¿Estrés por cambios en el trabajo? Conviértelo en un detonante para el éxito

Muchos empleados perciben los cambios como una amenaza. Esta herramienta te permitirá detectarlo y gestionarlo, mejorando bienestar y rendimiento.



1 de septiembre de 2025

Por Mailys George

©IESE Business School

Anna llevaba ocho años impartiendo clases en la universidad cuando estalló la pandemia. De un día para otro, todo se cerró y la docencia pasó al formato online. Aun así, se consideraba afortunada: a diferencia de otros colegas, conservaba su empleo. Más tarde, recuperada la normalidad, quedó claro que nada volvería a ser como antes. Su universidad, tras haber replanteado toda la oferta educativa durante aquel episodio, decidió que siguiera dando clases online.

El pánico se apoderó de ella. Una cosa era impartir clases virtuales de forma temporal y otra muy distinta hacerlo siempre. Antes de la pandemia, su centro consideraba que los cursos online no podían igualar la experiencia presencial ni el valor del contacto humano. Pero eso ya no parecía importar. Para Anna, la interacción directa con los alumnos era fundamental, al igual que la camaradería con sus compañeros. Ante la perspectiva de quedar al margen de todo ello, empezó a preguntarse qué significaba ser profesora. Un colega que había cambiado de universidad durante la pandemia le habló de una vacante en su nuevo centro, donde la docencia volvía a ser presencial. Por primera vez, Anna se planteó renunciar.

Anna es un personaje ficticio, pero su historia refleja una situación real. Lo que sintió fue una amenaza a su identidad, es decir, lo que experimentamos cuando de repente se tambalea nuestra percepción de quiénes somos, el grupo al que pertenecemos, nuestras relaciones y nuestro papel en la sociedad. O sea, se pone en cuestión lo que dábamos por sentado. Cuando eso ocurre, es fácil caer en el estrés y creer que no estamos a la altura de lo que se nos exige. En ocasiones, la respuesta es la huida: dejar el trabajo o incluso replantearse toda una carrera profesional.

El profesorado es uno de los colectivos que he estudiado junto con Karoline Strauss (ESSEC), Julija N. Mell (Universidad Erasmo de Róterdam) y Heather C. Vough (Universidad George Mason). Nuestro objetivo no era solo entender los detonantes de las amenazas de identidad, sino también ofrecer a investigadores y directivos una herramienta para medir cómo se sienten los empleados, sobre todo en contextos de cambio profundo como el que temía nuestra protagonista. Desde ese conocimiento, proponemos medidas que los líderes pueden adoptar para reducir el nivel de amenaza y ayudar a sus equipos a pasar del estrés al éxito.

¿Qué activa una amenaza a la identidad?

La muestra inicial de nuestra investigación fueron profesores que lidiaban con la perspectiva de la docencia online. Los elegimos porque su experiencia refleja una amenaza a la identidad laboral que muchas personas viven hoy ante disrupciones tecnológicas similares en sus

©IESE Business School

profesiones. Los **cambios de gran alcance y frecuentes** –como los que cuestionan valores personales y formas de trabajar arraigadas– son uno de los detonantes más comunes en la actualidad.

Otro detonante habitual es la **descortesía en el trabajo**, vinculada a las normas y la cultura organizacional. Tomemos el caso de Fiona, una directiva en el sector financiero con diez subordinados directos, todos hombres. Su equipo es muy competitivo, ya que una parte importante de su retribución está ligada al rendimiento. Las jornadas interminables y la conexión permanente –sin descanso nocturno, fines de semana ni vacaciones– se han convertido en la norma. Joven y entusiasta, Fiona era una estrella emergente de su empresa, que la reclutó nada más graduarse de su MBA cinco años antes. Todo cambió cuando se quedó embarazada.

A las 22 semanas de embarazo, ya no podía ocultarlo. Sentía cómo la miraban en las reuniones. Cuando alguien mencionaba una "curva ascendente" del negocio, ella percibía risitas contenidas. A la hora del almuerzo, sus colegas bromeaban con que era mejor no pedir sushi por el sake (juego de palabras entre la bebida alcohólica japonesa y *for her sake*, "por su bien"). Poco a poco, dejaron de invitarla a tomar una cerveza tras el trabajo. Peor aún, competían abiertamente por ver quién ocuparía su puesto durante la baja de maternidad. Un día, uno de ellos se sentó con los pies sobre su mesa y se burló: "Aquí, practicando un poco. Seamos realistas, cuando nazca el bebé, seguramente te quedarás en casa y ya no volverás. Le pasó a mi mujer. Es lógico". Cuando ella reaccionó con enfado, los demás murmuraron: "Son las hormonas".

En esta muestra, adaptamos nuestras mediciones para captar las amenazas específicas que afrontan las directivas embarazadas. También incluimos indicadores de descortesía y de una cultura competitiva masculina (como la de la empresa de Fiona). Utilizamos afirmaciones del tipo "Desde que estoy embarazada, mis supervisores, colegas o subordinados se han mostrado descorteses, por ejemplo, ninguneándome o siendo condescendientes conmigo" o "En mi entorno laboral, admitir que no sabes una respuesta te hace parecer débil". Posteriormente, evaluamos si las directivas embarazadas se planteaban renunciar, con afirmaciones como "A menudo pienso en dejar mi puesto de liderazgo".

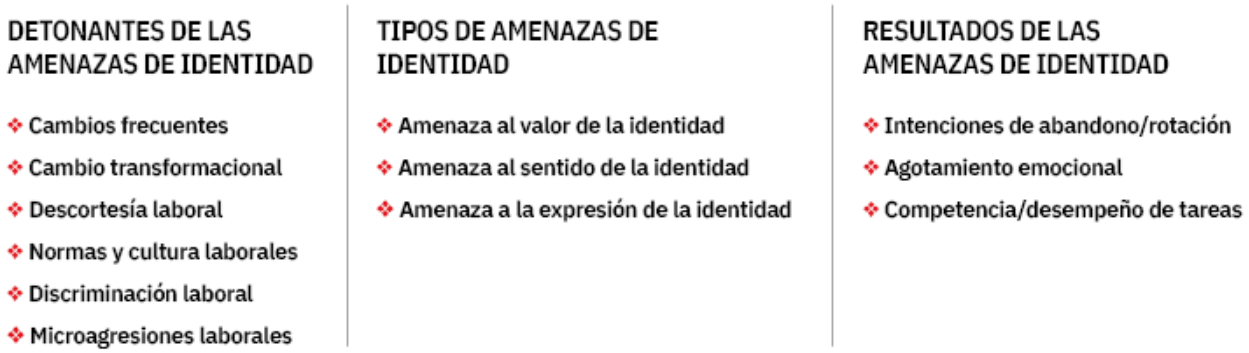
Aunque nos centramos en directivas embarazadas, este tipo de amenaza de identidad puede extenderse a cualquier experiencia que suponga **un giro vital significativo**. Así, en esta categoría entran situaciones como una lesión física que impide seguir expresando una identidad laboral. De hecho, estudios previos han documentado el caso de músicos profesionales que ya no pueden tocar su instrumento tras un accidente.

©IESE Business School

El tercer grupo de detonantes tiene que ver con la **discriminación** y las **microagresiones en el trabajo** a causa de identidades no laborales, es decir, aquellas relacionadas con rasgos centrales de la persona, como raza, etnia, edad, rol parental, género, religión u orientación sexual. En esta muestra, añadimos afirmaciones como “No cobro lo mismo debido a mi identidad” o “Me han imitado riéndose de mí debido a mi identidad”. También incluimos “A menudo pienso en irme de la empresa”, dado que la intención de rotación suele derivar de este tipo de amenazas a la identidad.

Cómo perciben los empleados una amenaza a su identidad laboral

Detonantes no faltan. Un escándalo corporativo, una fusión o una adquisición también pueden activar la amenaza a la identidad. En nuestro estudio, analizamos en profundidad la literatura existente y definimos un conjunto de detonantes estándar que nos permitiera medir esta experiencia tan habitual. Al cotejarlos con nuestras tres muestras, observamos que ciertas experiencias laborales difíciles tienden a generar resultados concretos. Que la discriminación laboral provoque estrés o impulse la rotación no sorprende a nadie. Lo importante es comprender qué papel desempeña el procesamiento personal de esos detonantes en el resultado final. Saber cómo perciben los empleados esos cambios y experiencias laborales es clave: solo así las empresas pueden gestionar mejor su impacto y tomar medidas.



A partir del análisis, identificamos tres formas en que los empleados suelen interpretar una experiencia laboral difícil:

- **Como una amenaza al valor de la identidad:** sienten que su identidad se

©IESE Business School

devalúa.
- **Como una amenaza al sentido de la identidad:** lo que esa identidad significa para ellos deja de tener sentido o ya no resulta sostenible.
- **Como una amenaza a la expresión de la identidad:** sienten que ya no podrán expresar su identidad con la misma libertad que antes.

También es clave tener en cuenta la naturaleza subjetiva de la amenaza, dado que no todo el mundo percibe o reacciona igual ante la misma experiencia laboral. Por ejemplo, la implantación de una nueva tecnología puede hacer que una persona se sienta amenazada y otra no. Además, no todas las experiencias generan los tres tipos de amenazas de identidad. Un cambio tecnológico puede alterar el sentido que alguien da a su trabajo, sin que por ello se sienta infravalorado ni limitado en la forma de expresar quién es mediante actividades e interacciones.

Asimismo, que un empleado perciba una amenaza a su identidad no significa que automáticamente vaya a renunciar a su puesto o profesión. Existe la posibilidad de que reenmarque esa amenaza como una oportunidad para aprender y crecer, y que, a partir de ahí, revalúe su identidad, dotándole de un nuevo sentido, valor o forma de expresión. Ese debería ser, precisamente, el objetivo de las empresas que aspiran a ayudar a sus empleados a superar un cambio.

Toma el pulso a tus empleados

Para evitar que los detonantes específicos de tu empresa deriven en resultados negativos o indeseados, es crucial que tomes el pulso a tus empleados. Te recomiendo que repliques el ejercicio que realizamos en nuestro estudio.

Quizá te estés planteando pasar del trabajo presencial al remoto o, como sucede cada vez más, pedir a quienes teletrabajan regresar a la oficina a tiempo completo. Tal vez estés desplegando un programa de IA que restructura radicalmente el trabajo de tus empleados. O puede que no afrontes un cambio radical y simplemente quieras saber cómo se sienten quienes atraviesan un cambio personal importante, o detectar cómo influye en tu plantilla un entorno sociopolítico que afecta a la percepción que los empleados tienen de sí mismos y de su identidad.

©IESE Business School

Encuesta para diagnosticar la percepción de cambio y amenaza a la identidad

Utiliza nuestra encuesta de muestreo como herramienta de diagnóstico. Lo ideal es aplicarla antes de anunciar cualquier cambio para evaluar el estado de ánimo del equipo. Así, al repetirla tras la transición, contarás con un marco de referencia que te permitirá valorar si la percepción de los empleados ha cambiado y si el nivel de amenaza a la identidad ha aumentado, disminuido o se ha mantenido estable.

Conviene que garantices el anonimato, para que los empleados sientan que pueden expresarse libremente. Puedes hacer la encuesta a un equipo, departamento, unidad de negocio o a toda la empresa, y dejarla a cargo de un directivo o del área de Recursos Humanos, según convenga.

El objetivo es identificar qué identidades están amenazadas: ¿están relacionadas con el valor, el sentido, la expresión o son una combinación de dos o tres tipos?

Presenta las siguientes afirmaciones de forma aleatoria para que los participantes no vean los temas agrupados. Si abordas la misma dimensión desde distintos ángulos, podrás escalar las respuestas y, por tanto, obtener resultados más precisos. Como hicimos en nuestro estudio, puedes adaptar las afirmaciones en función de la naturaleza del cambio o amenaza.

Instrucciones: tómate tu tiempo para pensar en cada cambio. Las siguientes afirmaciones hacen referencia a cómo el cambio en cuestión afecta a tu identidad de [especifica aquí la identidad]. Indica hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación en una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

©IESE Business School

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo

DIMENSIONES DEL VALOR

Siento que se valora negativamente mi identidad de [ ].

A ojos de los demás, ser un/a [ ] tiene menos valor que antes.

Siento que los demás valoran negativamente mi identidad de [ ].

Siento que los demás infravaloran mi identidad de [ ].

Siento que los demás le dan poco valor a mi identidad de [ ].

DIMENSIONES DEL SENTIDO

Ya no estoy seguro/a de lo que significa ser un/a [ ].

Me estoy preguntando qué sentido tiene ser un/a [ ].

No me gusta cómo está cambiando el sentido de ser un/a [ ].

Ser un/a [ ] solía significar otra cosa.

Siento que ser un/a [ ] ya no significa lo mismo que antes.

DIMENSIONES DE LA EXPRESIÓN

Veo limitada la capacidad para expresar mi identidad de [ ].

Es posible que ya no pueda participar en actividades que expresen mi identidad de [ ].

Es posible que ya no pueda mostrar que soy un/a [ ].

Me preocupa que ya no pueda expresar mi identidad de [ ].

Me preocupa no poder mostrarles a los demás que soy un/a [ ].

©IESE Business School

Examinar a fondo estas amenazas es clave para detectar los puntos críticos en la gestión del cambio.

En función de la naturaleza de la amenaza de identidad, podrás diseñar e implementar intervenciones precisas: desde ayudar a los empleados a regular sus emociones hasta ofrecerles formación adicional o recualificación, atajar comportamientos tóxicos o mejorar las dinámicas laborales para potenciar el bienestar y el rendimiento de todos.

Volvamos a nuestra encuesta a profesores. Para algunos de ellos, la enseñanza online suponía una amenaza a la expresión de su identidad: sentían que perdían la capacidad de participar en actividades e interacciones que les permitían ser y sentirse profesores. Ante esta percepción, la universidad podría hacer algunos ajustes, como habilitar un espacio en el campus para que el profesorado siguiera interactuando con sus alumnos o incluir elementos presenciales en el plan de estudios para atender a esa necesidad de contacto en persona.

Son muchas las maneras en que las empresas pueden permitir a sus empleados mantener los comportamientos que consideran parte fundamental de su identidad laboral. La cuestión es plantearse cómo hacerlo y profundizar en las respuestas para identificar qué valor subyacente está amenazado. ¿Se asocia el cambio a una pérdida de libertad o autonomía? ¿A la dificultad de criar a los hijos como realmente desearían? A veces, incluso, la amenaza no tiene nada que ver con el cambio que propone la empresa. Comprender todas estas facetas ayuda a ofrecer la solución más adecuada.

¿Qué te hace sentir amenazado?

Por último, para maximizar la eficacia de esta evaluación, los directivos deben estar realmente dispuestos a escuchar y abordar las preocupaciones de los empleados. Por eso, te recomiendo usar nuestra encuesta como herramienta de autodiagnóstico.

Pregúntate: ¿qué te hace sentir amenazado? ¿Es por sentirte infravalorado? ¿Por un desacuerdo profundo con el sentido que das a tu identidad? ¿Porque afecta a tu capacidad para expresarte auténticamente en el trabajo? ¿O por una combinación de estos factores? Hacer esta autoevaluación, idealmente con un mentor o *coach* profesional, puede ser muy enriquecedor.

Cuanto mejor conozcas tus propios detonantes y amenazas de identidad, más sensibilidad tendrás para reconocerlos en los demás y, así, ayudarles a afrontar el cambio.

©IESE Business School

+INFO:

"When 'who I am' is under threat: measures of threat to identity value, meanings and enactment", de M. George, K. Strauss, J. Mell y H. Vough, en *Journal of Applied Psychology* (2023).

Una versión de este artículo se publica en Forbes. Descubre otros artículos de los expertos del IESE en Forbes aquí. DOI: 10.15581/002.79606



Mailys George

Profesora de Dirección de las Personas en las Organizaciones en el IESE. Su investigación, inspirada en sus orígenes multiculturales, gira en torno a las experiencias que amenazan la identidad y su influencia en el lugar de trabajo.
ORCID: 0000-0002-6882-5936

©IESE Business School