam, D., & Van Knippenberg, D. (2019). Visions of change as visions of continuity. Academy of Management Journal, 62(3), 667–690. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196>



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

@jmmp2015