

La conciliación laboral empieza en el directivo

La forma en que un directivo gestiona sus conflictos familiares no se queda en casa: condiciona cómo lidera y cómo responde a las necesidades de conciliación de su equipo.



15 de mayo de 2026

El comportamiento de los líderes actúa como referencia para sus empleados. La forma en

que un directivo gestiona sus demandas familiares influye en cómo su equipo percibe y utiliza los medios a su alcance para conciliar. Además, las experiencias familiares moldean directamente el comportamiento directivo: los conflictos que los directivos experimentan en su ámbito familiar influyen directamente en su forma de liderar.

Lo corrobora un [estudio](#) de la profesora del IESE [Mireia Las Heras](#), que señala dos tipos de efecto: la vida familiar de los directivos puede llevarles a facilitar la conciliación laboral de sus empleados o, por el contrario, a dificultarla.

Problemas familiares: dos respuestas del líder

Estudios previos señalan que, cuando un líder atraviesa dificultades en su ámbito familiar, su comportamiento en el trabajo puede evolucionar en dos direcciones opuestas.

Una posibilidad es que sus recursos emocionales se vean mermados y, en consecuencia, reduzca su disposición a apoyar a sus empleados. En ese estado, es más probable que deje de facilitar la conciliación laboral.

La otra posibilidad es que adopte la actitud opuesta. Al sufrir los efectos de la falta de conciliación, puede mostrarse más empático con quienes atraviesan una situación similar y aumentar su apoyo a sus empleados para facilitar la suya.

¿Por qué los mismos problemas familiares pueden fortalecer o debilitar la conciliación laboral en los equipos? Según el estudio de la profesora Las Heras, la diferencia radica en cómo el directivo interpreta el problema y en su capacidad para gestionarlo.

Cómo se interpretan los problemas familiares determina la forma de liderar

Ante un problema familiar, la diferencia no está en la situación, sino en cómo se interpreta. Cuando el directivo lo percibe como un reto, tiende a reorganizar su agenda, ajustar prioridades y gestionar mejor su tiempo. Esa respuesta mejora su propia conciliación laboral y refuerza el apoyo a la de sus empleados.

En este escenario, el directivo desarrolla estados emocionales positivos que amplían su flexibilidad cognitiva y le permiten responder mejor a la presión. Esto facilita la transferencia de recursos entre el ámbito familiar y el laboral, y mejora su capacidad de conciliación.

Cuando, en cambio, el directivo percibe el problema familiar como un obstáculo, sus recursos emocionales se deterioran. Pierde capacidad de atención, limita el apoyo a los empleados y dificulta la conciliación laboral en su equipo.

Esto pone de manifiesto cómo la interpretación de los problemas familiares –como retos u obstáculos– influye en la percepción de la propia capacidad para conciliar y, en consecuencia, en el comportamiento del directivo. La clave está en cómo los líderes interpretan estas situaciones y en su capacidad para gestionarlas activamente.

¿Cómo pueden las empresas influir en cómo sus directivos interpretan sus problemas?

La evidencia muestra que el impacto en el liderazgo lo determina la interpretación, no la adversidad. El entorno organizativo puede ayudar a que los directivos afronten estos problemas como retos y no como obstáculos. Algunas vías:

- Crear entornos que favorezcan la reflexión sobre cómo los directivos interpretan sus problemas familiares puede ayudar a reforzar comportamientos de liderazgo más favorables a la conciliación laboral.
- Permitir que los directivos ajusten horarios, objetivos y carga de trabajo para gestionar mejor la conciliación.
- Organizar sesiones de coaching, flexibilizar el trabajo o utilizar herramientas para identificar recursos.
- Ofrecer programas de corta duración que enseñen a establecer objetivos para compaginar más de una dimensión vital, a identificar los desencadenantes de estrés y a afrontar los desafíos con la actitud adecuada. Estos programas resultan especialmente bajo la supervisión de colegas que aporten críticas constructivas.

Como concluyen los autores, los comportamientos de los directivos se trasladan al conjunto de la empresa. Por ello, cuando un líder gestiona eficazmente sus problemas familiares, es más probable que apoye la conciliación laboral de su equipo. Entender cómo los directivos interpretan y gestionan estas situaciones es la clave para lograr una organización comprometida con la conciliación.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[El poder del ejemplo en la conciliación](#)

[Una buena relación con los colegas mejora la vida familiar. Y a la inversa.](#)

[El bienestar de los empleados empieza en la alta dirección](#)



Mireia Las Heras

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE y titular de la [Cátedra Liderazgo Empresarial y el Futuro del Trabajo - Fundación Joaquim Molins Figueras](#).

www.iese.edu/es/insight