

Más allá de las prácticas de conciliación. El rol del supervisor en la reincorporación al trabajo tras la maternidad en Europa

Ana María Lucía Casademunt

*Doctora profesora titular del Departamento de Gestión Empresarial.
Universidad Loyola Andalucía, Sevilla*

Antonia Mercedes García Cabrera

*Doctora profesora titular del Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Deybbi Cuéllar Molina

*Doctora profesora del Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Laura Padilla Angulo

*Doctora profesora adjunta del Departamento de Economía.
Universidad Loyola Andalucía, Sevilla*

Este trabajo ha sido finalista en el Premio Estudios Financieros 2018 en la modalidad de Recursos Humanos.

El jurado ha estado compuesto por: don Juan Pablo Borregón Baños, doña Gloria Castaño Collado, doña Celia Gutiérrez Valero, doña Gloria Iglesias Jiménez y don Alfonso Jiménez.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

La reincorporación de la mujer al trabajo tras el nacimiento de un hijo o hija es un tema relevante para la trayectoria vital y profesional de esta, instalándose como tema central en los debates sobre igualdad de género. Si bien las prácticas de conciliación orientadas a la reincorporación tras la maternidad son determinantes para el bienestar laboral de la mujer debido a las exigencias del momento, pueden volverse en su contra, porque, en ocasiones, desde las propias organizaciones que las ofrecen, el hecho de acogerse a ellas es interpretado como una falta de compromiso hacia su empresa, lo que redundaría en un obstáculo más a su progreso en la carrera profesional.

Ante tal realidad, se plantea el análisis de la importancia del apoyo del supervisor como complemento de carácter humano a la adopción formal de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal por parte de la empresa, cuestión no investigada en la literatura previa. Los resultados alcanzados sugieren que un apoyo real y efectivo a la mujer, para que esta pueda conciliar su vida laboral y personal tras la maternidad, requiere que las organizaciones acentúen la relevancia del factor humano frente a las prácticas formales de recursos humanos.

Palabras clave: prácticas de conciliación; maternidad; mujeres; Europa; apoyo del supervisor.

Fecha de entrada: 03-09-2018 / Fecha de aceptación: 15-11-2018

Cómo citar: Lucía Casademunt, A. M.^a, García Cabrera, A. M., Cuéllar Molina, D. y Padilla Angulo, L. (2019). Más allá de las prácticas de conciliación. El rol del supervisor en la reincorporación al trabajo tras la maternidad en Europa. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 430, 179-205.



Beyond work-life balance (WLB) practices. The role of the supervisor in returning to work after maternity in Europe

Ana María Lucia Casademunt

Antonia Mercedes García Cabrera

Deybbi Cuéllar Molina

Laura Padilla Angulo

Abstract

Returning to work after childbirth is a relevant issue for the life course and professional careers of women, establishing itself as a central theme in the debates on gender equality. Although the existence in the organizations of work-life balance practices is determinant for women's well-being due to the demands of the moment, such practices, including flexible working hours, can turn against women. From the general point of view, the fact of accepting the conciliation practices can be interpreted as a lack of commitment towards your organization, which results in a further obstacle to your progress in the professional career.

In view of this reality, the analysis of the importance of the supervisor's support as a human complement to the formal adoption of work-life balance practices by the organization, represents a question not researched in the previous literature. The results achieved suggest that real and effective supervisor support to women so that they can reconcile their work and personal lives after motherhood, requires organizations to emphasize the relevance of the human factor to formal human resources practices.

Keywords: work-life balance practices; maternity; women; Europe; supervisor support.

Citation: Lucia Casademunt, A. M.^a, García Cabrera, A. M., Cuéllar Molina, D. y Padilla Angulo, L. (2019). Beyond work-life balance (WLB) practices. The role of the supervisor in returning to work after maternity in Europe. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 430, 179-205.



Sumario

1. Introducción: volver al trabajo tras la baja maternal
 2. Fundamentos teóricos del estudio
 - 2.1. El bienestar laboral tras la maternidad
 - 2.2. Conciliación y bienestar laboral en la reincorporación al trabajo tras la maternidad
 - 2.3. Apoyo del supervisor y bienestar laboral en la reincorporación al trabajo tras la maternidad
 - 2.4. El apoyo del supervisor como moderador en la influencia de las medidas de conciliación de la vida laboral y personal sobre el bienestar laboral de las mujeres que se reincorporan a su trabajo después de la maternidad
 3. Metodología de la investigación
 - 3.1. Fuente de datos y muestra de estudio
 - 3.2. Medida de las variables
 - 3.2.1. Variable dependiente
 - 3.2.2. Variables independientes
 - 3.2.3. Variable de control
 - 3.3. Técnicas de análisis de datos
 4. Resultados de la investigación
 5. Discusión y conclusiones
- Referencias bibliográficas

1. Introducción: volver al trabajo tras la baja maternal

La reincorporación de la mujer al trabajo después del nacimiento de un nuevo hijo o hija es un tema de elevada relevancia para la comprensión tanto de su trayectoria vital como profesional, cuestión por la que las circunstancias que rodean dicha reincorporación surgen como tema central en los debates que en la actualidad tienen lugar sobre igualdad de género y conciliación de la vida laboral y personal. Esta conciliación es entendida a los efectos del presente estudio como el adecuado desempeño en los ámbitos laboral y doméstico, así como la satisfacción con los mismos, logrando un conflicto mínimo entre los roles que padres y madres deben afrontar en ambas esferas de la vida (Clark, 2000).

En el caso de la mujer, los beneficios asociados a su papel activo en el mercado laboral, particularmente el hecho de estar ocupada, son amplios y, desde una perspectiva social, incluyen la mejora de la salud mental y física, el acceso a recursos financieros y, en general, el avance en la integración social plena que ello comporta (Coulson, Skouteris y Dissanayake, 2012). Bajo esta perspectiva, se reconoce la necesidad de crear por parte de las instituciones públicas de los diferentes países aquellas condiciones que faciliten la posibilidad «real» a la mujer de combinar equilibradamente sus responsabilidades procedentes del ámbito laboral y familiar. En lo que se refiere al nivel empresarial u organizativo, la conciliación de la vida laboral y personal también es crecientemente valorada, dado que la existencia de conflictos en estos ámbitos, particularmente cuando la atención a la familia se ve afectada, lleva a la mujer a reevaluar sus prioridades, produciéndose una percepción creciente de la propia incapacidad para desempeñar ambos roles con éxito y, consecuentemente, una reducción de su sentimiento «afectivo» y «efectivo» hacia la organización. En suma, el equilibrio de los múltiples y diferentes roles que debe asumir la mujer en esta etapa se convierte en un gran desafío cuando su energía es más que nunca un recurso finito y limitado. Todo, junto con la falta de tiempo personal y el agotamiento emocional, redundando en muchos casos en un declive del bienestar laboral de la mujer trabajadora. A este respecto debe considerarse que el bienestar laboral es un indicador de la calidad de vida en el trabajo, esto es, de la salud ocupacional del individuo, resultando, por tanto, ser un determinante crítico tanto de los resultados que estos alcanzan en el desempeño de su puesto como, y por ende, de los logrados por sus organizaciones, afectadas, por ejemplo, por indicadores tales como la productividad y el absentismo. Por todo ello, el bienestar laboral es relevante no solo en la faceta individual de los empleados, sino también para las empresas en las que estos trabajan.

En la actualidad, la mujer afronta en mayor medida que su contraparte el hombre condiciones exigentes cuando se reincorpora al trabajo tras la maternidad, debido a diversos

factores que concurren en estos periodos (e. g., cambio de hábitos y estilo de vida, nuevas demandas físicas y emocionales con los cuidados requeridos por el niño, alta responsabilidad en el cuidado del mismo y, en consecuencia, un mayor esfuerzo emocional y físico diario para conciliar las obligaciones en el hogar y en la empresa, etc.). Debido a ello, las condiciones generales que en muchos países establecen las instituciones públicas y Gobiernos al objeto de hacer posible la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales pueden ser insuficientes y, por tanto, algunas organizaciones pueden sentirse incentivadas a complementar tales medidas gubernamentales con la adopción de políticas y prácticas adecuadas para este fin. Sin embargo, la evidencia demuestra que esto no es lo usual en la mayoría de los casos. Ello tiene como consecuencia que exista una preocupación social importante sobre el tema y, en respuesta a esta preocupación, los académicos se han interesado de forma creciente por las cuestiones referidas al empleo tras la maternidad (Skouteris, McNought y Dissanayake, 2007), al igual que lo han hecho periodistas, editores y columnistas. La proliferación de titulares, artículos y contribuciones a secciones de tribuna abierta sobre el particular constituye una evidencia de esta preocupación social.

En todas estas publicaciones existe un planteamiento base común: aunque la maternidad es considerada una experiencia positiva y gratificante para la mujer, en muchos casos se torna más difícil de lo esperado, llegando incluso a calificarse como una experiencia negativa al conllevar nuevas experiencias de vida estresantes, entre ellas el propio cuidado del niño, los cambios en los hábitos de vida y de distribución del tiempo personal, etc. A este respecto debe considerarse que las madres que forman parte de la población empleada deben acostumbrarse a gestionar simultáneamente su puesto de trabajo, criar a sus hijos y mantener un hogar, lo que conlleva un esfuerzo físico y emocional adicional realmente exigente (Maynard y Blain, 2005). En este contexto, Maynard y Blain (2005) afirman que estas madres comúnmente experimentan fatiga, problemas relacionados con el sueño y, en algunos casos, altos niveles de estrés y depresión. Como consecuencia, la mujer puede llegar a ser altamente vulnerable en su esfuerzo por afrontar el conflicto que surge entre sus roles como madre y empleada.

Todas las circunstancias provocan que las organizaciones, a partir del momento de la reincorporación al trabajo tras la maternidad, sigan exigiendo que la mujer esté al mismo nivel de productividad, atención, eficacia, en definitiva, rendimiento, que procuraba antes de ser madre, sin reparar en el adicional esfuerzo personal y familiar que ello conlleva. En este sentido, la gestión de la vuelta al trabajo de la mujer tras la maternidad representa un desafío para los departamentos de recursos humanos de las empresas.

La investigación hasta el momento realizada respecto a este tema se ha centrado en buena parte en analizar, desde diferentes perspectivas, la experiencia de la mujer que trata de conciliar su vida laboral y familiar tras la maternidad (Grice *et al.*, 2007). Algunos de estos estudios han encontrado que las condiciones laborales relacionadas con las posibilidades de conciliar las facetas laboral y familiar, y que son establecidas por las empresas, afectan a la salud mental de la mujer tras la maternidad (Coulson *et al.*, 2012), así como a su bien-

estar laboral. En muchos de estos trabajos, la información sobre las prácticas ofertadas por la empresa es proporcionada por los responsables de adoptar las mismas. Sin embargo, cabe esperar que las opiniones de los directivos respecto a las prácticas formales que están implantando en sus empresas difieran de la percepción de la mujer empleada respecto a la existencia y/o utilidad de tales prácticas. A pesar de ello, no existen estudios que aborden la conexión potencialmente existente entre la percepción de la mujer sobre la existencia de prácticas formales para conciliar la vida laboral y personal y su bienestar laboral, particularmente en el periodo que sigue a la maternidad.

Esto es significativo dado que la mera existencia de prácticas de conciliación en la empresa puede no ser relevante para la mujer si esta no percibe que sea una opción válida para ella acogerse a las mismas. En este sentido, el hecho de que la mujer recurra a las alternativas formales ofrecidas por la empresa para conciliar la vida laboral y personal, tales como la jornada flexible de trabajo, podría volverse en su contra al ser considerado una muestra de falta de compromiso de esta con su organización (Woolnough y Redshaw, 2016). Por ello, la investigación sobre el particular tema que nos ocupa podría abordar en mejor medida el fenómeno si se contemplan los postulados de la teoría del apoyo organizativo percibido (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986). Esta teoría establece que los empleados desarrollan creencias con respecto al alcance con el que las empresas se preocupan de su bienestar y valoran sus contribuciones reales a las mismas (por ejemplo, no siendo evaluados principalmente por acogerse a una jornada flexible de trabajo). En este sentido, el apoyo del supervisor representa un claro indicador del apoyo de la empresa.

Específicamente, cabe esperar que las opiniones de los supervisores, ya sean positivas o negativas, sobre el uso por parte de la mujer de las alternativas formales ofertadas en la empresa para conciliar la vida laboral y personal, sean de relevancia para esta, ya que tales opiniones del superior pueden condicionar tanto la visión de los colegas (e. g., que comprendan que la mujer recurra a estas medidas y no se la censure por ello) como, y en consecuencia, la propia percepción de la mujer respecto a la disponibilidad real de alternativas en su empresa para conciliar en su reincorporación al trabajo tras la maternidad. Sobre esta base, nuestra investigación se apoya en las premisas de la teoría del apoyo organizativo percibido (*perceived organizational support*, POS) y estudia tanto el apoyo del supervisor como su posible función moderadora del impacto que las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal tienen sobre el bienestar laboral de la mujer. A este respecto, y dado que las opiniones de los directivos respecto a las variables en estudio pueden diferir de las opiniones de las empleadas, ponemos el foco de nuestra atención en las percepciones que estas tienen respecto de las mismas.

Con este estudio, por tanto, se pretende ofrecer respuestas que contribuyan a cubrir el vacío existente en la literatura sobre el efecto que la percepción que la mujer desarrolla sobre el apoyo que recibe del supervisor en el periodo de reincorporación al trabajo tras la maternidad tiene sobre el bienestar laboral que esta experimenta. La investigación hasta el momento desarrollada en este ámbito es escasa y, además, analiza de forma separada la existencia de apoyo por parte del supervisor y la existencia de prácticas formales en la em-

presa para conciliar la vida laboral y personal, quedando pendiente de estudio el efecto conjunto de ambos apoyos sobre el bienestar laboral de la mujer tras la maternidad. En nuestro estudio, como alternativa, se contemplan ambas variables para hacer posible el análisis de tal efecto de interacción y profundizar así en el conocimiento de la relevancia que el apoyo del supervisor puede tener en este periodo. A este respecto, se analiza como práctica de conciliación el impacto de las jornadas flexibles de trabajo sobre el bienestar laboral tras la maternidad, extendiendo así la recomendación de Jang (2009) para el estudio del apoyo organizativo a mujeres con hijos menores de 18 años. El bienestar laboral, por su parte, es medido esencialmente mediante síntomas relacionados con el estrés.

Sobre la base de lo anteriormente planteado, el estudio realizado pretende analizar: (a) la influencia que el apoyo del supervisor tiene sobre el bienestar laboral de las mujeres con hijos menores de 1 año, tal y como es percibido por estas, y (b) el efecto moderador que el apoyo del supervisor ejerce en la influencia que las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal tienen sobre el bienestar laboral de la mujer.

La investigación que realizamos, en este sentido, y que a nosotros nos conste, es el primer trabajo en analizar el impacto de las percepciones relativas a la existencia de apoyo del supervisor, de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal, y la interacción entre ambos, sobre el bienestar laboral de la mujer en el particular contexto que representa el periodo en el que se tiene hijos menores de 1 año, esto es, en la reincorporación al trabajo tras la maternidad. Los resultados del trabajo realizado, por consiguiente, se espera aporten contribuciones significativas en dos ámbitos: (1) mejorar la comprensión teórica de las circunstancias que pueden favorecer la conciliación y el bienestar laboral de la mujer tras la maternidad y (2) aportar recomendaciones prácticas de relevancia para la dirección de recursos humanos en las organizaciones.

2. Fundamentos teóricos del estudio

2.1. El bienestar laboral tras la maternidad

El estudio sobre el bienestar de los empleados ha ocupado un lugar cada vez más prominente en la psicología organizativa. La investigación sobre el bienestar laboral es un campo muy amplio que se ha desarrollado aún más en las últimas décadas y especialmente en los años más recientes. A pesar de ello, no existe aún un consenso académico sobre su definición y medición (Franco-Santos y Doherty, 2017). La presente investigación, ante esta falta de consenso, toma como conceptualización del bienestar laboral aquella que la concibe como «la calidad global de la experiencia y desempeño del empleado en el lugar de trabajo» (Guest, 2017), por ser una de las definiciones más amplias y de elevada acogida en el campo, tanto desde una perspectiva teórica como en los estudios empíricos.

Bajo el marco de esta conceptualización extensa, Guest (2017) distingue tres facetas del bienestar laboral del individuo, en concreto el bienestar psicológico, el físico y el social. De ellas, y dados los fines de nuestro estudio, adoptamos el enfoque psicológico, que, a su vez, distingue entre bienestar hedónico y eudemónico. El bienestar hedónico hace énfasis en el logro del placer y la evasión del dolor, por lo que es usado habitualmente para referirse a sentimientos subjetivos de felicidad. Por su parte, el enfoque eudemónico se centra en la autorrealización y el sentido de las cosas, por lo que generalmente se usa para referirse al grado en que una persona es plenamente activa. De ambas perspectivas del bienestar psicológico, se adopta esta segunda de carácter eudemónico. Bajo este planteamiento, y siguiendo a Warr (1987), el bienestar está integrado por tres componentes: entusiasmo, placer o serenidad y, finalmente, vitalidad o fuerza. Estos tres componentes han sido utilizados por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en concreto por la oficina regional para Europa (1998), con el propósito de elaborar un índice de bienestar basado principalmente en tal enfoque eudemónico. El presente trabajo sigue este amplio y reconocido enfoque.

Sobre la base de este planteamiento, los gerentes pueden influir en el bienestar laboral de sus empleados mediante la modificación de las dimensiones del contexto organizativo, por ejemplo, estableciendo jornadas laborales de mayor o menor intensidad en términos de número de horas de trabajo, especificando la variedad y relevancia de las tareas a acometer por los empleados en el marco de sus puestos de trabajo, o los incentivos y reconocimientos asociados al desempeño, entre otras alternativas. Esto es relevante dado que, mediante el establecimiento de tales condiciones del contexto de trabajo, el bienestar laboral puede mejorarse o reducirse, afectando ello tanto a los empleados como a los empleadores. En este sentido, en aquellos casos en los que se establecen condiciones en el contexto de trabajo que deterioran el bienestar laboral de los empleados, no solo estos se ven adversamente afectados desde una perspectiva individual, sino que, al provocar tal bienestar laboral deficiente la adopción de decisiones de peor calidad, menor productividad o mayor propensión al absentismo, la empresa globalmente considerada también ve reducido su nivel de productividad y otros indicadores de resultados.

En el caso de las mujeres empleadas, la evidencia empírica sugiere que existe la necesidad de prestar apoyo a estas desde las empresas en las que trabajan para incrementar su bienestar laboral, especialmente en momentos de gran exigencia (por ejemplo, tras el nacimiento de un nuevo hijo o hija, en aquellos casos en los que tienen bajo su responsabilidad el cuidado de progenitores u otros familiares dependientes, etc.). Con este propósito, la empresa podría tanto ofrecer alternativas que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal (es decir, el equilibrio trabajo-familia), como fomentar un mayor apoyo por parte del supervisor directo. Si bien ambos tipos de apoyo han sido ciertamente abordados en la literatura previa con diferentes propósitos (por ejemplo, satisfacción del empleado, compromiso organizativo, nivel de desempeño alcanzado) y en diferentes contextos, las prácticas de conciliación y el apoyo del supervisor han sido notablemente ignorados en el caso

particular que representa el retorno de la mujer al trabajo tras la maternidad. Para nuestro objetivo de investigación, las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal ofertadas por la empresa y el apoyo del supervisor se conciben indistintamente como intervenciones en el lugar de trabajo, que representan esfuerzos de la organización para mejorar el bienestar laboral del empleado a través de la provisión de servicios y recursos.

Al objeto de poner a prueba las premisas anteriormente planteadas, los análisis llevados a cabo en el actual trabajo se centran en determinar el posible impacto de la oferta de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal por parte de la empresa y del apoyo concedido por el supervisor sobre la percepción de bienestar laboral de la mujer tras su reincorporación al trabajo después de una experiencia de maternidad, pues el bienestar laboral, tal y como se ha argumentado previamente, es altamente relevante para la persona y para la organización y, además, es una variable plástica, esto es, sobre la que los directivos pueden actuar, dado que tal bienestar está estrechamente relacionado con las condiciones de trabajo en la empresa.

2.2. Conciliación y bienestar laboral en la reincorporación al trabajo tras la maternidad

La conciliación de la vida laboral y personal puede conceptuarse como «la satisfacción y adecuado desempeño en el trabajo y en el hogar con mínimas cantidades de conflicto de roles» (Clark, 2000, p. 751), o bien como la capacidad de permitir al empleado «tiempo suficiente para cumplir los compromisos tanto en el trabajo como en el hogar» (Guest, 2002, p. 263). En ambos casos se hace referencia a un necesario equilibrio en la distribución de tiempos entre ambas facetas de la vida de la persona, de forma que esta tenga la posibilidad de desenvolverse con éxito en las mismas.

La relación entre la conciliación de la vida laboral y personal y el bienestar laboral está bien documentada en la literatura. Investigaciones anteriores encontraron que la conciliación de la vida laboral y personal predice el bienestar y la calidad de vida en general (Greenhaus, Collins y Shaw, 2003) y ayuda a los empleados a sentirse mejor. Por el contrario, el conflicto de la vida laboral y personal se asocia con una menor satisfacción laboral y de vida (Hsu, 2011) y una disminución del bienestar laboral y la calidad de vida.

Aunque la conciliación de la vida laboral y personal afecta a ambos padres, las mujeres generalmente asumen en mayor medida las responsabilidades familiares, particularmente tras la maternidad. Como ya se mencionó, estudios previos han investigado las experiencias de las mujeres en relación con la conciliación de la vida laboral y personal después de la maternidad desde diferentes perspectivas (Grice *et al.*, 2007), pero la relación específica entre el acceso a prácticas de conciliación de la vida laboral y personal en sus empresas, tal y como son percibidas por estas, y el bienestar laboral ha sido apenas abordada.

El marco teórico que nos permite abordar este análisis se corresponde con la teoría del estrés de roles, a menudo utilizada para describir cómo se equilibran los roles múltiples por parte de las personas (Van Hooff *et al.*, 2005). Esta teoría establece que las personas trabajan con limitaciones de tiempo, de energía y psicológicas, de manera que, por ejemplo, la energía debe ser considerada como un recurso finito y limitado. Por consiguiente, agregar nuevos roles al conjunto de responsabilidades que la persona asume genera una mayor carga, en ocasiones difícil de afrontar dado que los recursos de los que se dispone son limitados. Aceptar roles cuya asunción supere la disponibilidad de recursos de tiempo, energía o psicológicos conlleva que surja una sobrecarga y, en última instancia, un conflicto.

Como se mencionó anteriormente, tras la maternidad, las madres empleadas asumen una gran parte de las responsabilidades asociadas al cuidado del bebé, por lo que han de dedicar más tiempo a este rol, y esto provoca la aparición, o incluso un aumento, de tensión o conflicto entre roles que puede resultar en un bajo bienestar laboral. Si esto es así, adquiere especial relevancia el estudio de las condiciones que permiten mejorar el bienestar laboral de este colectivo en un periodo tan sensible como es la maternidad. De esta forma, y sobre la base de la teoría del estrés de roles, proponemos la hipótesis 1 con el propósito de testar una de las premisas básicas que da lugar al actual estudio:

H₁: «Las madres empleadas con hijos menores de 1 año experimentan menor bienestar laboral que su contraparte los padres».

2.3. Apoyo del supervisor y bienestar laboral en la reincorporación al trabajo tras la maternidad

Investigaciones previas han demostrado que el apoyo del supervisor contribuye a mejorar la satisfacción laboral, el bienestar y la salud de los empleados (Marcinkus, Whelan-Berry y Gordon, 2007). La teoría del POS (Eisenberger *et al.*, 1986) permite explicar este vínculo entre el comportamiento de los supervisores y la mejora en actitudes, satisfacción y bienestar de los empleados. La teoría del POS establece que los empleados desarrollan creencias sobre la medida en que la organización se preocupa por su bienestar y valora sus contribuciones, siendo a este respecto el apoyo del supervisor considerado por los empleados como un indicador del POS. Bajo esta perspectiva, para la mayoría de los subordinados, la empresa se personifica en su supervisor inmediato, pues es esta la persona con quien ellos pueden mantener un contacto directo. Se espera, entonces, que la percepción de los empleados sobre el apoyo que reciben de su supervisor afecte a su bienestar laboral.

De hecho, investigaciones previas han demostrado que los empleados que perciben que su empresa se preocupa por el bienestar de la familia del empleado y trata de prestar apoyo

a esta experimentan más bienestar laboral (Marcinkus *et al.*, 2007). Como el apoyo del supervisor es uno de los medios más directos del conjunto de los que la empresa dispone para demostrar una cultura de apoyo familiar, investigaciones previas se han interesado en su estudio, particularmente en la posibilidad de poder considerar el apoyo del supervisor inmediato de forma similar a las prácticas formales de apoyo familiar ofertadas por la empresa, sosteniendo que tal apoyo puede ser considerado o interpretado por los empleados como parte de la «amistad familiar» (Marcinkus *et al.*, 2007).

Sobre la base de estos planteamientos, en este trabajo consideramos que las mujeres que regresan al trabajo después de la maternidad serán particularmente sensibles al apoyo recibido de su supervisor directo, dados los desafíos únicos que ellas afrontan. En concreto, una cercanía e interacción frecuente por parte del supervisor con la madre empleada permitirá a este conocer de forma directa los problemas a los que esta se enfrenta diariamente, asociados principalmente a las demandas del nuevo hijo o hija, y responder de forma más adaptada y flexible a las necesidades concretas de la madre para hacer posible la conciliación. Bajo la perspectiva de la empleada, la atención prestada por el supervisor a sus circunstancias, la comprensión que este manifieste, así como el apoyo que reciba del mismo para hacer factible la conciliación durante este periodo, serán elementos clave que afecten a su percepción sobre el apoyo real que recibe de la empresa y que, consecuentemente, condicionen su bienestar laboral. De esta forma, y sobre la base de la teoría del POS, proponemos la siguiente hipótesis:

H₂: «Cuanto mayor es la percepción de apoyo del supervisor por parte de la madre empleada tras su reincorporación al trabajo después de la maternidad, mayor es su percepción de bienestar laboral».

2.4. El apoyo del supervisor como moderador en la influencia de las medidas de conciliación de la vida laboral y personal sobre el bienestar laboral de las mujeres que se reincorporan a su trabajo después de la maternidad

Estudios previos han demostrado que las mujeres que acceden a las medidas de conciliación de vida laboral y personal formalmente ofrecidas por la empresa experimentan en muchos casos prejuicios, porque se las considera carentes de compromiso con la organización (Brown, 2010). Como consecuencia, las carreras profesionales de estas tienden a estancarse después de la maternidad (Woolnough y Redshaw, 2016). Por ejemplo, resultados de estudios recientes indican que gran parte de la brecha salarial viene explicada por el hecho de tener hijos, y que dicha «penalización» por tener hijos ha pasado de explicar el 40 % de la brecha salarial al 80 % (Kleven, Landais y Sjøgaard, 2018). Otro estudio reciente

te concluye que la lenta progresión profesional de las mujeres ejecutivas, medida como la probabilidad de ser consejera delegada de una gran empresa, viene principalmente explicada por lo que ocurre en los 5 años que siguen al nacimiento del primer hijo (Keloaharju, Knüpfer y Tåg, 2017).

En este contexto, el mero riesgo de estancamiento profesional propicia que muchas mujeres eviten acogerse a las prácticas de conciliación ofertadas por la empresa, lo que, unido a la voluntad de estas de cumplir simultáneamente con sus responsabilidades habituales en el trabajo y las crecientes demandas en el hogar, da como resultado una minoración de su bienestar laboral. Por lo tanto, podemos esperar que no todas las madres empleadas reaccionen a las alternativas de conciliación ofrecidas por su empresa de la misma manera, ya que otras circunstancias juegan un papel relevante en su decisión. En otras palabras, no todas las mujeres experimentarán un mayor bienestar debido a la mera existencia de prácticas formales de conciliación en sus empresas. En este sentido, y en el marco de las propias organizaciones, la existencia de apoyo social para el desarrollo de la actividad laboral puede diferir entre entidades (por ejemplo, la existencia de conciencia sobre los desafíos que afrontan las mujeres después de la maternidad, el respaldo sincero a las prácticas de conciliación de vida laboral y personal, o la normalidad en la valoración de las mujeres que accedan a tales prácticas para hacer posible que continúen mostrando un buen desempeño en el trabajo, etc.). Este apoyo social relacionado con el trabajo podría interferir, es decir, condicionar o moderar el efecto real que tiene la disponibilidad de alternativas formales de conciliación ofertadas por la empresa sobre el bienestar laboral de las mujeres tras la maternidad.

Para estudiar este papel moderador del apoyo social relacionado con el trabajo, recurrimos a los postulados de la teoría del POS (Eisenberger *et al.*, 1986), dado que esta establece que las empresas y los supervisores pueden proporcionar diferentes niveles de apoyo a los empleados, siendo esta circunstancia percibida por ellos. A este respecto debe tomarse en consideración que el apoyo social en el trabajo modera el impacto del equilibrio trabajo-vida personal sobre el desempeño y la satisfacción laboral. Por ejemplo, Hsu (2011) muestra que, aunque el conflicto trabajo-vida personal (es decir, la falta de equilibrio entre trabajo y familia) tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral en entornos de trabajo estresantes, el apoyo social percibido modera significativamente la relación entre tal conflicto trabajo-vida personal y la satisfacción laboral. Del mismo modo, Wang, Tsai y Tsai (2014) encuentran que el apoyo organizativo debilita la relación entre el conflicto trabajo-vida personal y el desempeño laboral en el particular contexto de las enfermeras. Además, varios estudios aluden a las relaciones entre el bienestar laboral y el apoyo recibido en la organización (Van Daalen, Willemsen y Sanders, 2006). En muchos casos, estos resultados pueden explicarse a través del impacto del apoyo social en el trabajo sobre el nivel de estrés de los empleados. Esta idea está en línea con los hallazgos de los estudios de Parasuraman, Greenhaus y Granrose (1992), quienes encontraron que el apoyo del supervisor puede ayudar a disminuir el estrés laboral para proporcionar a los empleados más bienes-

tar laboral. En concreto, dado que el apoyo social recibido en la empresa puede reducir el efecto que las situaciones estresantes tienen en el individuo, el estrés causado por el conflicto trabajo-vida (Allen, Herst, Bruck y Sutton, 2000) puede verse mitigado por tal apoyo social y, por ende, reducir el impacto negativo que el conflicto trabajo-vida personal tiene en el bienestar del empleado. Por ejemplo, Baeriswyl, Krause y Schwaninger (2016) proporcionaron evidencias del impacto positivo del apoyo de los supervisores en los oficiales de seguridad aeroportuaria en el caso de una mayor carga de trabajo que afectaba al equilibrio trabajo-vida personal de estos y que se producía como consecuencia de la reciente amenaza de un acto terrorista.

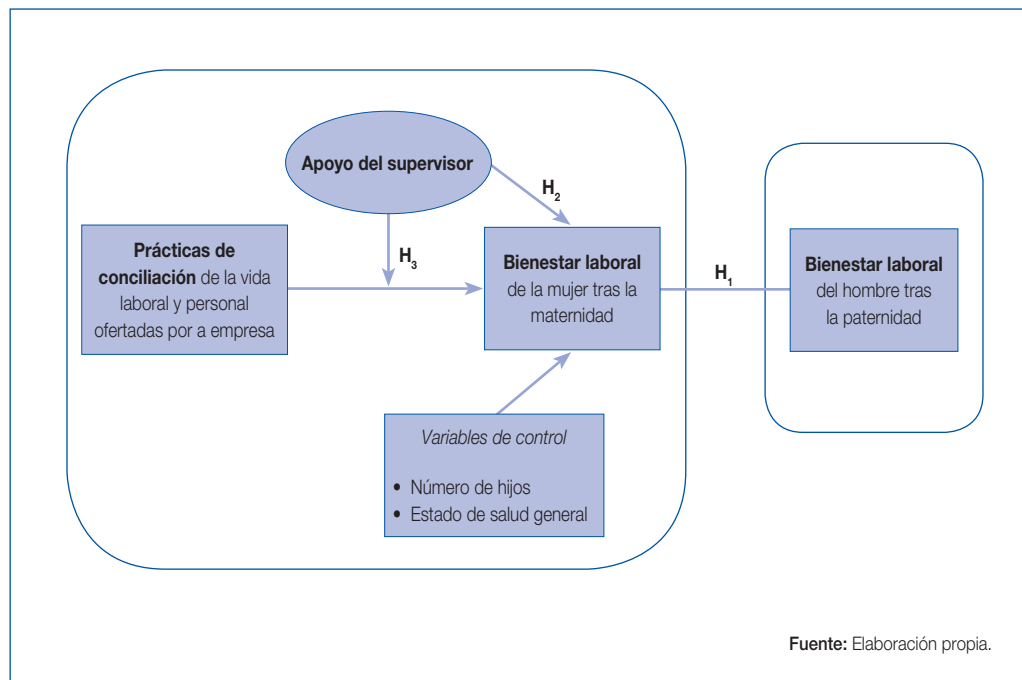
Como extensión a estos planteamientos, cabe inferir que en el caso particular de las mujeres que se reincorporan al trabajo después de la maternidad se produzca una relación de interacción similar. En este sentido, al examinar el papel del apoyo de los supervisores, podemos esperar que las opiniones de estos, ya sean positivas o negativas, sobre el uso de las medidas de conciliación de la vida laboral y personal por parte de las mujeres sean relevantes tanto para trasladar al resto de colegas y empleados de la organización la importancia de apoyar a las madres durante este periodo como, y sobre todo, para que las mujeres contemplen desde la serenidad la posibilidad de acceder a tales medidas. Creemos que la percepción de las mujeres de que su supervisor las apoya en el reto que afrontan para conciliar podría otorgarles la confianza necesaria para aprovechar y maximizar el impacto positivo que las prácticas de conciliación pueden tener en su bienestar laboral. De hecho, en otros contextos se ha demostrado cómo la efectividad de las medidas formales de conciliación depende de forma crucial de si los supervisores directos apoyan o no su implementación (Christensen y Staines, 1990). Por ejemplo, Eaton (2000) encuentra que las medidas formales de conciliación en la empresa afectan al compromiso organizativo de los empleados solo cuando estos sienten que pueden hacer uso de tales medidas libremente, esto es, sin consecuencias negativas para su trayectoria en la empresa (por ejemplo, sin poner en riesgo las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional o sin dañar sus relaciones en el lugar de trabajo).

Dado que estos argumentos permiten prever un efecto de interacción del apoyo del supervisor y las prácticas de conciliación positivo, esto es, favorecedor del bienestar laboral de la madre, al actuar tal interacción como amortiguador del impacto de la carga de trabajo que esta soporta tras la maternidad, proponemos como hipótesis:

H₃: «Cuanto mayor sea el apoyo del supervisor, mayor será el impacto de las medidas formales de conciliación de vida laboral-personal en el bienestar laboral de las mujeres tras su reincorporación laboral después de la maternidad».

La figura 1 sintetiza y muestra el modelo estudiado.

Figura 1. Modelo de estudio: la existencia de prácticas de conciliación y el apoyo del supervisor como antecedentes del bienestar laboral de la mujer en su reincorporación al trabajo tras la maternidad



3. Metodología de la investigación

3.1. Fuente de datos y muestra de estudio

Los datos utilizados se han obtenido de la sexta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (*European Working Condition Survey, EWCS*), elaborada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound, 2015). Esta encuesta, que analiza las condiciones de trabajo de los 28 Estados miembros de la Unión Europea más los 5 países candidatos a la adhesión a la Unión (Albania, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Montenegro, Serbia y Turquía), así como de Suiza y Noruega, proporciona una valiosa y amplia información sobre diferentes aspectos de las condiciones de trabajo, factores psicosociales y cognitivos, salud laboral, etc. que rigen en Europa y, en concreto, sobre actitudes, percepciones y conductas de los empleados. Los datos seleccionados proceden de una población de 43.850 personas de 15 o más años de edad, tanto asalariados por cuenta ajena como empleados por cuenta propia, cuyo lugar habitual de

residencia sea alguno de los Estados antes mencionados. El total de entrevistas realizadas en la EWCS (Eurofound, 2015) fue de 43.850 en el conjunto de los 35 países.

Para testar las hipótesis formuladas y alcanzar los objetivos se extraen dos submuestras de 664 y 749 madres y padres trabajadores, respectivamente, con niños menores de 1 año de edad, esto es, que después del nacimiento del niño han de conciliar la vida profesional y el cuidado de su nuevo hijo. La selección de la submuestra de padres se justifica en la necesidad de contar con esta información al objeto de contrastar la primera de las hipótesis formuladas. En la elección de estas submuestras se escoge solo a empleados por cuenta ajena con niños menores de 1 año, descartando a los empleados por cuenta propia, lo que tiene como resultado que del conjunto de 43.850 participantes en la EWCS (Eurofound, 2015) formen parte de nuestro estudio 1.413 individuos.

La edad media de las mujeres presentes en la submuestra de madres con hijos menores de 1 año es de 35,02 años, el 26,4 % cuenta con estudios universitarios (grado medio, superior o doctorado), en su mayoría trabajan en el sector privado y un 32 % se concentra en empresas de tamaño medio. Por su parte, en la submuestra de padres, la edad media es de 33,43 años, casi la mitad (40,1 %) cuenta con estudios universitarios, en su mayoría trabajan en el sector privado y solo un 33,6 % se concentra en empresas de tamaño medio.

3.2. Medida de las variables

3.2.1. Variable dependiente

El bienestar laboral se ha medido mediante el índice de bienestar general (*well-being index*, WHO-5), cuya escala consta de cinco ítems procedentes de la EWCS (Eurofound, 2015). En concreto, utilizamos los ítems 87 a-e incluidos en dicha encuesta europea. A los encuestados se les preguntó si en las dos semanas previas se habían sentido: 1) contentos y de buen humor, 2) calmados y relajados, 3) activos y con vigor, 4) si su día a día estaba lleno de cosas que les interesaban, y 5) si se habían sentido frescos y descansados cada mañana. Todos estos ítems fueron respondidos usando una escala tipo Likert de cinco opciones: «nunca, alguna vez, menos de la mitad del tiempo, más de la mitad del tiempo y todo el tiempo». El análisis factorial de componentes principales con rotación varimax realizado confirmó la homogeneidad de la escala empleada e identificó la existencia de un único factor. Los resultados mostrados por los test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y Bartlett, además, ofrecen niveles satisfactorios (KMO = 0,720, $\chi^2 = 1.508,515^{***}$). La varianza explicada asciende a 73,76 %. El coeficiente de alfa de Cronbach indica que la escala utilizada para medir el bienestar laboral del empleado tiene consistencia interna (0,819).

3.2.2. Variables independientes

Tanto el apoyo del supervisor como la existencia de prácticas formales de conciliación de la vida laboral-personal se midieron mediante un único ítem. En concreto, el apoyo del supervisor se midió a través del siguiente ítem: «Para la siguiente afirmación, por favor selecciona la respuesta que mejor describe tu situación en el trabajo: Tu jefe te ayuda y apoya», ofreciéndose al empleado para aportar su respuesta una escala Likert de cinco posiciones, que variaban desde «nunca» (1) hasta «siempre» (5). La existencia de prácticas de conciliación de la vida laboral-personal fue medida a través de la siguiente pregunta: «En general, ¿cómo se adaptan tus horas de trabajo con tus compromisos familiares o sociales fuera de tu trabajo?». Para responder a este interrogante se ofrecía al individuo una escala Likert de cuatro respuestas, que variaban desde «nada bien» (1) hasta «muy bien» (4). Si bien los metodólogos aconsejan habitualmente el uso de medidas basadas en escalas con múltiples ítems, este planteamiento es ampliamente discutido. De hecho, diversos autores han analizado la validez de medidas basadas en un único ítem y sus resultados indican que estas poseen validez y tienen capacidad para predecir correctamente resultados (Wanous y Hudy, 2001).

3.2.3. Variable de control

Como variables de control se introdujeron el número de hijos y la salud general de los encuestados. Por un lado, se introdujo la variable número de hijos, dado que detectamos en investigaciones previas que este factor podría confundir la relación entre las variables incluidas en el modelo (Greenhaus *et al.*, 2003). Por ejemplo, se entiende que el mayor número de hijos en la familia está asociado con el incremento de demanda familiar y, por ende, un mayor conflicto potencial entre la vida personal y laboral y, consecuentemente, reducción del bienestar laboral. Por otro lado, se incluye como segunda variable de control la salud general, dado que las mujeres experimentan peor salud mental y física durante el periodo posparto (Maynard y Blain, 2005), lo cual incide en su bienestar; consecuentemente, resultaba significativo incorporar la salud como variable de control en nuestro estudio. Los encuestados fueron preguntados: «¿Cómo es tu salud en general?», y contestaron a esta cuestión en una escala Likert de cinco posiciones, que variaba desde «muy mala» (1) hasta «muy buena» (5).

3.3. Técnicas de análisis de datos

En primer lugar, se desarrollan correlaciones bivariadas entre las variables de bienestar laboral, número de hijos, salud general, conciliación vida laboral-personal y apoyo del supervisor. Estos análisis nos permiten examinar la posibilidad de multicolinealidad. En segundo lugar, se llevaron a cabo análisis de diferencias de medias entre las submuestras de madres y padres para comparar los niveles de bienestar laboral entre ambos colectivos y testar la primera de las hipótesis formuladas. En tercer lugar, estimamos regresiones jerár-

quicas para testar las restantes hipótesis. En particular, se hace uso de las regresiones múltiples lineales con el objetivo de analizar el efecto directo de las variables independientes en el bienestar laboral, así como el efecto moderador del apoyo del supervisor en el impacto que las prácticas de conciliación de la vida laboral-personal ofertadas por la empresa ejerce en el bienestar laboral. Las variables son introducidas en tres pasos: (1) variables de control (número de hijos y salud general), (2) prácticas de conciliación de la vida laboral-personal y apoyo del supervisor, y, finalmente, para contrastar la existencia del efecto de interacción, (3) se introduce la variable moderadora resultado del producto de la variable de prácticas de conciliación y apoyo del supervisor.

Adicionalmente, desarrollamos el test de un-factor de Harman para evaluar la posibilidad de existencia de método común de varianza. Los resultados del test muestran la existencia de dos factores con autovalor mayor que 1. Específicamente, al aplicar el análisis factorial de componentes principales, la varianza explicada asciende a 48,32 %, ascendiendo esta a 29,36 % cuando se aplica el procedimiento de extracción de máxima verosimilitud con rotación varimax, y a 29,25 % cuando se hace uso del procedimiento de extracción de análisis de ejes principales, también con rotación varimax. El primer factor en cada caso explica el 39,45 %, 31,3 % y 30,42 % de la varianza total, respectivamente. Por lo tanto, los resultados no sugieren que la presencia de método común de varianza pudiera ser un problema. Todos estos análisis son desarrollados usando la versión 21.0 de IBM SPSS (IBM Corp., 2012).

4. Resultados de la investigación

La tabla 1 muestra las medias, desviaciones estándar y correlaciones de las variables estudiadas. Encontramos una relación positiva tanto entre el bienestar laboral de la madre y su estado de salud general, como entre el citado bienestar laboral y las dos variables independientes contempladas en este estudio, la existencia de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal en la empresa y el apoyo del supervisor. Sin embargo, se obtiene una correlación negativa para la relación entre el bienestar laboral y la variable o término de interacción (Conciliación de la vida laboral y personal × Apoyo del supervisor).

Tabla 1. Correlaciones, medias y desviaciones estándar

	1	2	3	4	5	6
1. Bienestar laboral	1					
2. Número de hijos	-,017	1				



	1	2	3	4	5	6
▶						
3. Estado de salud general	,257***	-,050	1			
4. Conciliación vida laboral-personal	,118**	-,028	,142***	1		
5. Apoyo del supervisor	,200***	-,043	,105*	,114**	1	
6. Conciliación vida laboral-personal x Apoyo del supervisor	-,128*	,046	-,088	,254***	,092	1
Media	-,024	1,79	4,20	3,00	3,81	,56
Desviación estándar	,95	,93	,69	,75	1,16	,87

*** p < ,001; ** p < ,01; * p < ,05

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2 muestra el test de diferencia de medias efectuado tanto para las variables individuales utilizadas en la medida del bienestar laboral como para el factor resumen obtenido a partir de las mismas. Los resultados indican la existencia de diferencias estadísticamente significativas para dos de las cinco variables que miden el bienestar laboral. En concreto, las mujeres reincorporadas al trabajo tras la maternidad experimentan menores niveles de bienestar laboral que los hombres tras su paternidad, en lo que se refiere tanto a sentirse activas y con vigor, como frescas y descansadas cada mañana. Para el resto de las variables, las diferencias que se identifican entre mujeres y hombres con hijos menores de 1 año no son estadísticamente significativas (por ejemplo, las mujeres sienten menos calma y se encuentran menos relajadas, aunque con algo más de humor y sintiendo en mayor medida que su día a día está lleno de cosas que les interesan).

Estos resultados otorgan apoyo parcial a la primera de las hipótesis formuladas (H₁), pues se hallan diferencias significativas para dos de las cinco variables empleadas para la medida del bienestar laboral. Dado que la muestra en estudio es recogida en 35 países europeos, los resultados sugieren que las medidas que con carácter general se ofertan en este contexto geográfico para conciliar trabajo y familia tras la maternidad/paternidad siguen siendo insuficientes para el colectivo de las féminas, que asumen una gran parte de las responsabilidades asociadas al cuidado del bebé, de manera que su bienestar en diversas facetas se ve adversamente afectado en mayor medida que el de los hombres en estos periodos.

Tabla 2. Test de diferencia de medias

Variable	Valor medio		Test t de Student
	Mujer tras la maternidad	Hombre tras la paternidad	
En las dos últimas semanas, en el trabajo me he sentido...			
Contento/a y de buen humor	2,34	2,28	1,06
En calma y relajado/a	2,6	2,66	-0,799
Activo/a y con vigor	2,46	2,62	-2,375*
Que mi día a día está lleno de cosas que me interesan	2,26	2,24	0,255
Fresco/a y descansado/a	2,81	3,04	-3,181**
Bienestar laboral (factor resumen)	-0,024	0,02	-0,835

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 muestra las regresiones realizadas para analizar los efectos directos y moderadores propuestos en las hipótesis 2 y 3. Las dos variables de control tienen efectos diferentes en las ecuaciones estimadas, manteniéndose estos estables en los tres pasos valorados. En primer lugar, dado que las mujeres pueden ser vulnerables en términos de niveles generales de salud debido a su situación particular tras el parto, su estado de salud es un factor importante para explicar su bienestar laboral ($\beta = ,359^{***}$ en tabla 3, paso 1). Incluso 6 meses después del parto, muchas mujeres no se sentían completamente recuperadas.

Por otra parte, el número de hijos, además del recién nacido, es también relevante para la determinación del bienestar laboral de la mujer; concretamente, a mayor número de hijos, mayor la percepción de bienestar laboral ($\beta = ,135^*$ en tabla 3, paso 1). Este resultado probablemente emerge porque las madres experimentadas han aprendido a organizar las múltiples tareas que deben realizar para gestionar de la mejor manera posible tanto el trabajo como el hogar.

Estos resultados ilustran otra razón más para demandar más recursos que ayuden a abordar la difícil situación tras el parto.

Tabla 3. Modelo estimado para el bienestar laboral de la mujer empleada con hijo menor de 1 año en Europa. Test de hipótesis (regresión jerárquica)

	Bienestar laboral β estandarizado
Paso 1. Variables de control	
Número de hijos	0,135*
Estado de salud general	,359***
Paso 2. Variables de control + Efectos principales	
Número de hijos	,137*
Estado de salud general	,314***
Conciliación vida laboral-personal	,133*
Apoyo del supervisor	,169**
ΔR^2	5,4%
ΔF	7,371**
Paso 3. Variables de control + Efectos principales + Efectos de interacción	
Número de hijos	,158**
Estado de salud general	,295***
Conciliación vida laboral-personal	,155**
Apoyo del supervisor	,168**
Conciliación vida laboral-personal \times Apoyo del supervisor	-,132*
ΔR^2	1,6%
ΔF	4,526*
F	11,637***
R^2 ajustado	19,1%
Durbin-Watson	1,912
Número de condición	18,971
VIF (factor de inflación de varianza)	1,006 – 1,076

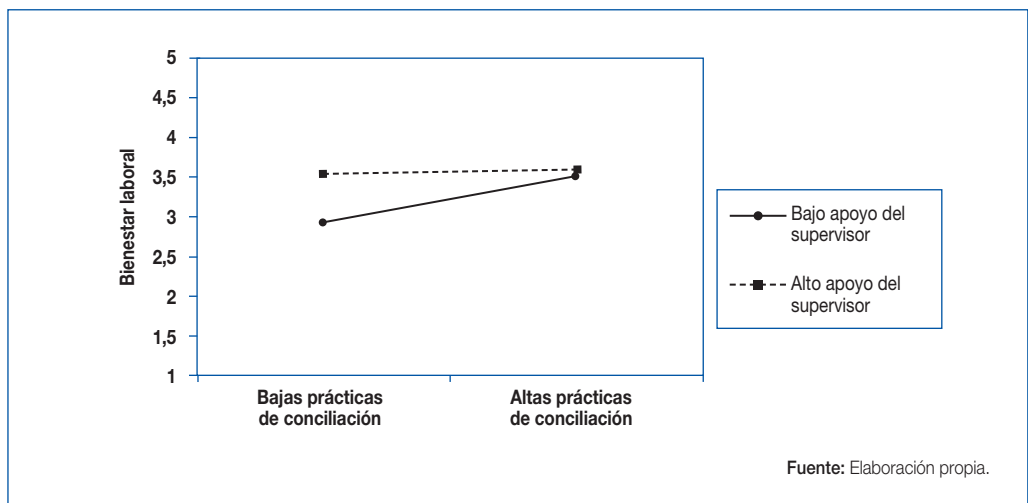
*** p < ,001; ** p < ,01; * p < ,05

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, nuestros resultados presentan evidencias adicionales de que, después del nacimiento de un nuevo hijo, las mujeres empleadas tienen una mayor necesidad de apoyo organizativo a través de medidas de conciliación y apoyo del supervisor para aumentar su bienestar en el trabajo. En cuanto a los efectos directos (tabla 3, paso 2), los resultados confirman la relevancia de la existencia de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal y de apoyo del supervisor en el bienestar laboral de las mujeres. Concretamente, identificamos el esperado efecto positivo y significativo establecido en la hipótesis 2 para el apoyo del supervisor ($\beta = ,169^{**}$), que se mantiene en la estimación realizada en el tercer paso de la regresión. Con respecto a las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal, los resultados muestran cómo estas, en particular que se les faciliten horarios de trabajo flexibles que puedan ser compatibles con las necesidades de su familia, impactan de forma directa y positiva en el bienestar laboral ($\beta = ,133^*$). Ahora bien, los coeficientes beta estandarizados estimados indican la mayor relevancia que para el bienestar laboral de la mujer tiene el apoyo del supervisor frente a la existencia de prácticas de conciliación.

Por último, y al objeto de testar la tercera de las hipótesis formuladas, en el paso 3 de la regresión se introduce el término de «interacción». Los resultados indican la existencia de un efecto negativo y significativo para la interacción entre medidas de conciliación de la vida laboral y personal y el apoyo del supervisor sobre el bienestar laboral (tabla 3, paso 3). Dado que este efecto es opuesto al esperado, la hipótesis 3 debe ser rechazada. La interacción negativa indica que el efecto conjunto de las medidas de conciliación de la vida laboral y personal y el apoyo por parte del supervisor es diferente antes y después del umbral de corte indicado en la figura 2.

Figura 2. Efecto moderador del apoyo del supervisor en la influencia que las prácticas de conciliación en la empresa tienen sobre el bienestar laboral de mujeres reincorporadas al trabajo tras la maternidad



En concreto, el efecto negativo significa que, antes del mencionado umbral, el apoyo del supervisor juega un papel muy importante a la hora de aumentar el bienestar laboral de las madres reincorporadas al trabajo tras la maternidad, aun cuando la empresa ofrezca oportunidades reales para equilibrar la vida laboral y familiar, esto es, oportunidades percibidas por las propias empleadas. Sin embargo, después del umbral, es decir, en presencia significativa de prácticas de conciliación en la empresa, el papel que juega la percepción de apoyo por parte del supervisor directo sobre el bienestar laboral, aunque sigue siendo relevante, pierde protagonismo frente a las prácticas de conciliación.

5. Discusión y conclusiones

El presente estudio aborda dos objetivos de investigación: el primero explora la influencia que el apoyo del supervisor tiene sobre el bienestar laboral de las mujeres con hijos menores de 1 año; el segundo pretende dilucidar el posible efecto moderador que el apoyo del supervisor ejerce en la influencia que las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal ofertadas por la empresa tienen sobre el bienestar laboral de la mujer. La investigación realizada a partir de una muestra obtenida en 35 países europeos en 2015 encuentra que las mujeres con hijos menores de 1 año experimentan menores niveles de bienestar laboral que los hombres ante similar circunstancia, afectando ello a ámbitos tales como sentirse activas y con vigor o frescas y descansadas cada mañana. Sobre esta base, podemos afirmar que en Europa las medidas que con carácter general se ofertan para facilitar la conciliación trabajo y familia tras la maternidad/paternidad siguen siendo insuficientes para el colectivo de las féminas, que asumen una gran parte de las responsabilidades asociadas al cuidado del bebé. Nuestra investigación es, por tanto, relevante y pertinente. En concreto, el estudio realizado permite tanto mejorar nuestra comprensión teórica de las circunstancias que pueden mejorar la conciliación trabajo-familia y el bienestar laboral de la mujer tras la maternidad, como aportar recomendaciones prácticas de relevancia para la dirección de recursos humanos en las organizaciones. La discusión de los resultados hallados y las implicaciones teóricas y prácticas de los mismos se detallan en los párrafos siguientes.

El primer objetivo exploraba el impacto directo que tiene el apoyo recibido del supervisor sobre el bienestar laboral de las madres empleadas con hijos menores de 1 año. En consonancia con estudios previos sobre bienestar laboral (por ejemplo, Jang, 2009), nuestros resultados encuentran que el mayor apoyo recibido del supervisor, tal y como es percibido por la empleada, influye positiva y significativamente en su bienestar laboral. Nuestra investigación muestra el importante rol del apoyo del supervisor durante este periodo de la vida de la mujer, dado que este ejerce un efecto positivo sobre su bienestar laboral superior al registrado por las prácticas formales de conciliación de la vida laboral y personal implantadas en la empresa. Ciertamente, este resultado indica la relevancia del factor humano por encima de la existencia de prácticas formales de conciliación ofertadas desde los departamentos de recursos humanos para ayudar a afrontar las dificultades asociadas a la reincorporación al trabajo tras el nacimiento de un hijo.

El segundo objetivo analiza el potencial efecto moderador de la percepción de apoyo por parte del supervisor sobre la influencia que la existencia de medidas de conciliación de la vida laboral y personal tiene sobre el bienestar en el trabajo de las madres trabajadoras. A este respecto, los resultados indican que el apoyo del supervisor afecta a la relación entre medidas de conciliación de la vida laboral y personal y el bienestar laboral de las mujeres. Concretamente, tal interacción muestra una influencia negativa y significativa y, por tanto, contraria a lo esperado sobre la base de la literatura previa referida a los trabajadores en general (Allen *et al.*, 2000; Wang *et al.*, 2014; Baeriswyl *et al.*, 2016). Obviamente, cuando se detecta una interacción significativa, su interpretación es de importancia clave. En nuestro caso, la interacción estimada indica que, para mejorar el bienestar laboral de la mujer tras la maternidad, el efecto del apoyo recibido del supervisor difiere dependiendo del grado de presencia de medidas formales para la conciliación en la empresa. Llama la atención el hecho de que el efecto conjunto de las medidas de conciliación y del apoyo del supervisor sobre el bienestar laboral sea diferente según nos encontremos por encima o por debajo del punto de corte representado en la figura 2, en concordancia con el término negativo de la interacción hallado en las regresiones estimadas (tabla 3).

En concreto, para valores inferiores al umbral, esto es, en casos en los que las mujeres perciben una baja presencia de prácticas formales para facilitar la conciliación de vida laboral y personal en la empresa, el apoyo del supervisor adquiere gran relevancia en el nivel de bienestar laboral que la mujer pueda llegar a alcanzar. En estos contextos, la escasa presencia de prácticas que permitan la conciliación en la empresa es en cierto modo compensada por un supervisor alentador y receptivo a las necesidades familiares de las madres empleadas, siendo tal apoyo en mayor medida responsable del bienestar final que la mujer alcance. Opuestamente, en aquellos casos en los que existe una alta y significativa presencia de prácticas que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal en la empresa, el apoyo del supervisor, si bien refuerza y facilita el acceso a dichas prácticas de las mujeres, juega un papel menos relevante en la mejora de su bienestar laboral. En estos casos, la muy elevada presencia de prácticas o alternativas para conciliar (obsérvese que el punto de corte se sitúa en una posición muy superior al punto medio para las prácticas de conciliación) garantiza elevados niveles de bienestar en el trabajo, siendo menor en relevancia el apoyo del supervisor. Ahora bien, debe tenerse en cuenta que, en casos de bajo apoyo por parte del supervisor, la existencia de prácticas debe ser realmente elevada para que el nivel de bienestar laboral de la mujer se iguale al que esta alcanza con la mera presencia de alto apoyo por parte del supervisor.

Varios argumentos pueden justificar estos resultados. Si el apoyo del supervisor es bajo, cualquier aumento en el número de prácticas de conciliación en la empresa mejora el bienestar laboral de la mujer. Sin embargo, cuando existe un fuerte apoyo por parte del supervisor, las empresas deben hacer una apuesta realmente importante por la aplicación de dichas prácticas con el fin de mejorar el bienestar laboral que la mujer adquiere cuando cuenta con el apoyo del supervisor. Esto es así porque el supervisor puede ofrecer un apoyo flexible y adaptado a las necesidades de la mujer, mucho más beneficioso para esta

que la mera presencia de algunas prácticas de conciliación. Pero esto sucede solo hasta cierto punto, a partir del cual el supervisor, para poder ofrecer un apoyo mayor a la mujer, precisa que la organización, a través de prácticas formalizadas, le ofrezca herramientas relevantes para, dentro de los límites establecidos por la organización, poder prestar más apoyo a esta. Desde otro punto de vista, cuando existe una cierta carencia de prácticas de conciliación, el supervisor se convierte en el principal apoyo para la madre empleada con hijos menores de 1 año, dado que este es una persona cercana a ella, con quien interactúa frecuentemente y que conoce de primera mano los problemas a los que ella se enfrenta diariamente (por ejemplo, el día que su hijo o hija se pone enfermo o no duerme bien). De esta manera, estos supervisores se convierten en el medio más importante del que dispone la organización para ayudar a la mujer a equilibrar la vida laboral con la familiar. En el marco de la organización, es prácticamente la única persona que puede efectivamente aportar alternativas adaptadas que permitan la conciliación. Pero esto ocurre solo hasta cierto punto, a partir del cual el supervisor ya no tiene probablemente la suficiente capacidad de decisión o autonomía para ofrecer más apoyo y flexibilidad a la mujer en su puesto de trabajo.

Estos resultados resaltan el papel crucial del apoyo recibido del supervisor en situaciones de carencia de prácticas formales de conciliación ofertadas por la empresa. Otra interpretación podría ser que, en casos en los que existen tales alternativas para la conciliación, pero la empresa considere en general el uso de las mismas como una falta de compromiso con el trabajo y la carrera profesional, el supervisor podría mitigar esta circunstancia dejando muy claro que el uso de dichas medidas de conciliación no se utilizará en contra de los empleados que supervisa. Alternativamente, los supervisores pueden encontrar y ofrecer medidas de conciliación informales alternativas a las formales no establecidas en la empresa, o incluso, existiendo estas, si está mal visto recurrir a ellas, garantizando así el respaldo que las madres precisan para desempeñar con éxito sus roles en la esfera laboral y familiar.

Sobre la base del efecto moderador identificado para el apoyo del supervisor, los resultados sugieren que, a pesar de la creciente normalización de la inserción laboral de las mujeres y de los mayores compromisos por parte de las empresas para garantizar la conciliación de la vida laboral y personal, las mujeres trabajadoras requieren medidas de conciliación específicas y adaptadas para facilitar su reincorporación al trabajo tras la maternidad, y esto es probablemente solo posible si existe apoyo por parte del supervisor, dado que este juega un papel muy relevante en el momento del retorno al trabajo, particularmente en casos en los que existe escaso compromiso en cuanto a la oferta de prácticas de conciliación por parte de la empresa. Además, dado que el mero ofrecimiento de algunas medidas de conciliación podría ser insuficiente para aumentar el bienestar laboral de las madres que opten por acceder a dichas medidas, porque esto suele obligarlas a enfrentarse a prejuicios y, consecuentemente, dañar sus carreras profesionales, el apoyo de su supervisor inmediato adquiere un rol muy relevante. La importancia de este apoyo del supervisor disminuye solo en casos en los que la empresa esté firmemente comprometida con el desarrollo de políticas de conciliación y ofrezca opciones consecuentemente.

De los resultados se derivan implicaciones prácticas relevantes. En primer lugar, sería muy conveniente que los directores de recursos humanos en las empresas con empleadas en edad fértil enviaran signos claros mediante políticas y prácticas de conciliación diferentes, pero al mismo tiempo congruentes, que les ayuden a enfrentarse a la incertinidad asociada a su reincorporación al trabajo después de la maternidad. Por ejemplo, en el caso de que la empresa ofrezca modalidades de trabajo flexible, no debería verse como algo negativo el hecho de que las madres trabajadoras se acojan a ellas. Las mujeres deberían ser claramente informadas sobre la existencia de alternativas para conciliar y apoyadas por los supervisores para acceder a opciones que faciliten la conciliación y el desempeño exitoso de sus funciones en el trabajo. En segundo lugar, los supervisores deberían ser informados y sensibilizados sobre el papel tan importante que tienen en la experiencia de retorno al trabajo de la mujer después de la maternidad; deben tomar en consideración que pueden complementar y, en ocasiones, sustituir las alternativas formales de conciliación ofertadas por la empresa mediante su actuación, especialmente en aquellos casos en los que tales medidas formales no están suficientemente desarrolladas.

Las limitaciones de nuestro estudio pueden dar lugar a investigaciones futuras. Por un lado, estudiamos un número limitado de prácticas para analizar la conciliación de la vida laboral y personal, pero existen otras vías diferentes a las modalidades de trabajo flexible que podrían tener un impacto mayor en el bienestar laboral de las mujeres. Investigaciones futuras podrían explorar si otras prácticas de recursos humanos influyen al bienestar laboral y si su influencia está condicionada por el apoyo del supervisor. Por otro, sería interesante extender nuestro análisis, por ejemplo, a países árabes o de culturas asiáticas, entre otros, probablemente con valores sociales e idiosincrasias muy diferentes a los de los países occidentales analizados. Probablemente, el contexto cultural puede ayudar a explicar el bienestar laboral de la mujer tras la maternidad.

Referencias bibliográficas

Allen, T. D., Herst, D., Bruck, C. y Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. doi: <10.1037/1076-8998.5.2.278>.

Baeriswyl, S., Krause, A. y Schwaninger, A. (2016). Emotional exhaustion and job satisfaction in airport security officers-work-family conflict as mediator in the job demands-resources model. *Frontiers in Psychology*, 7, 663. doi: <10.3389/fpsyg.2016.00663>.

- Brown, L. M. (2010). The relationship between motherhood and professional advancement: perceptions versus reality. *Employee Relations*, 32(5), 470-494. doi: <10.1108/01425451011061649>.
- Christensen, K. E. y Staines, G. L. (1990). Flextime: a viable solution to work-family conflict? *Journal of Family Issues*, 11(4), 455-476. doi: <10.1177/019251390011004007>.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi: <10.1177/0018726700536001>.
- Coulson, M., Skouteris, H. y Dissanayake, C. (2012). The role of planning, support, and maternal and infant factors in women's return to work after maternity leave. *Family Matters*, (90), 33-44.
- Eaton, S. C. (2000). *Work-family integration in biotechnology: implications for firms and employees* (Doctoral dissertation). Massachusetts Institute of Technology.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: <10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Eurofound (2015). Recuperado de <<https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>>.
- Franco-Santos, M. y Doherty, N. (2017). Performance management and well-being: a close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2.319-2.350. <doi: 10.1080/09585192.2017.1334148>.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. y Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. doi: <10.1016/S0001-8791(02)00042-8>.
- Grice, M. M., Fedá, D., McGovern, P., Alexander, B. H., McCaffrey, D. y Ukestad, L. (2007). Giving birth and returning to work: the impact of work-family conflict on women's health after childbirth. *Annals of Epidemiology*, 17(10), 791-798. doi: <10.1016/j.annepidem.2007.05.002>.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. doi: <10.1177/0539018402041002005>.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi: <10.1111/1748-8583.12139>.
- Hsu, Y. R. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: the moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32(2), 233-248. doi: <10.1108/01437721111130224>.
- Jang, S. J. (2009). The relationships of flexible work schedules, workplace support, supervisory support, work-life balance, and the well-being of working parents. *Journal of Social Service Research*, 35(2), 93-104. doi: <10.1080/01488370802678561>.
- Keloharju, M., Knüpfér, S. y Tåg, J. (2017). What prevents female executives from reaching the top? IFN Working Paper, 1111, Harvard Business School Research Paper Series, 16-092.
- Kleven, H., Landais, C. y Søgaaard, J. E. (2018). Children and gender inequality: evidence from Denmark (n.º w24219). National Bureau of Economic Research.
- Marcinkus, W. C., Whelan-Berry, K. S. y Gordon, J. R. (2007). The relationship of social support to the work-family balance and work outcomes of midlife women. *Women in Management Review*, 22(2), 86-111. doi: <10.1108/09649420 710732060>.

- Maynard, S. A. y Blain, L. G. (2005). Women, work and childcare: where have we been? Where are we going? *Work*, 24(4), 361-367.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. y Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339-356. doi: <10.1002/job.4030130403>.
- Skouteris, H., McNaught, S. y Dissanayake, C. (2007). Mothers' transition back to work and infants' transition to child care: does work-based child care make a difference? *Child Care in Practice*, 13(1), 33-47. doi: <10.1080/13575270601103432>.
- Van Daalen, G., Willemsen, T. M. y Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 462-476. doi: <10.1016/j.jvb.2006.07.005>.
- Van Hooff, M. L., Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dijkers, J. S., Houtman, I. L. y Van den Heuvel, F. M. (2005). Disentangling the causal relationships between work-home interference and employee health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31, 15-29. doi: <10.5271/sjweh.844>.
- Wang, C. J., Tsai, H. T. y Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: the influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89. doi: <10.1016/j.tourman.2013.05.008>.
- Wanous, J. P. y Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability: a replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4, 361-375. doi: <10.1177/109442810144003>.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. New York: Oxford University Press.
- Woolnough, H. y Redshaw, J. (2016). The career decisions of professional women with dependent children: what's changed? *Gender in Management. An International Journal*, 31(4), 297-311. doi: <10.1108/GM-03-2016-0038>.

