

Inclusión y diversidad en el contexto laboral, ¿aportan a una mayor satisfacción y compromiso en el trabajo?



Autores: Paulina Morales y Felipe Zapata.

En el año 2018 entró en vigencia en Chile la Ley 21.015 de Inclusión Laboral, cuyo fin es incentivar la incorporación de personas con discapacidad al mundo del trabajo. Mientras algunas empresas están implementando acciones para cumplir con la actual normativa, otras han ido más allá, entendiendo esta iniciativa desde la óptica más amplia de diversidad e inclusión de personas de distintas características a los equipos de trabajo. ¿Por qué? La evidencia demuestra que la existencia de diversidad e inclusión en las organizaciones genera beneficios: eleva el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, mejora la retención laboral, incrementa la creatividad, la innovación y la capacidad para resolver problemas, y mejora el desempeño organizacional a nivel general (Mor Barak et al., 2016). Ahora bien, la existencia de diversidad en las organizaciones también se ha relacionado con eventuales resultados negativos: mayor conflicto entre unidades y falta de colaboración (Nishii, 2013).

La pregunta que se propone responder este MIDEvidencias es si las prácticas de diversidad e inclusión aportan a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional de los trabajadores. Se realizó un estudio en una empresa del rubro aeronáutico, en el que se incluyó una escala para evaluar la percepción de las prácticas de diversidad e inclusión. Se constató que la percepción favorable sobre la implementación de estas prácticas dentro de la empresa, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores.



¿Qué es la gestión de la diversidad y la inclusión en las organizaciones?

La inclusión es una aspiración en diversos contextos: por ejemplo, en el educacional, en que la Ley de Inclusión Escolar entrega las condiciones para que los niños, niñas y jóvenes que asisten a colegios que perciben subvención del Estado puedan recibir una educación de calidad. Por otro lado, en el contexto laboral, durante 2018 en Chile entró en vigencia la Ley de Inclusión Laboral, que incentiva la contratación de personas con discapacidad, reservándoles una cuota de 1% de los puestos de trabajo en empresas y organismos del Estado que tengan 100 o más empleados. Estos son un par de ejemplos en los que la inclusión y la diversidad son relevantes para la discusión pública, y cuyo fin es el aumento del bienestar social y la calidad de vida de las personas.

En el contexto del mundo del trabajo, inicialmente la gestión de la diversidad se entendió como la sola incorporación de trabajadores “no tradicionales” a una organización. En una sociedad en que es habitual la segmentación y segregación en el ámbito laboral, hechos como el que las mujeres asuman posiciones de liderazgo, que en las interacciones diarias se escuchen diferentes acentos, o que personas en situación de discapacidad trabajen como cualquier profesional, constituyen en sí mismos un incremento de personas “distintas a la mayoría”, un aumento de la diversidad en los equipos de trabajo. No obstante, a poco andar, las organizaciones han ido comprendiendo que no basta con reclutar y seleccionar personas con características diversas: es necesario, además, establecer acciones organizacionales intencionadas que den un sentido de valoración a todas las personas por quienes son, más allá de sus diferencias (Mor Barak et al., 2016). Es así como gestionar la inclusión se ha convertido actualmente en una necesidad para las organizaciones.



El impacto de la gestión de la diversidad e inclusión en los resultados organizacionales: ¿qué nos dicen los estudios previos?

Se ha documentado que la diversidad genera beneficios para las organizaciones: aumenta el compromiso y la satisfacción laboral, así como la retención; se accede a una mayor gama de clientes; se incrementa la creatividad, innovación y la capacidad para resolver problemas; se mejora la imagen corporativa y el desempeño organizacional (Mor Barak et al., 2016; Nishii, 2013). No obstante, la existencia de diversidad en las organizaciones

Procurar la diversidad en una organización es el primer paso, mientras que gestionar la inclusión y crear un sentido de pertenencia, es una acción de mayor alcance.

(Mor Barak et al., 2016).

también se ha relacionado con algunos resultados negativos: mayor rotación, mayor conflicto entre unidades y falta de colaboración (Mor Barak et al., 2016). Esto refuerza la idea de que no basta con incrementar la diversidad en una organización, sino que es necesario gestionar la inclusión de todos los trabajadores.

En este sentido, **la percepción de los colaboradores sobre los esfuerzos activos de la organización** por gestionar y apoyar la diversidad tiene un importante efecto mediador en el éxito de estas políticas (Mor Barak et al., 2016). En otras palabras, es necesario que los trabajadores perciban que existen iniciativas y procedimientos para gestionar la diversidad e inclusión, y que

tengan una opinión favorable acerca de dichas acciones, para que los efectos positivos de la gestión sucedan. Se ha registrado que la percepción favorable acerca de las políticas de gestión de diversidad e inclusión conlleva los siguientes efectos positivos: satisfacción laboral, satisfacción con los pares y retención. Y, a su vez, se ha documentado una disminución de los efectos negativos como intención de retiro, rotación y conflicto en las relaciones (Mor Barak et al., 2016).

De este modo, potenciar un clima para la inclusión, entendido como la percepción de los trabajadores sobre un contexto organizacional que favorece la aceptación de todos los colaboradores y provee un ambiente en que las personas pueden usar sus talentos individuales (Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998), ha sido uno de los grandes desafíos que han emprendido muchas organizaciones en materia de gestión de personas.

La satisfacción laboral y el compromiso: dos indicadores claves de las organizaciones

La satisfacción laboral ha sido ampliamente investigada desde la psicología organizacional. Estudios la han vinculado con conductas organizacionales positivas, que redundan en mayor comportamiento ciudadano (Fassina, Jones & Uggerslev, 2008), con un incremento en la motivación y un mejor desempeño individual (Parker et al., 2003) y organizacional (Symitsi, Stamolampros, Daskalakis & Korfiatis, 2018). Asimismo, se ha constatado que el compromiso organizacional se relaciona positivamente con el desempeño individual (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Riketta, 2002) y la productividad (Baba & Knoop, 1987; Mowday, Porter & Steers, 1982), mayores logros organizacionales (Ostroff, 1992), y una disminución en la rotación laboral (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993).

En virtud de la evidencia, las acciones que contribuyen a aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores tienen un rédito para la organización. En otras palabras, si se cuenta con recursos limitados y un pool variado de potenciales mejoras en gestión de personas, una estrategia recomendable será invertir los esfuerzos disponibles en aquellos temas que apalanquen la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores.

El estudio de caso

Este estudio se realizó en una empresa del mercado aeronáutico en Chile, que en los últimos años ha experimentado un crecimiento acelerado, de la mano de transformaciones organizacionales profundas y la exitosa instauración de su modelo de negocios low-cost. En materia de gestión de personas, esta empresa monitorea anualmente su clima organizacional. Ha sido consistente en los últimos años, implementando programas de liderazgo, reconocimiento, beneficios, entre otros. Además, ha instalado el tema de la diversidad e inclusión como un eje de gestión desde el año 2018.

Los datos se extrajeron en el marco del estudio de clima organizacional que realizó MIDE UC en la empresa durante 2018, para el cual se aplicó una encuesta censal y voluntaria, que alcanzó la participación del 96% de los trabajadores.

El instrumento estuvo conformado por 94 ítems que midieron 18 dimensiones del clima organizacional, entre las que se incluyeron relaciones de equipo, liderazgo, conciliación, prácticas de diversidad e inclusión, entre otras, además de dos escalas que evaluaron la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La confiabilidad de las dimensiones del instrumento, medidas a través del coeficiente Alfa de Cronbach, fue alta, fluctuando entre 0,85 y 0,97. En específico, la confiabilidad de la dimensión de **diversidad e inclusión** también fue alta (0,89). Cabe mencionar que las correlaciones de esta dimensión con las otras 17 del instrumento fluctuaron entre 0,37 y 0,73, por lo que se puede inferir que está midiendo aspectos relacionados con el resto del instrumento, pero que se diferencia suficientemente de ellos.

En materia de contenido, la dimensión de **diversidad e inclusión** evaluó la percepción de las personas acerca de las prácticas en este ámbito que posee la compañía, y cómo estas son implementadas por los equipos en su trabajo cotidiano. En concreto, buscó indagar cómo las personas son valoradas y respetadas en la empresa, independientemente de características como género, edad, nacionalidad, religión, tipo de discapacidad, nivel socioeconómico, o cualquier elemento distinto de las competencias laborales que podría marcar una diferencia entre las personas.



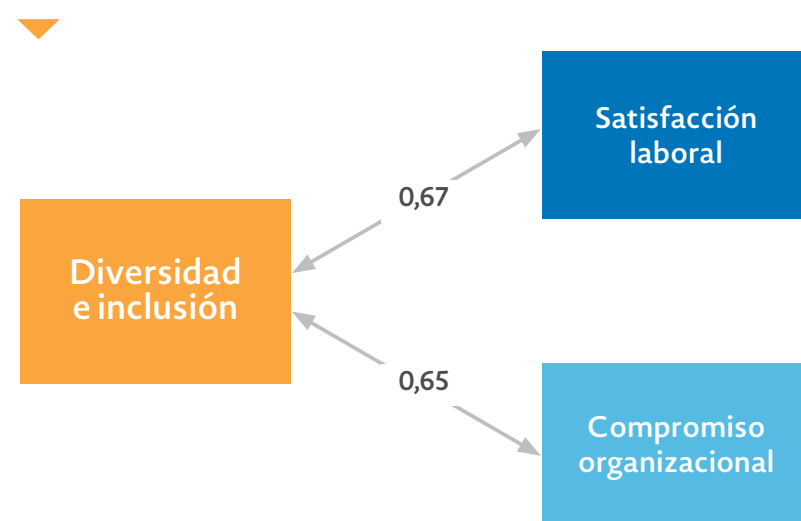
¿La gestión de la diversidad e inclusión tiene réditos en la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores?

Para responder esta pregunta, se emplearon los resultados obtenidos de los más de 1.400 colaboradores de la organización que respondieron la encuesta MIDE UC. En un primer análisis, se estudió el rol de la escala de diversidad e inclusión por separado, mientras que en el segundo se estudió en el marco de las otras dimensiones evaluadas en la encuesta.

1. ¿Existe una relación positiva entre cómo las personas perciben que la empresa gestiona la diversidad y la inclusión, y cuán satisfechos y comprometidos se sienten?

Una forma simple de aproximarse al estudio de esta relación es calcular la correlación entre las variables de interés¹. Los resultados de este análisis aparecen en la Figura 1, en la que se constata una correlación alta y positiva de la escala de **diversidad e inclusión** tanto con el compromiso organizacional como con la satisfacción laboral. Esto significa que cuando los trabajadores perciben que la empresa realiza esfuerzos por incluir a personas con diversas características, valorando los aportes de todos, ellos se sienten más satisfechos con su trabajo y más comprometidos con contribuir y lograr las metas de la compañía.

Figura 1: Correlación entre la percepción de las prácticas de diversidad e inclusión y la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.



Es interesante mencionar que entre las 18 dimensiones que conforman la Encuesta de Clima Organizacional MIDE UC, la correspondiente a **diversidad e inclusión** se encuentra entre las tres que presentan las más altas correlaciones con satisfacción y compromiso (las otras dos son las de **apoyo y respaldo**, así como la de **claridad organizacional**²).

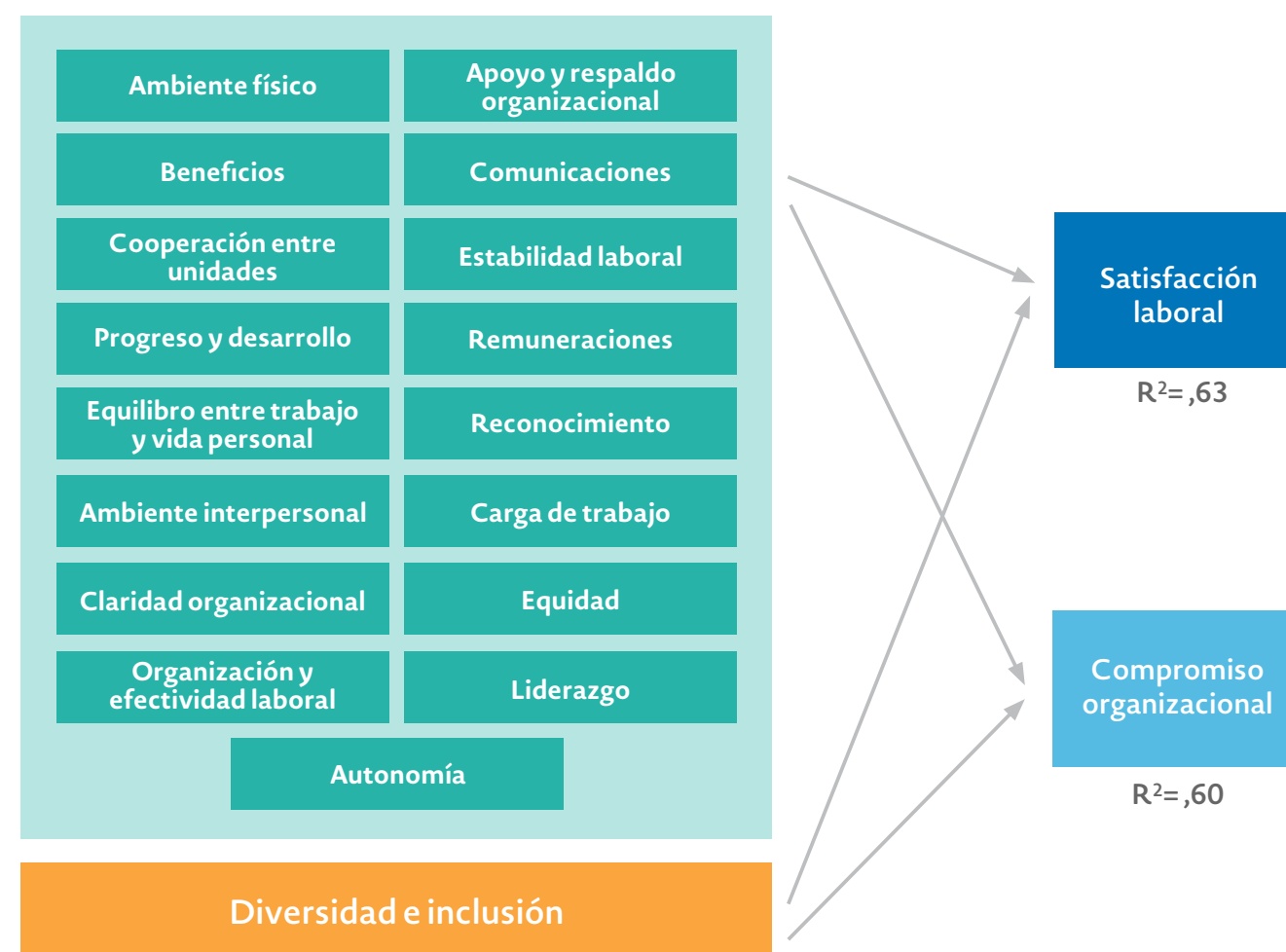
2. De todas las dimensiones del clima organizacional analizadas, ¿las prácticas de diversidad e inclusión presentan asociaciones significativas con la satisfacción laboral y el compromiso?

Cuando se analizan en conjunto las 18 dimensiones que conforman la Encuesta de Clima Organizacional MIDE UC, es posible establecer si una determinada dimensión (diversidad e inclusión en este caso), sigue siendo significativa como predictor de la

satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Para llevar a cabo este análisis se recurrió a la regresión múltiple. Esto permitió estimar dos resultados que son importantes para este MIDEvidencias: (1) el efecto conjunto de todas las dimensiones de clima con respecto a la satisfacción o compromiso; y (2) el grado en que una dimensión específica hace un aporte adicional más allá de lo que contribuyen las restantes dimensiones.

La Figura 2 resume los hallazgos con respecto a los dos aspectos recién mencionados. Por una parte, nos indica que, en su conjunto, 18 dimensiones de la encuesta MIDE UC permiten predecir de una manera sustantiva la satisfacción y el compromiso. De hecho, más del 60% de la variabilidad de estas variables se asocia a las 18 dimensiones del clima (63% de la satisfacción y 60% del compromiso).

Figura 2: Regresión múltiple de 18 dimensiones del clima organizacional sobre satisfacción laboral y compromiso organizacional.



1. Las correlaciones indican la fuerza y la dirección de una relación entre dos elementos. Las correlaciones se cuantifican a través de una cifra que va del -1 al 1. Mientras más cerca del 1, más alta y positiva es la relación. También es importante señalar que una correlación describe una relación, y no causalidad. Por tanto, bajo este análisis, no es posible aseverar que la percepción favorable de las prácticas de diversidad e inclusión causen mayor satisfacción laboral o compromiso organizacional. Ahora bien, sí podemos decir que estos 3 factores están relacionados.

2. La dimensión de **apoyo y respaldo** evalúa la medida en que las personas perciben que la empresa se preocupa por su bienestar, en tanto que la dimensión de **claridad organizacional** mide la claridad que tienen sobre los objetivos organizacionales y cómo su propio trabajo contribuye al logro de estos.

Adicionalmente, el mismo análisis nos indica que la dimensión de diversidad e inclusión contribuye de manera positiva y significativa a la predicción de la satisfacción y compromiso, a través de un aporte incremental que es uno de los más altos entre todas las dimensiones del clima (solo comparable con el de apoyo y respaldo organizacional o el de claridad organizacional).

de recursos, para ser pensado como una inversión que apunta a otorgar mayor valor y atractivo a las organizaciones. La gestión de la diversidad e inclusión contribuiría a un clima laboral positivo, a una mayor satisfacción laboral y a contar con trabajadores más comprometidos, lo que debiera redundar en un desarrollo integral de las personas, organizaciones y la sociedad.

Ley de Inclusión en Chile: ¿cumplir con ella o agregar valor?

Las tendencias actuales a nivel global han impactado fuertemente al mundo del trabajo. El incremento en las migraciones, el aumento de la expectativa de vida, la incorporación de personas con discapacidad a los puestos de trabajo, son ejemplos de cómo se ha transformado el perfil de la fuerza laboral vigente, por lo que hoy se hace ineludible tomar conciencia de las necesidades y derechos de los distintos grupos de trabajadores dentro de las organizaciones. Preocuparse de las prácticas de diversidad e inclusión es algo cada vez más común en los distintos países, tanto de la región como del mundo, para lo cual es usual adoptar un marco normativo que propicie que esto ocurra. Sin embargo, establecer un marco legal y normativo por sí solo no es suficiente, ya que no basta con medidas que exijan una mayor diversidad e inclusión laboral, si no se tiene un adecuado manejo de estas.

En el corto plazo será imprescindible crear iniciativas que fomenten una cultura de diversidad e inclusión, que deberán ir siendo evaluadas para conocer sus reales impactos en la gestión de personas y así tomar decisiones organizacionales en base a evidencia. No es suficiente cumplir formalmente con la cuota de personas establecida por el reglamento, más bien es necesario gestionar su inclusión para que ellas realmente puedan aportar su potencial a la organización. En otras palabras, el requisito actual consiste en instaurar políticas más activas, que hagan posible una inserción laboral eficaz (de otro modo, la diversidad puede conllevar efectos contraproducentes, acompañados de un alto grado de frustración).

La gestión de la diversidad e inclusión puede agregar valor a las organizaciones. Si bien el estudio de caso presentado no se puede extrapolar a otras entidades, sí entrega pistas de que esta es una temática importante que debiera preocuparle a aquellas que buscan fortalecer sus procesos de gestión de personas, generando mayor atractivo para sus equipos, para alinearse con el contexto laboral actual, de mayor dinamismo, diversidad y competitividad. Incluso, desde el punto de vista económico, este conjunto de medidas debe dejar de ser visto como un gasto



Referencias

- Baba, V., Knoop, R. (1987). Organizational commitment and independence among canadian managers. *Relations Industrielles*, 42(2), 325-344.
- Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Fassina, N., Jones, D., Uggerslev, K. (2008). Relationship clean-up time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., Eberly, M. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Mathieu, J., Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mor Barak, M., Cheri, D., Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 82-104.
- Mor Barak, M., Lizano, E., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., Brimhall, K. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1754-1774.
- Nishii, L., Rich, R. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. En B. Ferdman & B. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 330-360).
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., LaCost, H., Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Symitsi, E., Stamolampros, P., Daskalakis, G., Korfiatis, N. (2018). *Employee satisfaction and corporate performance in the UK*. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3140512
- Tett, R., Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Acerca de los autores:

Paulina Morales es psicóloga de la Universidad de Chile y diplomada en Medicina Ayurveda en School of Ayurveda and Panchakarma, India. Desde el 2014 pertenece a MIDE UC y ha trabajado en temáticas de clima organizacional, acreditación de competencias y estudios cualitativos. Actualmente es parte del equipo del área Organizaciones de MIDE UC. (pamorales@uc.cl)

Felipe Zapata es psicólogo y magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Desde 2008 pertenece a MIDE UC y actualmente dirige el área de Organizaciones, la que asesora a empresas públicas y privadas a través de estudios organizacionales. (fzapata@uc.cl)

Cómo citar esta publicación:

Morales, P. & Zapata, F. (2019). Inclusión y diversidad en el contexto laboral, ¿aportan a una mayor satisfacción y compromiso en el trabajo? *Midevidencias*, 18, 1-6.

<http://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2019/MIDEvidencias-N18.pdf>

Comité editorial de MIDEvidencias:

Jorge Manzi, María Rosa García y Lucas Silva.

midevidencias@uc.cl