



FOTO: Archivo Particular

# LA VIDA EMOCIONAL DEL CAMBIO: CAMBIAR TAMBIÉN IMPLICA DEJAR ALGO ATRÁS

*Hay cambios que esperamos durante años, los imaginamos, los planeamos y, muchas veces hasta contamos los días para que finalmente sucedan. Una promoción, el crecimiento de una empresa, la llegada de una nueva tecnología, una mudanza, el inicio de una nueva etapa profesional o la posibilidad de asumir mayores responsabilidades. Son puertas que deseamos abrir porque intuimos que detrás de ellas existe una vida más cercana a aquello que queremos construir.*

Sin embargo, cuando finalmente cruzamos esas puertas, podemos descubrir algo que no siem-

pre estábamos preparados para sentir: **avanzar también puede doler.**

No necesariamente porque hayamos tomado una decisión equivocada, ni porque deseemos regresar. Puede doler porque lo nuevo, aun cuando es valioso, modifica algo que también lo era. **La promoción que representa un reconocimiento puede alejarnos del equipo al que pertenecíamos. El crecimiento de una empresa puede traer oportunidades mientras transforma la cercanía que existía en el equipo cuando todos podían reunirse alrededor de una misma mesa.**

La tecnología que facilita el trabajo puede hacer que una persona cuestione el valor de aquello que aprendió durante años. **Una mudanza deseada puede acercarnos al futuro y, al mismo tiempo, alejarnos de lugares, relaciones y rutinas que ayudaban a confirmar quiénes éramos.**

Esta aparente contradicción no significa que el cambio sea negativo. **Significa que la experiencia humana rara vez cabe completamente en categorías como bueno o malo, avance o retroceso, aceptación o rechazo.** Podemos sentir gratitud por lo que comienza y tristeza por lo que termina.

**Podemos estar convencidos de que debemos avanzar y todavía necesitar tiempo para comprender y en algunos casos hacer un duelo a lo que estamos dejando atrás.**

**Lo que cambia por fuera y lo que sucede por dentro**

Las organizaciones suelen identificar el cambio con aquello que pueden observar y administrar. **Hay una fecha de inicio, un nuevo organigrama, una plataforma que debe implementarse, responsabilidades que se redistribuyen y resultados que deben alcanzarse.** Desde esta perspectiva, el cambio comienza cuando se aprueba una decisión o se comunica oficialmente.

**Para quienes deben vivir el cambio, la experiencia puede ser distinta.**

Algunas personas empiezan a sentir el cambio mucho antes de que sea anunciado. Lo perciben en conversaciones interrumpidas, reuniones inesperadas, decisiones aplazadas o rumores que circulan por los pasillos. **Otras comprenden su verdadero alcance mucho después, cuando descubren que sus tareas, relaciones o posibilidades de influencia ya no**

**son las mismas. Por eso, el tiempo institucional de una transformación no siempre coincide con el tiempo emocional de quienes la atraviesan.**

La investigación sobre cambio organizacional ha evidenciado que las personas no responden solo mediante conductas observables. **Sus respuestas también contienen pensamientos, evaluaciones y emociones que pueden evolucionar a lo largo del proceso (Oreg & Sverdlik, 2026; Oreg et al., 2011). Alguien puede cumplir con las nuevas instrucciones mientras todavía intenta entender qué significan para su futuro.** También puede reconocer racionalmente los beneficios del cambio y experimentar, al mismo tiempo, una sensación de pérdida.

Esto explica por qué quienes diseñan una transformación y quienes la reciben pueden estar viviendo dos realidades diferentes. **Los primeros suelen observar el destino: la eficiencia que se alcanzará, los problemas que se resolverán o las oportunidades que aparecerán. Los segundos también miran el trayecto y se preguntan qué ocurrirá con su trabajo, sus relaciones, sus conocimientos o el lugar que ocupaban.**

Bartunek et al. (2006) encontraron que las personas interpretan los cambios iniciados por otros a partir del significado que estos adquieren en sus propias vidas. No responden simplemente al proyecto formal, sino a lo que creen que ese proyecto representa para ellas. **La diferencia es importante: una misma decisión puede significar modernización para la dirección, incertidumbre para un empleado, pérdida de autonomía para otro y una oportunidad largamente esperada para alguien más.**

**Ninguna transformación se comprende por completo si solo observamos la intención de quienes la diseñaron.**



FOTO: Archivo Particular

Cuando hablamos de pérdida, solemos imaginar acontecimientos definitivos: la desaparición de un empleo, el cierre de una empresa o la ruptura de una relación. **Sin embargo, algunos cambios no eliminan completamente una realidad, pero sí modifican elementos que las personas consideraban significativos.**

Puede desaparecer una rutina que ofrecía seguridad, puede cambiar una relación con los compañeros, puede reducirse la autonomía con la que alguien trabajaba, puede dejar de ser necesario un conocimiento que durante años fue motivo de orgullo, o puede también perderse una manera de ser reconocido.

**Conroy y O’Leary-Kelly (2014) explican que los roles y las pertenencias relacionadas con el trabajo pueden convertirse en parte de la identidad. Esto no significa que nuestra profesión o nuestro cargo definan completamente quiénes somos.** Significa que, con el tiempo, aquello que hacemos, las personas que recurren a nosotros y las capacidades por las que somos valorados pueden integrarse a la historia que contamos sobre nosotros mismos.

Pensemos en alguien que durante años ha sido el mejor técnico de su equipo. **Sus compañeros lo buscan cuando aparece un problema, su experiencia es respetada y gran parte de su seguridad profesional proviene de saber que do-**

**mina su oficio.** Un día recibe la promoción que había esperado: ahora deberá dirigir a quienes antes eran sus compañeros.

Objetivamente, el ejemplo muestra que la persona ha avanzado, pues tiene una mejor posición, mayores ingresos y nuevas posibilidades. **Pero también ha dejado algo atrás. Ya no ocupará exactamente el mismo lugar dentro del grupo. Tendrá que tomar decisiones que algunos cuestionarán, tendrá que sostener conversaciones difíciles y aprender tareas en las que todavía no posee la seguridad que tenía como técnico.** Puede sentirse orgulloso y, a la vez, extrañar la versión de sí mismo que sabía exactamente cómo aportar valor.

**¿Deberíamos interpretar esa nostalgia como falta de gratitud? ¿Cómo una señal de que no estaba preparado? ¿O podríamos reconocerla como parte de una transición en la que una identidad conocida comienza a transformarse?**

No todo cambio produce una pérdida identitaria, y sería incorrecto afirmarlo, pero cuando una transformación altera roles, vínculos o pertenencias significativas, puede exigir que la persona revise la manera como se reconoce dentro de su nueva realidad (Conroy & O’Leary-Kelly, 2014).

## **Las pequeñas cosas que también terminan**

### **La ambivalencia no es incoherencia**

Nos hemos acostumbrado a esperar respuestas claras, queremos que las personas estén a favor o en contra, entusiasmadas o resistentes, comprometidas o indiferentes. Las emociones contradictorias nos incomodan porque dificultan su clasificación.

**Sin embargo, Piderit (2000) plantea que las actitudes frente al cambio pueden ser multidimensionales. Lo que pensamos, lo que sentimos y aquello que estamos dispuestos a hacer no siempre se encuentra perfectamente alineado.** Una persona puede considerar necesaria una transformación y sentir temor por sus consecuencias, así mismo puede confiar en el objetivo y al mismo tiempo cuestionar la forma de implementarlo. También puede apoyar la decisión y necesitar tiempo para apropiarse de ella.

La ambivalencia no necesariamente es falta de claridad. **En ocasiones, es una respuesta honesta frente a una realidad que contiene beneficios y costos simultáneamente... una respuesta emocional.**

Pensemos en una empresa familiar que comienza a crecer. Durante sus primeros años, el fundador conoce personalmente a cada trabajador, participa en todas las decisiones y resuelve los problemas de manera directa. **El crecimiento exige contratar nuevos líderes, formalizar procesos y distribuir responsabilidades. Todo esto puede ser necesario para sostener la organización, sin embargo, también transforma la empresa que el fundador conocía y el lugar que ocupaba en ella.**

Podría alegrarse porque su proyecto está prosperando y sentir temor de perder el control, podría reconocer que necesita delegar y,

al mismo tiempo, experimentar incomodidad cuando otros toman decisiones diferentes a las suyas. **Si observamos solamente su comportamiento, podríamos acusarlo de resistirse al crecimiento, pero, si miramos con mayor profundidad, quizás encontremos a una persona intentando comprender quién será dentro de la organización que construyó y que está creciendo.**

Esto no significa que la ambivalencia deba utilizarse para justificar el control excesivo o impedir que otros asuman responsabilidades. **Comprender una emoción no elimina la necesidad de tomar decisiones, lo que hace es permitir que la transformación sea abordada con mayor inteligencia.**

### **El problema de celebrar demasiado pronto**

Los discursos sobre el cambio suelen concentrarse en el futuro, se anuncian oportunidades, beneficios, innovaciones y nuevas formas de trabajar. **Esta mirada es necesaria: las personas necesitan comprender hacia dónde se dirigen y por qué vale la pena avanzar, pero cuando la celebración de lo nuevo ocupa todo el espacio, puede transmitir inadvertidamente que lo anterior no tenía valor.**

A veces pedimos entusiasmo antes de permitir la comprensión, esperando que las personas celebren una estructura que todavía no conocen, confíen en líderes con quienes aún no han construido una relación o abandonen prácticas que les ofrecieron resultados durante años. **Cuando expresan dudas, respondemos explicando nuevamente los beneficios, como si toda emoción pudiera resolverse con más información.**

Pero quizás la pregunta no sea solamente si las personas entendieron lo que ganarán. **También necesitamos preguntarnos si hemos reconocido lo que sienten que podrían perder.**



FOTO: Archivo Particular

Atender esa dimensión no implica detener el cambio ni prometer que todo permanecerá igual. **Huy (2002) encontró que, durante procesos de transformación radical, la adaptación puede favorecerse cuando quienes lideran sostienen simultáneamente el compromiso con el cambio y la atención a las emociones de quienes deben atravesarlo. Demasiada atención sin dirección puede producir inmovilidad; demasiado impulso sin sensibilidad puede generar caos.** El desafío está en avanzar sin ignorar la experiencia humana que acompaña el movimiento.

**Esto requiere conversaciones diferentes, no solamente explicar qué viene, sino reconocer qué termina. No solamente presentar nuevos procedimientos, sino preguntar qué aspectos de la experiencia anterior continúan siendo valiosos.** No solamente capacitar para las nuevas tareas, sino comprender qué conocimientos, relaciones o formas de reconocimiento están siendo alterados.

Las personas no siempre necesitan que la orga-

nización resuelva todas sus emociones. **A veces necesitan comprobar que aquello que están viendo puede ser nombrado sin que se les considere débiles, desagradecidas o contrarias al progreso.**

### **Cambiar sin borrar la historia**

Uno de los errores más frecuentes consiste en presentar el cambio como una ruptura total: antes estábamos equivocados; ahora finalmente sabemos qué hacer. **Esa narrativa puede parecer poderosa, pero también puede invalidar la historia de quienes construyeron la realidad anterior.**

Las investigaciones sobre identidad y cambio sugieren que las personas pueden adaptarse mejor cuando logran reconocer cierta continuidad entre aquello que eran y aquello que están llamadas a ser. **Mostrar lo que permanecerá puede ser tan importante como explicar lo que deberá modificarse (Mühlemann et al., 2022; Venus et al., 2019).**

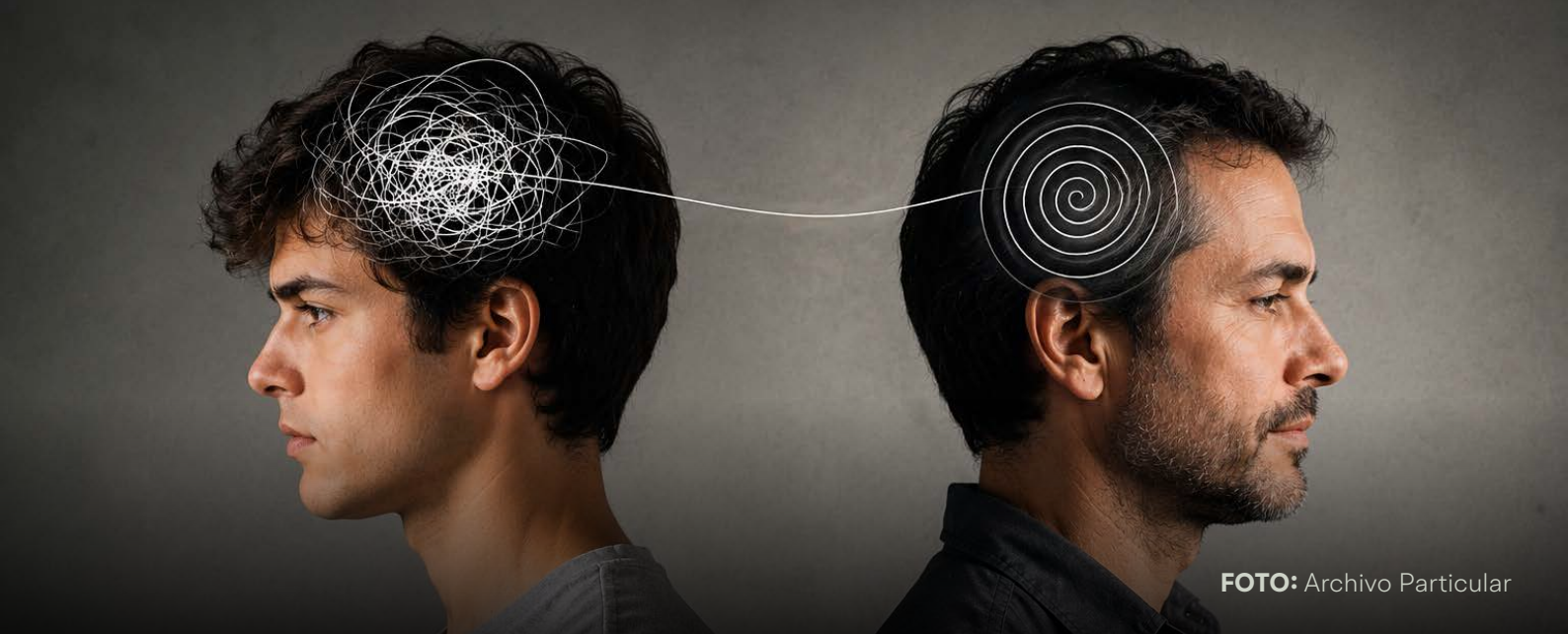


FOTO: Archivo Particular

La continuidad no significa conservar prácticas que dejaron de funcionar, ni tampoco implica proteger estructuras obsoletas por nostalgia. Significa reconocer que **una transformación no necesita destruir toda relación con el pasado para construir un futuro distinto.**

Una empresa puede modernizar su operación sin abandonar la cercanía que la caracterizaba. Un profesional puede asumir un nuevo rol sin despreciar la experiencia que lo condujo hasta allí. **Una comunidad puede incorporar nuevas capacidades sin renunciar a los conocimientos que le permitieron sostenerse durante generaciones. Una persona puede cambiar de rumbo sin considerar perdida la vida que vivió antes.**

**Avanzar no siempre requiere romper. Algunas veces exige aprender a llevar de otra manera aquello que todavía merece acompañarnos.**

### **Lo que debemos permitirnos sentir**

Cambiar puede ser necesario, en ocasiones, incluso puede ser urgente. Hay realidades que no deben conservarse, estructuras que necesitan transformarse y decisiones que no pueden aplazarse hasta que todos se sientan preparados. **Reconocer la dimensión emocional no significa convertir cada transformación en un proceso interminable ni entregar a la nostal-**

**gia el poder de decidir el futuro.**

**Significa comprender que las personas no son softwares que se actualizan cuando reciben nuevas instrucciones.**

Podemos aceptar un cambio y sentir tristeza, podemos desear una oportunidad y temer lo que exigirá de nosotros, podemos avanzar con convicción y mirar hacia atrás con afecto. **Ninguna de estas experiencias cancela automáticamente a la otra.**

Quizás la madurez frente al cambio no consista en recibir lo nuevo sin sentir ninguna pérdida. **Tal vez consista en poder reconocer aquello que dejamos atrás sin permitir que nos impida avanzar;** conservar lo que todavía tiene sentido, agradecer lo que cumplió su ciclo y abrir espacio para una versión de la realidad que aún estamos aprendiendo a habitar.

Por eso, antes de exigir entusiasmo, conviene hacer una pausa, no para detener la transformación, sino para comprenderla de una manera más completa.

**¿Qué estamos dejando atrás, incluso cuando avanzamos hacia algo que deseamos?**

Y, quizá más importante, **¿hemos permitido que eso también sea parte de la conversación?**

## Referencias

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206.

<https://doi.org/10.1177/0021886305285455>

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>

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.

<https://doi.org/10.2307/3094890>

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>

Oreg, S., & Sverdlik, N. (2026). Responses to organizational change: Evolution of the concept, established findings, and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 387–413. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064623>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>

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