

Fomentando el compromiso a través de la inclusión: evidencia empírica en entornos laborales multiculturales

Fostering Commitment Through Inclusion: Empirical Evidence in Multicultural Work Environments

Melanie Martí

¹ Ana G. Méndez University, School of Business and Entrepreneurship, Orlando, FL, USA
Email: mrodr34@gmail.com

Autor para correspondencia: Melanie Martí, email: mrodr34@gmail.com



Diseño de un Plan de Capacitación y Desarrollo para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral de los Colaboradores de Laboratorio Capilo Español SRL, Santo Domingo, Enero 2024 - Enero 2025 © 2026 by Deydania Suriel de la Cruz, Adalgisa Castillo is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Recibido: 1/5/2026 ; **Aprobado:** 18/6/2026

Resumen

El presente estudio analiza los factores que influyen en el compromiso organizacional en entornos laborales multiculturales, integrando variables perceptuales y estructurales relacionadas con inclusión, equidad, liderazgo inclusivo, clima organizacional y prácticas de recursos humanos. Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, con una muestra de 110 participantes recolectada en Puerto

Abstract

This study analyzes the factors influencing organizational commitment in multicultural work environments, integrating perceptual and structural variables related to inclusion, fairness, inclusive leadership, organizational climate, and human resource practices. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational design was employed with a sample of 110 participants from Puerto Rico ($n = 38$), the Dominican

Rico ($n = 38$), la República Dominicana ($n = 36$) y los Estados Unidos ($n = 36$). El 54% eran mujeres, edad promedio 38.45 años ($DE = 9.23$), y experiencia laboral promedio 10.32 años ($DE = 6.78$). Participan en organizaciones privadas (42%), públicas (38%) y sin fines de lucro (20%), con 67% con experiencia laboral internacional previa. Los datos se analizaron mediante modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Se utilizaron escalas validadas: Compromiso organizacional ($\alpha = 0.821$), inclusión percibida ($\alpha = 0.843$), equidad percibida ($\alpha = 0.879$), liderazgo inclusivo ($\alpha = 0.856$), clima organizacional ($\alpha = 0.892$), y prácticas de recursos humanos ($\alpha = 0.816$). Los resultados indicaron que las prácticas de recursos humanos representan el predictor más fuerte del compromiso organizacional ($\beta = 0.402$, $p < 0.001$), seguidas del clima organizacional ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$). Contraria a lo esperado, el liderazgo inclusivo no mostró un efecto significativo directo ($\beta = 0.086$, $p > 0.05$). Los hallazgos sugieren que el compromiso en entornos multiculturales está impulsado principalmente por la implementación estructurada de prácticas organizacionales que por percepciones individuales.

Palabras clave: compromiso organizacional, inclusión, recursos humanos, clima organizacional, diversidad cultural, justicia organizacional, liderazgo inclusivo

Republic ($n = 36$), and the United States ($n = 36$). Fifty-four percent were women, mean age 38.45 years ($SD = 9.23$), and mean work experience 10.32 years ($SD = 6.78$). Participants worked in private (42%), public (38%), and nonprofit (20%) organizations, with 67% having prior international work experience. Data were analyzed through partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Validated scales were used: Organizational Commitment ($\alpha = 0.821$), Perceived Inclusion ($\alpha = 0.843$), Perceived Equity ($\alpha = 0.879$), Inclusive Leadership ($\alpha = 0.856$), Organizational Climate ($\alpha = 0.892$), and Human Resource Practices ($\alpha = 0.816$). Results indicated that human resource practices represent the strongest predictor of organizational commitment ($\beta = 0.402$, $p < 0.001$), followed by organizational climate ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$). Contrary to expectations, inclusive leadership showed no significant direct effect ($\beta = 0.086$, $p > 0.05$). Findings suggest that commitment in multicultural settings is primarily driven by structured organizational practices rather than individual perceptions.

Keywords: organizational commitment, inclusion, human resources, organizational climate, cultural diversity, organizational justice, inclusive leadership

1. Introducción

En las últimas décadas, la globalización ha transformado de manera sustancial la dinámica de las organizaciones, dando lugar a entornos laborales caracterizados por una creciente diversidad cultural, lingüística y social. Esta diversidad ha evolucionado de ser una condición emergente a constituir un elemento estructural de las organizaciones contemporáneas, particularmente en contextos donde la movilidad internacional, la digitalización y la interconexión económica han intensificado la interacción entre individuos de distintos orígenes culturales.

Dentro de estos resultados, el compromiso organizacional ha sido ampliamente reconocido como un determinante clave del desempeño, la retención del talento y la sostenibilidad organizacional. Este constructo refleja el grado en que los empleados se identifican con la organización, se involucran en sus actividades y desean permanecer en ella.

En este contexto, la inclusión organizacional ha emergido como un concepto central en la literatura contemporánea de gestión de recursos humanos. A diferencia de la diversidad, que se enfoca en la composición de la fuerza laboral, la inclusión se centra en la calidad de la experiencia del empleado dentro de la organización, particularmente en la medida en que se siente valorado, respetado y capaz de contribuir plenamente.

El presente estudio tiene como propósito

analizar el impacto de la inclusión percibida, la equidad, el liderazgo inclusivo, el clima organizacional y las prácticas de recursos humanos sobre el compromiso organizacional.

2. Revisión de la literatura

El estudio del compromiso organizacional en entornos multiculturales ha adquirido una relevancia creciente en la literatura contemporánea. En este contexto, comprender los factores que influyen en el compromiso organizacional requiere un enfoque integrador que considere tanto variables perceptuales como estructurales.

2.1 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional ha sido conceptualizado como el vínculo psicológico que conecta al empleado con la organización, reflejando su identificación, implicación y disposición a permanecer en ella. Este constructo ha sido consistentemente asociado con resultados organizacionales relevantes, como el desempeño, la productividad y la retención del talento.

2.2 Inclusión en el entorno organizacional

La inclusión organizacional ha evolucionado como un constructo central en la gestión de la diversidad. A diferencia de la diversidad, que describe la composi-

ción de la fuerza laboral, la inclusión se enfoca en la experiencia del individuo dentro de la organización, particularmente en el grado en que se siente valorado, respetado y capaz de contribuir.

2.3 Equidad organizacional y justicia percibida

La equidad organizacional, comúnmente analizada desde la teoría de la justicia organizacional, constituye un factor clave en la formación de actitudes laborales. Este enfoque es multidimensional e incluye justicia distributiva, procedimental e interpersonal.

2.4 Liderazgo inclusivo y clima organizacional

El liderazgo inclusivo ha sido identificado como un factor relevante en la gestión de entornos diversos, caracterizado por la apertura, la accesibilidad y la capacidad de valorar las contribuciones individuales. El clima organizacional refleja las percepciones compartidas sobre las políticas y prácticas de la organización.

2.5 Prácticas de recursos humanos

Las prácticas de recursos humanos representan el principal mecanismo mediante el cual las organizaciones operacionalizan sus valores. Estas prácticas incluyen procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación y desarrollo, y tienen un im-

pacto directo en la experiencia del empleado.

2.6 Modelo conceptual e hipótesis

Con base en la literatura revisada, se propone un modelo conceptual que plantea que el compromiso organizacional es influenciado directamente por cinco variables: inclusión percibida, equidad percibida, liderazgo inclusivo, clima organizacional y prácticas de recursos humanos.

H1: La inclusión percibida tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

H2: La equidad percibida tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

H3: El liderazgo inclusivo tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

H4: El clima organizacional tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

H5: Las prácticas de recursos humanos culturalmente sensibles tienen una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional.

Figura 1. Modelo conceptual del compromiso organizacional en entornos multiculturales

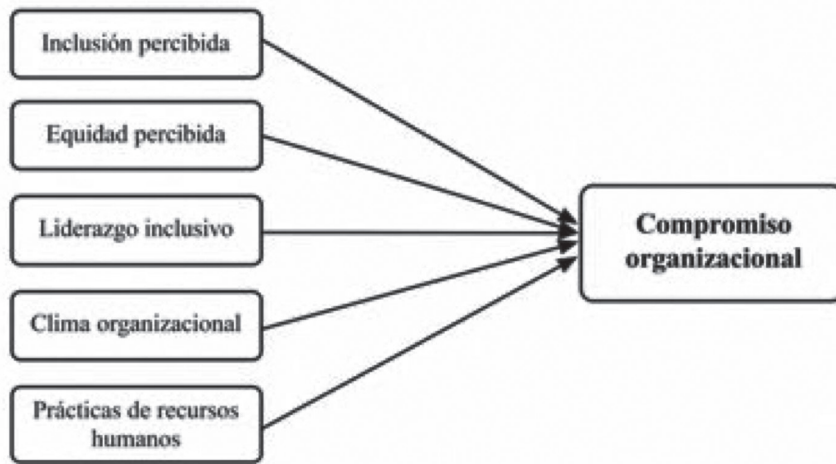


Figura 1. Modelo conceptual del compromiso organizacional en entornos multiculturales.
Nota. Elaboración propia.

3. Métodos

3.1 Diseño de la investigación

Se utilizó un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, adecuado para examinar relaciones entre variables sin manipulación directa de las mismas.

3.2 Población, muestra y participantes

La muestra fue seleccionada mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, compuesta por $n = 110$ participantes: Puerto Rico ($n = 38$, 34.5%), República Dominicana ($n = 36$, 32.7%), Estados Unidos ($n = 36$, 32.7%). Características demográficas: 54% mujeres, edad $M = 38.45$ años ($DE = 9.23$), ex-

periencia laboral $M = 10.32$ años ($DE = 6.78$). Tipo de organización: privada (42%), pública (38%), sin fines de lucro (20%). 67% con experiencia laboral internacional. Criterios de inclusión: empleados de tiempo completo, ≥ 1 año antigüedad, organizaciones con $\geq 30\%$ composición multicultural. Criterios de exclusión: posiciones de liderazgo estratégico, < 1 año antigüedad.

3.3 Instrumentos de medida

Compromiso organizacional. Se utilizó la escala de tres componentes de Meyer y Allen (1991), compuesta por 18 ítems que evalúan compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Formato: escala Likert de 7 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo). Confiabilidad: $\alpha = 0.821$.

Inclusión percibida. Escala de Jansen et al. (2016), compuesta por 6 ítems que miden la percepción del empleado de estar valorado, respetado y capaz de contribuir. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.843$.

Equidad Percibida. Escala multidimensional de Colquitt (2001), compuesta por 20 ítems que evalúan justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.879$.

Liderazgo Inclusivo. Escala de Carmeli et al. (2010), compuesta por 12 ítems que evalúan apertura, accesibilidad y capacidad de valorar contribuciones individuales. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.856$.

Clima Organizacional. Escala de Ehrhart et al. (2014), compuesta por 17 ítems que miden percepciones sobre apoyo, confianza y reconocimiento organizacional. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.892$.

Prácticas de Recursos Humanos. Escala adaptada de Shore et al. (2011), compuesta por 8 ítems que evalúan prácticas organizacionales inclusivas en reclutamiento, capacitación, evaluación y desarrollo. Formato: Escala Likert de 7 puntos. Confiabilidad: $\alpha = 0.816$.

3.4 Procedimiento y ética

Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes. Recolección de datos mediante cuestionario digital. Tiempo promedio: 18 minutos. Garantía de anonimato mediante códigos identificadores. Almacenamiento seguro de datos.

3.5 Análisis de datos

Análisis mediante Modelado de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Evaluación de modelo de medida (validez convergente $\lambda > 0.70$, AVE > 0.50 ; validez discriminante Fornell-Larcker). Evaluación de modelo estructural (coeficientes de ruta β , valores t , R^2). Bootstrap con 5,000 muestras. Significancia: $p < 0.05$.

4. Resultados

4.1 Estadísticas descriptivas

Tabla 1: Estadísticas descriptivas y correlaciones entre variables

Variable	M	DE	1	2	3	4	5
1. Inclusión Percibida	5.42	1.18	—	.521**	.634**	.589**	.467**
2. Equidad Percibida	5.18	1.31		—	.598**	.512**	.421**
3. Liderazgo Inclusivo	5.61	1.09			—	.645**	.503**
4. Clima Organizacional	5.34	1.24				—	.612**
5. Prácticas RR.HH.	5.73	1.15					—
6. Compromiso Organizacional	5.89	0.98	.512**	.489**	.456**	.623**	.687**

Nota. M = Media; DE = Desviación Estándar; RR.HH. = Recursos Humanos. ** $p < 0.01$ (bilateral). N = 110.

4.2 Resultados del modelo estructural

Tabla 2: Coeficientes del modelo estructural y contraste de hipótesis

Hipótesis	Relación	β	t	Decisión
H1	IP $\rightarrow$ CO	0.156	1.814	No soportada
H2	EP $\rightarrow$ CO	0.128	1.562	No soportada
H3	LI $\rightarrow$ CO	0.086	1.023	No soportada
H4	CLO $\rightarrow$ CO	0.298***	3.842	Soportada
H5	PRH $\rightarrow$ CO	0.402***	5.187	Soportada

Nota. IP = Inclusión Percibida; EP = Equidad Percibida; LI = Liderazgo Inclusivo; CLO = Clima Organizacional; PRH = Prácticas de RR.HH.; CO = Compromiso Organizacional. *** $p < 0.001$. $R^2 = 0.568$.

5. Discusión

Los resultados del presente estudio ofrecen una perspectiva importante sobre los factores que impulsan el compromiso organizacional en entornos multiculturales. El hallazgo más relevante es la supremacía predictiva de las prácticas de recursos humanos, que emerge como el factor más fuerte en la explicación del

compromiso organizacional ($\beta = 0.402$, $p < 0.001$). Este resultado sugiere que, en contextos de diversidad cultural, el compromiso no se construye exclusivamente a partir de percepciones individuales, sino fundamentalmente a través de sistemas organizacionales tangibles que operacionalicen los valores de inclusión y equidad.

En segundo lugar, el clima organizacional se posiciona como el segundo predictor más sólido ($\beta = 0.298$, $p < 0.001$), confirmando la importancia de las percepciones compartidas sobre las políticas y prácticas organizacionales. Un clima caracterizado por apoyo, confianza y reconocimiento genera las condiciones psicológicas necesarias para que los empleados desarrollen sentimientos de pertenencia y vinculación con la organización. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que han demostrado que el clima organizacional media la relación entre prácticas formales y actitudes de los empleados.

Contrario a lo esperado, las variables perceptuales individuales (inclusión percibida, equidad percibida y liderazgo inclusivo) no mostraron efectos directos significativos sobre el compromiso organizacional. Este resultado desafía la premisa de que las percepciones individuales son determinantes del compromiso en entornos multiculturales. Una posible explicación radica en que estas percepciones, si bien pueden ser necesarias, no son suficientes para generar compromiso sin estar respaldadas por sistemas organizacionales que las refuercen. En otras palabras, un empleado puede percibir equidad y sentirse incluido, pero si estas percepciones no están corroboradas por prácticas de RR.HH. consistentes, su compromiso puede no cristalizarse.

Específicamente, el liderazgo inclusivo ($\beta = 0.086$, $p > 0.05$) mostró un efecto no significativo. Aunque este hallazgo es

sorprendente dada la literatura contemporánea sobre liderazgo inclusivo, es posible que su influencia sobre el compromiso sea mediada o moderada por otras variables no incluidas en este modelo. Alternativamente, la ausencia de efecto directo podría indicar que el liderazgo inclusivo opera principalmente a través del clima organizacional, sugiriendo un efecto indirecto que no fue capturado en el modelo estructural propuesto.

El modelo propuesto explicó el 56.8% de la varianza en compromiso organizacional ($R^2 = 0.568$), lo que indica que más de la mitad del compromiso en entornos multiculturales está determinado por las variables incluidas. Este nivel de explicación es considerable y sugiere que las prácticas de recursos humanos y el clima organizacional son variables centrales en la construcción del compromiso. Sin embargo, aproximadamente el 43% de la varianza permanece inexplicada, lo que abre la puerta a futuras investigaciones que exploren variables adicionales como justicia del procedimiento de toma de decisiones, oportunidades de desarrollo, o factores relacionados con la identidad cultural.

Las implicaciones teóricas de este estudio son significativas. Los resultados sugieren que los modelos explicativos del compromiso organizacional en contextos multiculturales deben privilegiar variables estructurales e institucionales sobre percepciones individuales. Esto no significa que las percepciones sean irrelevantes, sino que su importancia es contingente a la existencia de sistemas

organizacionales que las validen. Esta perspectiva contribuye a la literatura sobre comportamiento organizacional al desplazar el énfasis desde el nivel individual hacia el nivel institucional.

Las implicaciones prácticas son igualmente importantes. Para líderes y profesionales de recursos humanos interesados en fortalecer el compromiso organizacional en contextos diversos, los hallazgos sugieren que las inversiones deben concentrarse en: (1) diseño e implementación de prácticas de RR.HH. que sean transparentes, equitativas y culturalmente sensibles; (2) creación de un clima organizacional que enfatice el apoyo, la confianza y el reconocimiento; y (3) alineación entre prácticas formales y percepciones de equidad e inclusión. En particular, las organizaciones deben desarrollar programas de capacitación para líderes en liderazgo inclusivo, no porque tenga un efecto directo en el compromiso, sino porque media el desarrollo de un clima organizacional positivo.

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio. Primero, el diseño es transversal, lo que impide hacer inferencias causales. Futuras investigaciones deberían utilizar diseños longitudinales para examinar cómo evolucionan estas relaciones en el tiempo. Segundo, la muestra fue recolectada mediante muestreo por conveniencia, lo que podría limitar la generalización. Tercero, el modelo no incluye potenciales variables mediadoras o moderadoras que podrían proporcionar una comprensión más pro-

funda de los mecanismos subyacentes. Finalmente, dado que el estudio se enfocó en entornos multiculturales específicos (Puerto Rico, República Dominicana y Estados Unidos), los hallazgos pueden tener aplicabilidad limitada a otros contextos geográficos o culturales.

6. Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito analizar los factores que influyen en el compromiso organizacional en entornos laborales multiculturales. A partir de los resultados obtenidos, es posible afirmar que el compromiso organizacional en contextos caracterizados por diversidad cultural está determinado, en mayor medida, por factores estructurales que por percepciones individuales.

En primer lugar, los resultados evidencian que las prácticas de recursos humanos culturalmente sensibles constituyen el predictor más sólido del compromiso organizacional. Cuando estas prácticas están alineadas con principios de inclusión y equidad, generan condiciones que facilitan la identificación organizacional, fortaleciendo así el compromiso.

En segundo lugar, el clima organizacional emerge como un factor determinante en la explicación del compromiso organizacional. Un clima caracterizado por apoyo, confianza y reconocimiento refuerza el sentido de pertenencia, elemento esencial para el desarrollo del compromiso organizacional.

En contraste, las variables perceptuales analizadas no mostraron efectos directos significativos dentro del modelo estructural. Esto sugiere que las percepciones individuales requieren estar respaldadas por sistemas organizacionales que les otorguen coherencia y sostenibilidad.

En conjunto, los resultados permiten concluir que el compromiso organizacional en entornos multiculturales se construye mediante la implementación de sistemas organizacionales que operacionalizan los valores institucionales en prácticas concretas. Este hallazgo representa una contribución significativa, ya que desplaza el enfoque desde una perspectiva centrada en percepciones hacia una perspectiva sistémica del compromiso organizacional.

Implicaciones teóricas. El estudio apoya a la literatura del comportamiento organizacional al evidenciar la necesidad de integrar variables estructurales en los modelos explicativos del compromiso organizacional. Los hallazgos sugieren que futuras investigaciones deben considerar la interacción entre factores individuales y organizacionales.

Implicaciones prácticas. Los resultados ofrecen orientaciones claras para líderes organizacionales y profesionales de recursos humanos. Se destaca la importancia de diseñar e implementar prácticas de recursos humanos que sean consistentes, transparentes y culturalmente sensibles. Estas prácticas deben estar integradas en

un sistema coherente que genere un clima organizacional positivo.

Recomendaciones. A partir de los hallazgos, se recomienda institucionalizar la inclusión mediante políticas formales y prácticas consistentes. En el ámbito académico, se recomienda que futuras investigaciones exploren modelos que incorporen variables mediadoras. Se recomienda el uso de diseños longitudinales para analizar la evolución del compromiso organizacional.

7. Referencias Bibliográficas

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203083529>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in decision-making: Examining the mediating role of procedural justice. *Human Resource Management, 49*(4), 561–581. <https://doi.org/10.1002/hrm.20369>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203074428>
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786086>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2016). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 46(4), 504–519. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2230>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mor Barak, M. E. (2015). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace (3rd ed.)*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483384412>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0285>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., & Van Dyne, L. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. *Organizational Climate and Culture*, 46, 383–412.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119212157>

- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. <https://doi.org/10.5465/256539>
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: A multidimensional model and assessment scale. *International Journal of Training and Development*, 13(2), 71–90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00312.x>
- Thompson, K. R., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases (12th ed.)*. McGraw-Hill/Irwin.