

AXENT INSTITUTE · MATERIAL DE APLICACIÓN

Guía técnica UMBRAL

Identidad y transiciones de rol

8 páginas · Distinción · Modelo · Práctica ·
Evidencia

MÓDULO 03 DE 10 · SELF · PEOPLE · PERFORMANCE

Tu empresa creció. Ahora hagamos crecer a sus líderes.



01 · DISTINCIÓN CENTRAL

El cargo cambia antes que la identidad

Una promoción puede ocurrir en un día, mientras la transición de criterio toma meses. La persona puede conservar conductas que antes explicaban su éxito, aunque ahora limiten al equipo o al negocio.

El trabajo no es rechazar la identidad anterior. Es reconocer qué debe cerrarse, qué fortalezas pueden transferirse y qué evidencias necesita la persona para habitar el nuevo rol con legitimidad.

PRINCIPIO OPERATIVO

Honra lo que el rol anterior aportó y convierte la identidad futura en decisiones, límites y prácticas observables.

Mapa de observación

EVENTO EXTERNO Nuevo cargo, estructura, mercado, sistema o alcance.	LO QUE TERMINA Rutina, dominio, cercanía, estatus o certeza que disminuye.
LO TRANSFERIBLE Valores, fortalezas y relaciones que siguen siendo útiles.	LO QUE EMERGE Criterios y conductas del rol que se construye.

02 · MODELO UMBRAL

Observar antes de reaccionar

Ubicar el cambio**U**

Describe qué cambió en autoridad, alcance, interdependencias y resultado.

Pregunta: ¿Qué demanda ahora el sistema que antes no era parte del rol?

Mapear pérdidas**M**

Nombra qué fuente de dominio, reconocimiento o pertenencia debe soltarse.

Pregunta: ¿Qué éxito anterior ya no puede seguir organizando tus decisiones?

Balancear continuidad**B**

Identifica fortalezas transferibles sin copiar la conducta anterior.

Pregunta: ¿Qué capacidad conservas y cómo necesita expresarse ahora?

SECUENCIA

No saltes a la acción antes de distinguir señal, significado, necesidad y efecto.

03 · MODELO UMBRAL

Elegir una respuesta útil

Reescribir criterios**R**

Formula principios de decisión para el nuevo rol.

Pregunta: ¿Qué criterio debe guiarte cuando las demandas compitan?

Actuar la identidad**A**

Diseña episodios donde la nueva conducta pueda practicarse.

Pregunta: ¿Qué haría visible el nuevo rol esta semana?

Legitimar con evidencia**L**

Revisa impacto, feedback y consistencia para actualizar autoconcepto.

Pregunta: ¿Qué evidencia demostraría que ya no estás simulando el rol?

CALIDAD

Una buena respuesta protege simultáneamente relación, responsabilidad y avance.

04 · PRÁCTICA DEL LÍDER

Ensaya el rol antes de sentirte completamente listo

PRÁCTICAS QUE AYUDAN

Nombra pérdidas legítimas. · Conserva fortalezas transferibles. · Define criterios de decisión. · Busca evidencia en episodios reales.

ATAJOS QUE DEBILITAN

Pedir que olvide su historia. · Confundir incomodidad con incapacidad. · Usar afirmaciones sin práctica. · Esperar confianza total para actuar.

Preguntas de transferencia

- ¿Qué demanda ahora el sistema que antes no era parte del rol?
- ¿Qué éxito anterior ya no puede seguir organizando tus decisiones?
- ¿Qué capacidad conservas y cómo necesita expresarse ahora?
- ¿Qué criterio debe guiarte cuando las demandas compitan?
- ¿Qué haría visible el nuevo rol esta semana?
- ¿Qué evidencia demostraría que ya no estás simulando el rol?

**PRÁCTICA
DELIBERADA**

Ensaya primero en situaciones de riesgo bajo o medio; registra efecto y ajusta una sola variable.

05 · CASO APLICADO

De mejor vendedor a líder comercial

María fue promovida por sus resultados. Sigue entrando a todas las negociaciones críticas, corrige mensajes de su equipo y recibe reconocimiento directo de los clientes, mientras sus líderes esperan instrucciones.

OPCIÓN 1

Pedirle que abandone por completo el contacto con clientes.

OPCIÓN 2

Mapear qué reconocimiento pierde, definir criterios de intervención y practicar preguntas que desarrollen criterio del equipo.

OPCIÓN 3

Decirle que debe comportarse como gerente.

Criterio de decisión

- Pedirle que abandone por completo el contacto con clientes. — No. La experiencia comercial puede transferirse sin convertirla en ejecutora principal.
- Mapear qué reconocimiento pierde, definir criterios de intervención y practicar preguntas que desarrollen criterio del equipo. — Correcto. Trabaja cierre, continuidad e identidad emergente.
- Decirle que debe comportarse como gerente. — Insuficiente. La etiqueta no define decisiones ni episodios de práctica.

RESOLUCIÓN

María conserva su lectura estratégica, pero cambia la unidad de éxito: de cerrar personalmente a elevar la calidad de decisión y autonomía del equipo.

06 · LABORATORIO

Calibra tu criterio

**'ANTES ERA
QUIEN
RESOLVÍA'.**

Puede existir duelo por dominio y reconocimiento. Nómbralo antes de diseñar el nuevo criterio.

**'AHORA DEBO
DEJAR DE SER
EXPERTA'.**

Falsa dicotomía. La experiencia cambia de función: de ejecutar a orientar y desarrollar.

**'CUANDO ME
SIENTA
GERENTE,
DELEGARÉ'.**

La confianza también se construye mediante experiencias de dominio en el nuevo rol.

**'MI ÉXITO SERÁ
QUE EL EQUIPO
DECIDA MEJOR'.**

Nueva unidad de valor que puede traducirse en prácticas y evidencia.

Chequeo de calidad

- Reconocí el cierre sin despreciar el rol anterior.
- La identidad está traducida a conducta.
- Existe una evidencia interpersonal u operativa.

07 · FIELD CHALLENGE

Cruza tu UMBRAL de rol

Selecciona una transición activa y diseña una conducta que haga visible la identidad emergente.

Cambio externo

Rol, autoridad, alcance y demandas nuevas...

Pérdida y cierre

Qué dominio, relación o reconocimiento cambia...

Fortaleza transferible

Qué conservas y cómo debe expresarse ahora...

Criterio del nuevo rol

Principio que orientará decisiones...

Experimento de identidad

Episodio, conducta, feedback y evidencia...

EVIDENCIA MÍNIMA

Describe conducta observable, efecto interpersonal, resultado y momento de revisión.

08 · TRANSFERENCIA

Del módulo al trabajo real

Protocolo de aplicación

- Selecciona una conversación real de riesgo bajo o medio.
- Prepara la intervención con UMBRAL y define una conducta observable.
- Ejecuta sin intentar controlar la emoción de la otra persona.
- Registra qué cambió en tu respuesta, en la relación y en el resultado.
- Solicita feedback específico y decide un siguiente ensayo.

CIERRE

Una transición se consolida cuando el nuevo rol deja de ser una descripción y empieza a orientar elecciones.

Referencias

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. y Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

Kashdan, T. B. y Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 865-878. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.001>