



Forum Empresarial  
ISSN: 1541-8561  
ISSN: 2475-8752  
forum.empresarial@upr.edu  
Universidad de Puerto Rico  
Puerto Rico

# Estudio sobre la percepción de los empleados y su influencia sobre el clima de aceptación de la diversidad y la orientación sexual de los empleados

Santiago-Ortega, Rosaliz; Medina-Rivera, Zulma; Castro-González, Segundo  
Estudio sobre la percepción de los empleados y su influencia sobre el clima de aceptación de la diversidad y la orientación sexual de los empleados

Forum Empresarial, vol. 26, núm. 1, 2021

Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico


Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63169773002>


# Estudio sobre la percepción de los empleados y su influencia sobre el clima de aceptación de la diversidad y la orientación sexual de los empleados

A study on the employees' perception and the acceptance of diversity climate and sexual orientation

Rosaliz Santiago-Ortega [rosantiago@uagm.edu](mailto:rosantiago@uagm.edu)  
*Universidad Ana G. Méndez, Recinto de Carolina, Estados Unidos de América*

Zulma Medina-Rivera [medinaz1@uagm.edu](mailto:medinaz1@uagm.edu)  
*Universidad Ana G. Méndez, Recinto de Carolina, Estados Unidos de América*

 <https://orcid.org/0000-0001-6380-5533>  
Segundo Castro-González [segundo.castro@upr.edu](mailto:segundo.castro@upr.edu)  
*Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Estados Unidos de América*

 <https://orcid.org/0000-0003-0801-0839>

Forum Empresarial, vol. 26, núm. 1, 2021

Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico

Recepción: 03 Febrero 2021

Revisado: 05 Septiembre 2021

Aprobación: 15 Septiembre 2021

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63169773002>

**Resumen:** Esta investigación tuvo como propósito analizar la percepción que tienen los empleados sobre distintas variables (tales como género, generación, religión y nacionalidad) sobre el Clima de aceptación de la diversidad (CAID), y este sobre la Percepción sobre orientación sexual (POS). La información se recopiló mediante un cuestionario validado suministrado a 509 trabajadores pertenecientes a diferentes áreas de negocios, y se analizaron los resultados con los modelos *Structural Equation Models-Partial Least Square*. Este estudio encontró que el CAID tiene una relevancia importante y positiva sobre la POS de los trabajadores, y que la percepción del género del empleado está influenciada fuertemente por la generación del trabajador. Otros modelos que han intentado medir el CAID no han incluido la variable POS, a diferencia de esta investigación, la cual aporta a la disciplina de Recursos Humanos.

**Palabras clave:** clima de aceptación de la diversidad, género, diversidad generacional, religión, percepción sobre la orientación sexual.

**Abstract:** The present study aimed to analyze the employees' perception towards several variables such as gender, generation, religion, and nationality, as an agent of acceptance to diversity (CAID, abbreviated in Spanish by its acronym) and the way sexual orientation is perceived (POS, abbreviated in Spanish by its acronym). Data was collected through the administration of a survey to 509 employees from different sectors and analyzed by the *Structural Equation Models-Partial Least Square*. Findings have shown that CAID played an important role in the way workers perceived sexual orientations. Demonstrating that an employee's posture towards sexual orientation can be significantly influenced by the individual's ethnic and cultural background, while on the other hand, a worker's views on gender are usually determined by its own generation. The models utilized to measure Diversity climate have not included the variable Perceived sexual orientations, for which reason the conducted study has significant findings that could contribute to the field of Human Resources.

**Keywords:** climate of acceptance of diversity, gender, generational diversity, religion, perception of sexual orientation.

## Introducción

Durante las últimas décadas, la gestión de la diversidad se ha convertido en uno de los desafíos más importantes que enfrentan las organizaciones modernas. El aumento de la diversidad en la plantilla de las empresas es uno de los retos más importantes que afrontan actualmente los directivos de las organizaciones en cuanto a sus políticas de recursos humanos y se convierten en ventajas competitivas (Hofhuis et al., 2016). En muchos países, la fuerza laboral se está volviendo más diversa en una gama de dimensiones que incluyen raza, nacionalidad, religión, generación, orientación sexual, edad e inclusión de personas con diversidad funcional.

El Deloitte Global Human Capital Trends (2017) analiza una muestra de 10,000 líderes de los cuales un 32% de estos citan la inclusión como una de las principales prioridades de las organizaciones y un 69% de los ejecutivos califican la diversidad y la inclusión como un asunto importante. Sostienen los autores que la diversidad permite a los grupos detectar riesgos, reduciéndolos hasta un 30%. De igual manera, la inclusión representa un incremento en el desempeño: en los equipos de trabajo aumenta un 17%; la calidad de la toma de decisiones se incrementa un 20% y la colaboración por parte de los empleados aumenta un 29%. La diversidad reconoce que las personas son únicas y que cada persona es diferente de una manera visible y no visible. Por ejemplo, la discriminación contra las personas con orientación sexual distinta a la heterosexual es un elemento preocupante a nivel mundial, particularmente por el rechazo y malestar que se propicia hacia las personas *lesbian, gay, bisexual, transgender . queer* (LGBTQ) en distintas esferas de la sociedad (Rodríguez-Díaz et al., 2016).

Ante lo planteado, este estudio tiene el propósito de investigar la percepción que tienen los empleados sobre distintas variables como el género, la generación, la religión y la nacionalidad sobre el Clima de aceptación de la diversidad (CLAID) y este último sobre la Percepción de la orientación sexual (POS). Según muestra la literatura no hay muchos estudios que investiguen sobre el CLAUD y las variables que influyen en lograr una mayor aceptabilidad de una fuerza laboral cada vez más diversa. Por otra parte, en la literatura se encontró un vacío, puesto que con lo que respecta al Puerto Rico y el Caribe no existe este tipo de estudios. Asimismo, en algunas investigaciones encontradas intentan medir el clima de aceptación de la diversidad, pero no estudian sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre la orientación sexual (Castro, 2014; Castro & Lupano, 2016). Precisamente esta investigación pretende solucionar esta carencia bibliográfica.

Para cumplir con el propósito de esta investigación, se han definido los siguientes objetivos: (a) medir el nivel de influencia que tiene el género, la generación, la religión y la nacionalidad sobre el Clima de aceptación de la diversidad en trabajadores de las empresas caribeñas; (b) analizar el tipo de influencia que tiene el género, la generación, la religión y la nacionalidad sobre el Clima de aceptación de la diversidad en trabajadores de las empresas caribeñas; y (c) evaluar la relación que existe entre el

Clima de aceptación de la diversidad con respecto a la Percepción sobre la orientación sexual de los trabajadores de las empresas caribeñas.

## Revisión de literatura

### *El clima laboral y la diversidad*

El clima laboral puede conceptualizarse como un constructo que posee diferentes dimensiones. Este involucra las distintas percepciones y creencias de los miembros de una organización acerca de su entorno de trabajo tanto físico como social (Castro, 2011; Londoño Henao, 2016). Según Takele y Kiltu (2015), el clima laboral es la percepción que tiene el capital humano con relación al ambiente en el que se desarrolla y es compartida con los compañeros de trabajo. El clima laboral refleja las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para desempeñarse en el contexto laboral. Esto implica que las empresas con una buena estrategia de un programa de diversidad se destacarán sobre la competencia y atraerán al mejor talento promoviendo así un clima laboral permisivo hacia un clima de aceptación a la diversidad. Lo propuesto se basa en lo que afirman Downey et al. (2015), que el clima de diversidad impacta directamente el desempeño laboral de los grupos minoritarios, así como los resultados con el compromiso organizacional y las intenciones de rotación independientemente de la raza. Las prácticas de inclusión de la diversidad pueden tener resultados positivos para las organizaciones, como aumento de rentabilidad, creatividad, flexibilidad, ajuste exitoso a las fluctuaciones en el mercado y crecimiento general individual y organizacional.

Newman et al. (2018) definen el clima de diversidad laboral como empleados que comparten percepciones de las políticas y prácticas que comunican la medida en que la organización fomenta la diversidad y la eliminación de la discriminación. El clima de diversidad se muestra cuando todos en la organización valoran la diversidad y se esfuerzan por crear un ambiente de trabajo que sea justo e inclusivo para todos los empleados, independientemente de su género, etnia, cultura o antecedentes religiosos. Boekhorst (2015) establece que un clima de inclusión de la diversidad laboral comprende las prácticas, políticas y procedimientos que guían comportamiento inclusivo, que fomentan un sentido de pertenencia y que son esperados y apoyados. Sin embargo, Anglim et al. (2019) manifiestan que el prejuicio en el lugar de trabajo es tipificado por creencias irracionales de que los trabajadores que pertenecen a grupo sociales particulares son menos capaces, están menos motivados o causan más problemas en el lugar de trabajo. El estudio de Quantum Workplace (2020) establece que el clima de diversidad trae beneficios que incluyen un reclutamiento y retención más fácil, mejor desempeño de los empleados, mayor innovación y creatividad, mejor servicio al cliente y aumento de las ganancias. Plantea, además, que cuando las organizaciones se componen de diversos individuos y perspectivas, y cuando los empleados se sienten incluidos y seguros de ser ellos mismos,

las empresas disfrutan de mejores resultados. La investigación encontró también que los mismos empleados creen que se necesita más diversidad en todos los ámbitos.

### *Clima de aceptación de la diversidad*

La literatura académica define el término diversidad como el conjunto de diferencias por etnia o nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida (Aguirre et al., 2017). Algunos autores han agregado a esta lista factores como la edad, los valores, la apariencia física, el estatus económico, la/ discapacidad física o mental, el nivel educativo, la ideología política y la personalidad.

En un clima organizacional inclusivo se considera un requisito la integración de la diversidad ya que permite hacer uso de una amplia gama de perspectivas e ideas que pueden enriquecer los procesos de toma de decisiones y aumentar el rendimiento de la empresa. Por lo tanto, la atención se ha desplazado a lograr la diversidad y a fomentar un clima organizacional inclusivo para apreciar las diferencias y apoyar el clima de aceptación a la diversidad (Ashikali et al., 2020). Castro y Lupano (2016) definen el clima de aceptación de la diversidad como aquel que enfatiza la diversidad de ideas y perspectivas y aboga por una puesta en práctica de políticas organizacionales de equidad y justicia, valorando las diferencias individuales de los miembros de una organización. La gestión de la diversidad y el clima organizacional son importantes para fomentar la inclusión organizacional, en que la diversidad permita la inclusión y el desarrollo de un clima de aceptación a la diversidad (Guillaume et al., 2015). Por su parte, Jiang et al. (2019). definen un clima de aceptación hacia la diversidad como aquel armonioso, amigable y en un entorno libre de discriminación en el que las personas LGBTQ esperan que su orientación sexual sea aceptada, respetada y no estigmatizada por las personas con las que interactúan en el trabajo. De allí la importancia de estudiar este tema del clima de aceptación a la diversidad y sus componentes.

### *El género, la generación, la religión y la nacionalidad en el clima de aceptación de la diversidad*

En los últimos años, se vive en una sociedad cada vez más diversa; las compañías deben ser un fiel reflejo de ella para poder ser competitivas y ofrecer los productos y servicios que demandan los clientes. En la primera década del siglo XXI, las empresas empezaron a diseñar e implementar sus respectivos planes de diversidad e igualdad con el objetivo, no solo de cumplir con la legislación vigente, sino también eliminar barreras y prejuicios y fomentar plantillas inclusivas (Arnold & Loughlin, 2019). Aunque cada vez se entiende la diversidad como un concepto amplio, gran parte de las medidas se centran en lograr la igualdad efectiva al género de sus trabajadores, es decir entre hombres y mujeres. Por su parte,

Odhiambo et al. (2018) afirman que las tendencias contemporáneas en el marco legal han requerido la puesta en marcha específica de estatutos que hacen ilegal discriminar por motivos como edad, sexo, estado civil, raza, nacionalidad, origen étnico, discapacidad, orientación sexual, religión o creencias, afiliación o no pertenencia a un sindicato, trabajadores a tiempo parcial o completo, entre otros.

Según Tamunomiebi & John-Eke (2020), dicha diversidad de género en la fuerza laboral ayuda a crear una organización de aprendizaje que genera una mayor productividad y rendimiento empresarial en el lugar de trabajo. Por su parte, Richard (2015) sostiene que la diversidad de género hace referencia a todas las posibilidades que tienen las personas de asumir, expresar y vivir su sexualidad, así como de asumir expresiones, preferencias u orientaciones e identidades sexuales. Las opiniones son similares, puesto que Arnold & Loughlin (2019) establecen que los entornos de trabajo fuertemente segregados por sexo conducen a la discriminación. Un ejemplo son los estereotipos por género que forman barreras sistémicas sutiles para el avance de un número significativo de mujeres en roles gerenciales. Sin embargo, ningún país ha erradicado por completo los problemas de género, como la discriminación, el abuso y el acoso sexual (Sharma, 2016).

Con respecto a la brecha generacional, la fuerza laboral presenta nuevos desafíos para organizaciones que intentan atraer, retener, administrar y motivar a empleados de calidad. Cada generación cree que sus puntos son únicos. Odhiambo et al. (2018) encontraron en su estudio que las organizaciones en las que practican la diversidad generacional, los beneficios se acumulan tanto para la organización como para los empleados. Tener un ambiente diverso de generación crea mejores relaciones de trabajo y mejora la cohesión social para todos. La diversidad generacional incluye culturas, perfiles profesionales, género y capacidades diferentes. Las distintas edades y generaciones enriquecen las relaciones en la empresa, ya que conjugan la experiencia y las distintas vivencias, y unido a la diversidad cultural y de género, permiten a la empresa acercarse a las necesidades de los clientes y a pervivir en el tiempo (Díaz et al., 2017).

En cuanto al papel de la religión y su efecto sobre el clima de aceptación a la diversidad, Inegbedion et al. (2020) sostienen que la inclusión religiosa de los empleados ayuda a fomentar la armonía organizacional. Debido a la globalización podemos ver un cambio en nuestro lugar de trabajo donde las personas de diferentes religiones se unen para trabajar en una organización. Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo (2016) establece que el trato injusto en el empleo por motivos religiosos se da por la conducta ofensiva hacia miembros de minorías religiosas, la falta de respeto hacia las costumbres religiosas, la obligación de trabajar en días feriados religiosos, la falta de neutralidad en las prácticas de contratación y de promoción profesional, y la falta de respeto por las normas sobre la vestimenta.

Cuando se analiza la diversidad de nacionalidad, esta se manifiesta cuando personas de diferentes éticas se unen bajo un mismo techo. Las empresas son centros culturales en crecimiento ya que el entorno



colaborativo ahora exige una cultura diversa. La competencia global en el lugar de trabajo exige una educación diversa que nos permita experimentar una cultura diversa. En adición, la diversidad por nacionalidad implica diferencias en el lenguaje, los valores, el estilo de vestir, las preferencias alimentarias, etc. Según Sharma (2016), uno de los beneficios de la diversidad por nacionalidad en el lugar de trabajo es el aumento de la creatividad y de la innovación y sostiene que, en los equipos de trabajo culturalmente diversos, cada integrante aporta genuinamente como solían hacerlo en su país de origen. Guillaume et al. (2015) afirman que los efectos positivos de la diversidad por nacionalidad en el desempeño organizacional se fortalecieron en organizaciones que tenían una estrategia de gestión de la diversidad proactiva (es decir, se valora la diversidad y se incorporan iniciativas de diversidad en la declaración de misión, políticas, procedimientos y prácticas). En adición, Inegbedion et al. (2020) proponen que gestionar la diversidad por nacionalidad ayuda a mejorar las relaciones de los empleados, reduce las discrepancias y crea un buen entendimiento entre los empleados.

Según Tamunomiebi y John-Eke (2020), las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia de implementar iniciativas dirigidas a fomentar la equidad, la diversidad y la inclusión de las mujeres en el lugar de trabajo. Las empresas y el personal de recursos humanos deben aspirar a lograr igual paga por igual trabajo para mujeres y hombres e implantar políticas de cero tolerancias al hostigamiento sexual en el empleo. Buscan que más féminas asciendan a puestos directivos en las empresas y logren lidiar con las barreras que estas enfrentan en su progreso laboral.

### *Percepción sobre la orientación sexual de los trabajadores*

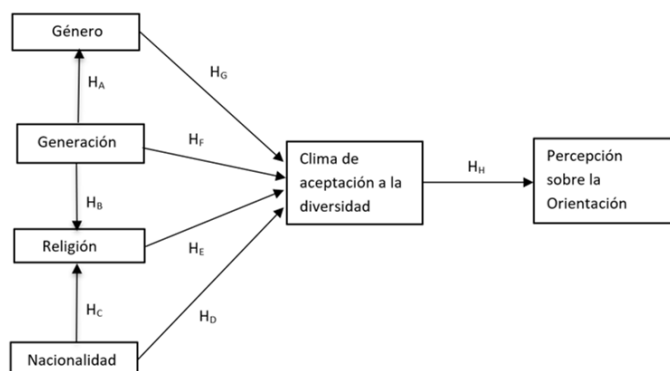
Con respecto a la orientación sexual de los trabajadores hay diversas opiniones inclusivas que redundan en beneficios a las empresas. Durante la última década se ha comenzado a investigar sobre el efecto que tiene el ambiente laboral en las experiencias laborales de las personas de diferentes grupos de identidad. En este contexto, Jiang et al. (2019) investigaron si el factor ambiental (es decir, un clima de aceptación hacia la diversidad) define la satisfacción laboral y la ansiedad laboral de los empleados de la comunidad LGBTQ a través del papel mediador de ocultar su orientación sexual. El estudio se centró en trabajadores que se autoidentificaron como parte de la comunidad LGBTQ y que trabajan a tiempo completo, quienes fueron reclutados a través de foros populares para esta comunidad en línea. Jiang et al. (2019) concluyeron que un clima de aceptación hacia la diversidad de la orientación sexual aumentó la satisfacción laboral y disminuyó la ansiedad laboral. Los estudios resaltan que para disminuir en los empleados LGBTQ la ansiedad y mejorar su satisfacción laboral, los gerentes deben esforzarse por crear un clima de aceptación a la diversidad de orientación sexual, reduciendo así el rechazo y la discriminación. Esto es particularmente importante en el contexto asiático ya que, a diferencia de la sociedad occidental, la mayoría de los empleados LGBTQ no revelan su orientación sexual en el trabajo por las experiencias psicológicas

negativas que han tenido (Jiang et al., 2019). En adición, la diversidad trae consigo la heterogeneidad que necesita ser cultivada y apreciada como también los medios para aumentar el rendimiento de la organización.

A pesar de lo anteriormente expuesto, para muchas organizaciones aún significa un reto crear un clima de diversidad que ayude a que las estrategias de inclusión y diversidad que se establezcan sean exitosas. El clima de aceptación de la diversidad debe ser estudiado como una herramienta administrativa que sirva para conocer la percepción de los empleados sobre diferentes grupos de identidad y su efecto en aspectos importantes tales como género, generación, religión y nacionalidad, sobre el clima de aceptación a la diversidad. Esto permitirá conocer cuán preparada o no está una organización para adoptar la diversidad y a la vez desarrollar estrategias dirigidas a la inclusión de las diversas identidades de sus trabajadores. Este es el propósito de esta investigación: propone un modelo derivado del trabajo de Castro (2011) en el que mide la percepción que los trabajadores tienen respecto a la inclusión de personas con diferentes creencias religiosas, sexos, edad y culturas. A este modelo se añadió la dimensión de orientación sexual (Boekhorst, 2015; Inegbedion et al., 2020; Odhiambo et al., 2018; Saxena, 2014), la dimensión de edad se modificó a generación (Díaz et al., 2017; Lasierra, 2019; Mitta, 2019; Odhiambo et al., 2018) y la dimensión de mujer se modificó a género (Arnold & Loughlin, 2019; Kundu & Mor, 2017).

De lo expuesto anteriormente y recogiendo los aportes académicos más relevantes de todos los estudios analizados, faltaría entonces ver la intensidad de esa relación entre estas variables y si es positiva o negativa en los trabajadores caribeños. El modelo propuesto en este estudio se presenta a continuación (ver Figura 1):

*Modelo propuesto para medir la influencia del género, la generación, la religión y la nacionalidad sobre el Clima de aceptación de la diversidad y su influencia sobre la percepción sobre la orientación sexual*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1**

*Modelo propuesto para medir la influencia del género, la generación, la religión y la nacionalidad sobre el Clima de aceptación de la diversidad y su influencia sobre la percepción sobre la orientación sexual*

Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura I representa la conceptualización del modelo según los objetivos de esta investigación: los objetivos 1 y 2 se resuelven mediante



las hipótesis que explican las intensidades y el tipo de relación que existe entre las variables componentes de las hipótesis: H., H., H., H., H., H. y H.. El tercer objetivo se resuelve según la relación entre las variables que participan en la hipótesis H..

A partir de la Figura 1, y dado que en la conceptualización del modelo se usan seis variables latentes, se plantean las siguientes hipótesis de estudio, en las que se expresan solo las hipótesis alternas o de trabajo:

H1.: La generación de los empleados influye sobre la percepción del género que tienen los trabajadores del Caribe.

H1.: La generación de los empleados influye sobre la religión que practican los trabajadores del Caribe.

H1.: La nacionalidad de los trabajadores influye sobre la religión que practican los trabajadores del Caribe.

H1.: La nacionalidad de los trabajadores influye sobre el Clima de aceptación a la diversidad que tienen los trabajadores del Caribe.

H1.: La religión de los trabajadores influye sobre el Clima de aceptación a la diversidad que tienen los trabajadores del Caribe.

H1.: La generación de los trabajadores influye sobre el Clima de aceptación a la diversidad que tienen del Caribe.

H1.: El género de los trabajadores influye sobre el Clima de aceptación a la diversidad que tienen los trabajadores del Caribe.

H1.: El Clima de aceptación a la diversidad influye sobre la Percepción sobre la orientación sexual que tienen los trabajadores del Caribe.

## Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo; su diseño es no experimental-transaccional ya que no hubo manipulación deliberada de variables, sino que se observaron y analizaron fenómenos y se recolectó la data en un determinado periodo de tiempo (Hernández et al., 2014) y su alcance fue exploratorio y correlacional. A partir del propósito de la investigación se formularon ocho hipótesis de trabajo que son requeridas para responder a los objetivos propuestos. Para encontrar una solución a estas hipótesis de trabajo planteadas, se procedió a obtener los datos a partir de un cuestionario de trabajo con los permisos administrativos correspondientes. Después del cuestionario, se logró la recolección de datos y posteriormente el análisis estadístico inferencial. Los tres objetivos de trabajo expresado en ocho hipótesis de trabajo se solucionaron mediante análisis estadístico inferencial. Para tal efecto, se usaron modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Models*, SEM, por sus siglas en inglés), mediante la técnica de cuadrados mínimos parciales (*Partial Least Square*, PLS, por sus siglas en inglés) dada la fortaleza tanto estructural y exploratoria, así como confirmatoria que poseen estos modelos de análisis (Castro-González et. al, 2016). El alcance de este trabajo por tanto es uno causal y correlacional para analizar y cuantificar el efecto entre las variables del estudio propuestas.

En este modelo se consideraron dos variables principales que no se pueden medir directamente, sino que se pueden conceptualizar

indirectamente por otras variables también de naturaleza latente secundarias. En el modelo se trata de medir qué efectos tiene el CLAID sobre la POS. Por esta razón, las variables latentes principales de análisis son: (a) Clima de aceptación a la diversidad y (b) Percepción sobre la orientación sexual. En la Figura 1 se puede apreciar cómo trabajan estas dos variables con más detalle.

Las otras variables latentes secundarias usadas que sirven para medir el CLAID son: (a) género: es la percepción de la sexualidad del entrevistado con dos preguntas reactivas; (b) generación: mide la percepción de la edad cronológica de los encuestados con tres preguntas reactivas; (c) religión: recoge la percepción del trabajador sobre la religión que practican los trabajadores con cuatro preguntas reactivas; y (d) nacionalidad: recoge la percepción del encuestado sobre el rol que tiene el origen del trabajador con cuatro preguntas reactivas.

## Instrumentación y muestra de estudio

Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario *Clima de aceptación de la diversidad* propuesto por Castro (2011) el cual fue modificado. Después de solicitar la autorización del autor, este cuestionario pasó por un proceso de adaptación en el cual se utilizó la validez de contenido por tres profesores universitarios especialistas en el tema para la modificación del original. El instrumento final utilizado posee 24 preguntas reactivas, dividido en dos partes. La primera parte tiene dos secciones: (a) primera sección de trece preguntas reactivas que evalúan el género, la generación, la religión y la nacionalidad, y (b) la sección que mide la percepción sobre la orientación sexual recogida mediante cinco indicadores. La segunda parte consistente de seis preguntas que recogen los datos sociodemográficos de los participantes. Las preguntas se diseñaron usando una escala Likert de siete niveles, las cuales son: muy de acuerdo (7), de acuerdo (6), algo de acuerdo (5), ni de acuerdo ni en desacuerdo (4), algo en desacuerdo (3), de desacuerdo (2), y totalmente en desacuerdo (1).

El procedimiento logístico de recolección de datos se realizó inicialmente mediante las redes sociales y profesionales como Facebook y LinkedIn. Utilizar las redes sociales para suministrar cuestionarios o encuestas en línea tiene varias ventajas: no hay intermediarios entre el cuestionario y el entrevistador, permite mayor objetividad y otorga mayor rapidez de recogida de datos y análisis de los datos. En adición, se obtuvo la colaboración de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo Profesional de Puerto Rico, quien suministró el cuestionario a los miembros de la organización. Por último, se utilizó una base datos realizada por los autores de los correos institucionales de los profesionales y profesores de recursos humanos de las universidades en Puerto Rico. Los datos se recogieron en una ventana de tiempo de un año. Los participantes de esta investigación fueron empleados, supervisores y ejecutivos mayores de edad. La muestra final de análisis para esta investigación fue de 509 participantes. A partir de estos datos recolectados

a través del cuestionario, se procedió con el análisis de los resultados que se presentan en la siguiente sección.

## Resultados y análisis

### *Datos demográficos de la muestra*

#### *Áreas de trabajo y edad de los participantes*

De los 509 participantes, 114 empleados pertenecen al sector de servicios de salud (22.4%), 104 trabajadores al segmento de ventas al detal y por mayor (20.4%), educación le sigue en tercer lugar con 80 trabajadores (15.7%) y servicios financieros con 72 trabajadores (14.1%). Trabajadores de manufactura fueron el 11%, el sector farmacéutico el 7.1%, servicios generales el 5.9%, y gobierno y cooperativas 3.1% y 0.2%, respectivamente. En cuanto a la edad de los trabajadores encuestados, la gran mayoría tienen entre 41-50 años (41%), le sigue el intervalo de 31-40 años (36.3%), luego el de 51-60 años (15.1%), después el de 18-30 (4.9%) y finalmente los mayores de 61 con un 1.6%.

#### *Preparación académica y experiencia laboral*

Con respecto a la preparación académica de los participantes del estudio, se encontró que el 40% posee una preparación de maestría (203 participantes), 32% un bachillerato (161), 18% un grado asociado (93 participantes), 4% tiene un curso técnico, 3% posee un grado doctoral y 3% completó la escuela superior. Tomando en consideración lo antes expuesto, se concluye que un 93% de los participantes posee una preparación académica universitaria. Al analizar los años de experiencia laboral se encontró que 193 participantes tienen una experiencia de 6 a 10 años (38%), 138 de 1 a 5 años (27%), 116 entre 11 a 15 años (23%), 10% más de 16 años y solo el 2% tiene menos de 1 año de experiencia. Se observa que en su gran mayoría (98%) tiene más de 1 año de experiencia laboral.

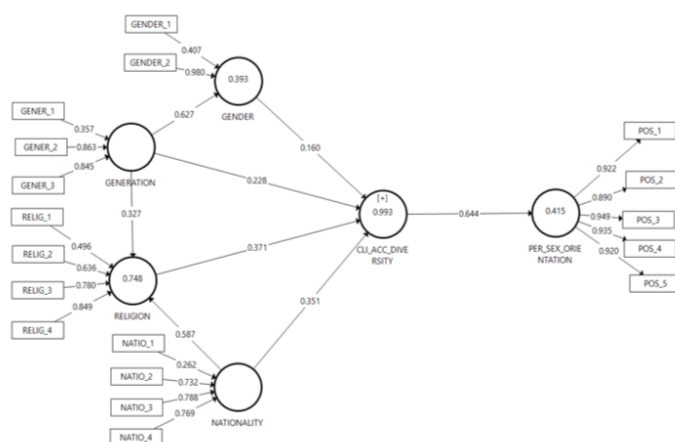
### *Modelo propuesto, medidas y validez estructural*

#### *Modelo teórico propuesto*

Para encontrar los resultados de las preguntas de investigación propuestas en seis variables latentes, se conceptualizó un Modelo integral de Ecuaciones Estructurales de segundo orden, el cual fue operacionalizado bajo la técnica estadística *Partial Least Squares*. Mediante el uso del programa SmartPLS.3<sup>®</sup> (Ringle et al., 2015), se obtuvieron los principales resultados de esta investigación. La técnica de análisis SEM-PLS es un conjunto de regresiones múltiples que trabajan todas las relaciones simultáneamente, y no necesariamente considerando relaciones lineales sino otro tipo de relaciones, incluso entre variables (Castro-González et al., 2016; Patel et al., 2016). Esta técnica no solo analiza la relación entre múltiples variables latentes, sino que mide el peso o la significancia de esas relaciones. Por tal razón, el modelo SEM-PLS

ha ganado interés y cada vez es más utilizado entre los investigadores, en gran medida, por su habilidad para incluir constructos latentes bajo condiciones no-normales y utilizando tanto muestras pequeñas y medianas (Hair et al., 2012; Lee et al., 2011; Peng & Lai, 2012; Triguero-Sanchez et al., 2012). Este método ha sido diseñado para reflejar las cualidades teóricas y empíricas, y su comportamiento en situaciones con teorías de apoyo insuficientes y poca información disponible. En el proceso, el modelo determina si existe o no relación entre múltiples variables o constructos, ya que es una herramienta para probar o rechazar las hipótesis establecidas en un estudio (do Valle & Assaker, 2016; Hair et al., 2012; Henseler et al., 2016). Por lo expuesto, este modelo resuelto se presenta en la Figura 2.

Modelo propuesto SEM-PLS de segundo orden y su relación entre variables latentes e indicadores



Fuente: Elaboración propia basada en el programa SmartPLS.3®.

Figura 2

Modelo propuesto SEM-PLS de segundo orden y su relación entre variables latentes e indicadores

Elaboración propia basada en el programa SmartPLS.3®.

El modelo está compuesto por seis variables latentes. Con las variables (a) género, (b) generación, (c) religión y (d) nacionalidad se busca medir la relación que tienen entre ellas y sobre la variable latente (VL) (e) clima de aceptación a la diversidad, y esta a su vez sobre la VL (f) percepción sobre la orientación sexual del empleado. La VL clima de aceptación a la diversidad (CLI\_ACC\_DIVERSITY) es de naturaleza formativa y está conformada por los siguientes indicadores: nacionalidad, religión, generación y género. Por otra parte, el constructo percepción sobre la orientación sexual (PER\_SEX\_ORIENTATION) se conceptualiza como una variable reflectiva que es medida mediante el uso de cinco indicadores.

En la Figura 2 se presenta el *path value* de todas las variables usadas. Hay cuatro variables latentes de primer orden que tienen un efecto entre ellas de acuerdo con las flechas. Estas son formativas sobre la variable latente principal CLAD (CLI\_ACC\_DIVERSITY) y esta tiene un efecto sobre POS (PER\_SEX\_ORIENTATION), conceptualizada

como una variable reflectiva que es medida mediante el uso de cinco indicadores.

### *Validez de las variables latentes usadas en el modelo*

Para analizar la validez interna de los constructos formativos que forman el Clima de aceptación a la diversidad se debe asegurar que no existan problemas de multicolinealidad entre los indicadores formativos. La relevancia y significancia de los modelos formativos solo se deben estudiar y analizar cuando no existen niveles críticos de colinearidad (Castro-González & Medina, 2017; Hair et al., 2017; Roberts & Thatcher, 2009); para tal efecto se evaluó el criterio denominado Factor de inflación de varianza (*Variance Inflation Factor*, VIF, por sus siglas en inglés). Según la teoría, si el modelo posee valores menores a 5.00 de VIF, entonces se afirma que no existen niveles críticos de colinearidad (Castro-González & Medina, 2017; Hair et al., 2017; Roberts & Thatcher, 2009). Según la segunda columna de la Tabla 1, se presentan todos los valores VIF de cada una de las variables formativas en el modelo y se observa que todas las VL cumplen con los preceptos teóricos recomendados, ya que los valores VIF van desde 1.220 (GENDER\_1) hasta un máximo de 3.151 (RELIG\_4). Con estos datos se confirma que no existe riesgo de multicolinealidad en el modelo. El siguiente paso procede a evaluar los respectivos pesos de los indicadores formativos (*formative indicators*) para corroborar cuáles de estos son relevantes y significativos en el modelo (Castro-González & Medina, 2017; Hair et al., 2013). Estos autores sostienen que cuando se evalúa los *indicators loading* y su respectiva comunalidad de las variables formativas, se debe tener en cuenta que si estos valores son cercanos a 0.00, entonces estos indicadores deben ser eliminados, puesto que no aportan significativamente relevancia al modelo. A partir de la Tabla 1 se corrobora que todos los *indicators loading* son mayores que el mínimo y se concluye que la validez estructural del modelo es positiva.

Tabla 1

*Factor de Inflación de Varianza e Indicator loading de los indicadores formativos**Factor de Inflación de Varianza e Indicator loading de los indicadores formativos*

Formative indicators	Variance Inflation Factor	Indicator loading
GENDER 1	1.220	0.401
GENDER 2	1.994	0.980
GENER 1	1.237	0.357
GENER 2	2.170	0.963
GENER 3	1.302	0.845
NATIO 1	1.147	0.262
NATIO 2	1.931	0.732
NATIO 3	2.541	0.788
NATIO 4	2.692	0.769
RELIG 1	1.439	0.496
RELIG 2	1.667	0.636
RELIG 3	2.559	0.780
RELIG 4	3.151	0.849

Fuente: Elaboración propia basada en SmartPLS.3® y Ringle et al. (2015).

Elaboración propia basada en SmartPLS.3® y Ringle et al. (2015).

Esta tabla analiza los valores del Factor de inflación de varianza. Como todos los valores son menores a 5.00 de VIF, se afirma que no existen niveles críticos de colineariedad. En la tercera columna se presenta los *indicators loading* que son mayores que 0.00 y se concluye que la validez estructural del modelo es buena.

Por otra parte, para analizar la validez interna de los constructos reflectivos, se procedió a calcular el *Alfa de Cronbach*, que, según la teoría, si estos valores son mayores a 0.70, entonces se afirma categóricamente que hay una buena validez interna; es decir, las preguntas reactivas miden eficientemente a las variables latentes propuestas. En este caso en el modelo trabajado se comprueba que las variables latentes principales exceden del valor mínimo, dado que están entre 0.863 hasta 0.957. En adición a esta medida de fiabilidad se analiza los estadísticos *Rho\_A* que junto a la *Fiabilidad compuesta* evalúan la confiabilidad en los modelos de ecuaciones estructurales. El *Rho\_A* es un indicador de confiabilidad compuesta calculado en cargas no estandarizadas, mientras que la *Fiabilidad compuesta* es un indicador también de confiabilidad compuesta del modelo pero que en su cálculo utiliza las cargas estandarizadas (Hair, et al., 2013, 2017). Según Hair et al. (2013) y Patel et al. (2016), estos valores no deben ser mínimos a 0.70. Al analizar los resultados del modelo desarrollado, y según la tercera y cuarta columna de la Tabla 2, todos los constructos usados en el modelo superan este valor mínimo por lo que afirmamos que el modelo posee una excelente confiabilidad compuesta. Por último, para demostrar la validez convergente de los constructos se procede a analizar la Promedio de varianza extraída (*Average Variance*



*Extracted*) el cual debe ser mayor de 0.50. Esto significa que más del 50% de la varianza del constructo es debido a sus indicadores (Castro-González & Medina, 2017; Patel et al., 2016; Roberts & Thatcher, 2009; Triguero-Sanchez et al., 2012). En la última columna se presentan los valores AVE para cada variable latente principales (desde 0.400 a 0.852). Se tiene un constructo con 0.400, pero por tener el resto de los estadísticos mayores y dado la complejidad de un modelo de segundo orden, se considera aceptable la validez estructural del modelo (véase Tabla 2).

**Tabla 2**

*Cronbach's Alpha, Rho\_A, Composite Reliability and Average Variance Extracted of the Reflexive Indicators*

*Cronbach's Alpha, Rho\_A, Composite Reliability and Average Variance Extracted of the Reflexive Indicators*

Latent Variables	Cronbach's alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted
CLI ACC DIVERSITY	0.863	0.899	0.888	0.400
GENDER		1.000		
GENERATION		1.000		
NATIONALITY		1.000		
PER SEX ORIENTATION	0.957	0.959	0.967	0.852
RELIGION		1.000		

Fuente: Elaboración propia basada en SmartPLS.3® y Ringle et al. (2015).

Elaboración propia basada en SmartPLS.3\* y Ringle et al. (2015)

Esta tabla presenta en la segunda, tercera y cuarta columna los diferentes valores de todos los constructos usados en el modelo, los cuales superan 0.70 por lo que afirmamos que el modelo posee una excelente confiabilidad compuesta. La quinta columna presenta valores de su validez convergente de los constructos mediante el promedio de varianza extraída con valores mayores a 0.40.

## Resultados del modelo

Después de que las variables latentes fueron confirmadas con sus pruebas de confiabilidad y se verificaron su validez estructural, se procedió a analizar los resultados que en parte se presentan en la Figura 1 y en detalle se analizan en la Tabla 3. Según lo propuesto por Castro-González y Medina (2017), Henseler et al. (2016), Peng y Lai (2012) y Sutton et al. (2018), se deben considerar varios resultados secuenciales como: (a) si los *path values* son significativos (estos valores van desde -1 a +1), por lo que valores cercanos a 0.00 no adicionan significancia al modelo; (b) luego, para aceptar o rechazar una hipótesis de trabajo, se deben calcular los valores de *t-statistics* en conjunto con los *p-values* para un nivel de significancia estadística de 0.05 y 0.10. Si los valores *t-statistics* son mayores a 1.96 y 1.65 respectivamente al nivel de significancia, entonces esa relación posee una significancia estadística tal que en conjunto con el *p-value* (menor a 0.05 o 0.10) permiten aceptar las hipótesis de trabajo y rechazar las hipótesis nulas (Hair et al., 2017). A partir de los resultados

plasmados en la Tabla 3 se desprende que las relaciones más importantes en orden descendente son: (a) el Clima de aceptación a la diversidad tiene una relevancia muy importante (0.644) en la Percepción sobre la orientación sexual de los trabajadores y esta hipótesis de trabajo es aceptada ( $H_{1H}$ ); (b) la generación tiene una relación muy importante sobre el género del trabajador ya que tiene un *path value* de 0.627 por lo que junto a los valores de . y . se acepta esta hipótesis de trabajo ( $H_{1A}$ ); y (c) la tercera relación en importancia es la nacionalidad sobre la religión con un valor de 0.587 y esta hipótesis de trabajo en los dos niveles de significancia son aceptados ( $H_{1C}$ ).

**Tabla 3**  
*Path Coefficients, T statistics, P-Value e Hipótesis del modelo*

*Path Coefficients, T statistics, P-Value e Hipótesis del modelo*

Latent Variables Relationships	Path coefficients	T-statistics	P-values	Hypotheses
CLI ACC DIVERSITY -> PER SEX ORIENTATION	0.644	27.405	5.68434E-14	** $H_{1H}$ *
GENDER -> CLI ACC DIVERSITY	0.160	14.710	5.68434E-14	** $H_{1G}$ *
GENERATION -> CLI ACC DIVERSITY	0.228	17.771	5.68434E-14	** $H_{1F}$ *
GENERATION -> GENDER	0.627	16.959	5.68434E-14	** $H_{1A}$ *
GENERATION -> RELIGION	0.327	7.762	5.68434E-14	** $H_{1B}$ *
NATIONALITY -> CLI ACC DIVERSITY	0.351	33.387	5.68434E-14	** $H_{1D}$ *
NATIONALITY -> RELIGION	0.587	13.790	5.68434E-14	** $H_{1C}$ *
RELIGION -> CLI ACC DIVERSITY	0.371	33.627	5.68434E-14	** $H_{1E}$ *

\* Hipótesis aceptada con un nivel de significancia de 5%, T estadística > 1.96 (Hair et al., 2017).

\*\* Hipótesis aceptada con un nivel de significancia de 10%, T estadística > 1.65 (Hair et al., 2017).

Fuente: Elaboración propia basada en SmartPLS.3® y & Ringle et al. (2015).

Elaboración propia basada en SmartPLS.3® y & Ringle et al. (2015).

\* Hipótesis aceptada con un nivel de significancia de 5%, T estadística > 1.96 (Hair et al., 2017).

\*\* Hipótesis aceptada con un nivel de significancia de 10%, T estadística > 1.65 (Hair et al., 2017).

En la tabla anterior se presentan los *path value*, los cuales todos son mayores a 0.00 y positivos, lo que demuestra un nivel de relevancia entre estas variables. Los valores de *t-statistics* . *p-value* nos sirven para aceptar las diferentes hipótesis de trabajo propuestos.

Otro resultado importante es que hay una relación de mediana importancia positiva entre: (a) el efecto de la religión sobre el clima de aceptación a la diversidad (0.371); (b) la nacionalidad sobre el clima de aceptación a la diversidad (0.351); y (c) la generación de los empleados sobre la religión (0.327). Todas las hipótesis de trabajo se aceptan en los dos niveles de significancia estadística ( $H_{1E}$ ,  $H_{1D}$  y  $H_{1B}$ ). Además, existen dos relaciones de variables latentes que tienen una relación pequeña y estas son: (a) la generación de los empleados tiene una relación positiva pequeña sobre el clima de aceptación a la diversidad (0.228) y (b) el género de los trabajadores tiene una relación positiva pequeña sobre el clima de aceptación a la diversidad (0.160). Sin embargo, a pesar de tener un *path value* pequeño, estas hipótesis tienen significancia estadística y por lo tanto se aceptan las hipótesis de trabajo propuestas ( $H_{1G}$  y  $H_{1F}$ ).

Finalmente, teniendo en cuenta la Tabla 4, esta investigación encontró que los niveles de los coeficientes de determinación del modelo propuesto fueron muy relevantes, como se determina a partir del R cuadrado (R.) que se presenta en la segunda columna. Los R. de las variables latentes CLI\_ACC\_DIVERSITY y RELIGION tienen valores muy significativos de 0.993 y 0.747 por lo que se afirma que el modelo tiene una alta capacidad predictiva. Cuando se aprecian los R. de las variables latentes religión y género, cuyos valores son 0.415 y 0.393 respectivamente, se catalogan como medianos, por lo que estas VL son explicadas en un nivel del 41.5% y 39.3% por la variabilidad de cada uno de los indicadores usados. En suma, se puede afirmar que todas las variables usadas en este modelo tienen un importante valor predictivo, considerando que un modelo de segundo orden por su naturaleza es complejo.

**Tabla 4**  
*R<sup>2</sup>, R<sup>2</sup> ajustado de las variables latentes del modelo*

*R<sup>2</sup>, R<sup>2</sup> ajustado de las variables latentes del modelo*

Latent Variables	R square	R square adjusted
CLI ACC DIVERSITY	0.993	0.993
GENDER	0.393	0.392
PER SEX ORIENTATION	0.415	0.414
RELIGION	0.748	0.747

Fuente: Elaboración propia basada en SmartPLS.3® & Ringle et al. (2015).

Elaboración propia basada en SmartPLS.3® & Ringle et al. (2015).

La Tabla 4 presenta en la segunda columna el coeficiente de determinación (R.) del modelo, que indica efectivamente que el modelo es consistente y confiable, puesto que hay variables latentes cuyos valores son mayores que 0.393 hasta 0.993. En la tercera columna se presenta el valor de R. si se adicionara una variable más para analizarlo; los valores manifiestan que no es recomendable.

## Conclusiones

En primer lugar, se halló que el Clima de aceptación a la diversidad tiene una relevancia muy importante a la Percepción sobre la orientación sexual de los trabajadores entrevistados del orden de 0.644. Esta relación es favorable y tiene un efecto mayor que los otros valores encontrados. Este hallazgo se hace relevante aún más cuando se aprecia el alto nivel de significancia estadística encontrada ( $T_{statistics} = 27.405$  teniendo un valor mínimo de aceptación de su hipótesis de 1.96). Este resultado coincide con algunos factores analizados con el estudio de Jiang et al. (2019) en el que encontraron que el factor ambiental (es decir, un clima de aceptación hacia la diversidad) tiene relevancia con la satisfacción

laboral y en la disminución de la ansiedad laboral de los empleados de la comunidad LGBTQ. En adición, estos hallazgos coinciden con la literatura revisada, en la que se encontró que la percepción favorable de los empleados sobre la orientación sexual contribuye a lograr espacios de trabajo que sean armoniosos, amigables y libres de discriminación (Anglim, et al., 2019; Arnold & Loughlin, 2019; Tamunomiebi & John-Eke, 2020). Aquí radica el valor añadido de esta investigación pues considera dentro de su análisis a la POS a diferencia de los trabajos desarrollados por Castro (2014) y Castro & Lupano (2016).

Esta investigación halló una segunda relación importante y positiva que tiene la generación de los trabajadores sobre la percepción del género que poseen. El *path value* entre estas dos variables latentes es de 0.627 por lo que junto a los valores de *t-statistics* (16.959) y su *p-value* =  $5.68 \times 10^{-14}$  se acepta esta hipótesis de trabajo. Podemos concluir que la percepción del género del empleado está influenciada fuertemente por la generación del trabajador que trabaja en la empresa.

La tercera relación positiva que se encontró es que la nacionalidad del empleado tiene una influencia importante sobre la religión que practica el trabajador dentro de una nación. Su *path value* = 0.587 representan una fuerte relación estandarizada entre estas dos variables, y su significancia estadística está corroborado por sus valores de *t-statistics*. *p-value*. Por lo que podemos afirmar categóricamente que la religión del trabajador está fuertemente influenciada por la nacionalidad de este.

Este trabajo también halló dos relaciones que tienen una mediana importancia entre variables y son de naturaleza positiva. El primero es el efecto de la religión sobre el clima de aceptación a la diversidad (*path value* de 0.371). Este hallazgo coincide con lo que proponen Inegbedion et al. (2020) quienes afirman que elementos claves para propiciar un clima de aceptación a la diversidad lo son la satisfacción y el compromiso de los empleados con relación a las prácticas de la empresa para propiciar la diversidad, incluida la diversidad religiosa. El segundo es que la nacionalidad tiene una influencia mediana sobre la percepción del clima de aceptación a la diversidad (*path value* de 0.351). Estos resultados coinciden con Sharma (2016) quien sostiene que uno de los beneficios de la diversidad de la nacionalidad en el lugar de trabajo es el aumento de la creatividad y la innovación, y que existen efectos positivos en la empresa cuando hay equipos de trabajo equilibrados y culturalmente diversos. En adición, estos resultados coinciden con lo propuesto por Guillaume et al. (2015), Samuel & Odor (2018) y Sharma (2016), quienes afirman que la aceptación de las diferencias culturales es de gran importancia para las empresas de hoy. Es decir, que las empresas actualmente son centros culturales en crecimiento ya que el entorno colaborativo para enriquecerse y crear valor necesita de multiculturalidad inclusiva.

Este estudio también halló que existen dos relaciones bajas pero positivas entre la generación de los empleados y el clima de aceptación a la diversidad (*path value* = 0.228) y el género de los trabajadores y el clima de aceptación a la diversidad (*path value* = 0.160).

Finalmente, se validó que los niveles de los coeficientes de determinación del modelo propuesto fueron muy relevantes: los R. de las variables latentes CLAID y religión tiene valores muy significativos de 0.993 y 0.747, valores que representan una alta capacidad predictiva del modelo (99.3% y 74.7% de varianzas explicadas). Otro de los hallazgos importantes fue que las variables latentes Percepción sobre la orientación sexual y género tienen una mediana capacidad predictiva del modelo, según sus valores de R. que corresponden a 0.415 y 0.393, respectivamente. Es decir, que sus varianzas son explicadas en un nivel del 41.5% y 39.3% por la variabilidad de cada uno de los indicadores usados para cada variable latente, respectivamente. En suma, se puede afirmar que todas las variables usadas en este modelo tienen un elevado valor predictivo. Por lo expuesto, se puede afirmar que los modelos SEM-PLS de segundo orden utilizados nos proveen una herramienta sistémica que analiza en forma parsimoniosa los datos usando dos pruebas analíticas: una de naturaleza estructural en la que se analiza la validez y fiabilidad del modelo teórico y una vez validado se analizan las relaciones de causalidad entre las variables latentes independientes y dependientes así como la aceptación o rechazo de hipótesis, mediante la técnica empleada por el programa Smart-PLS.3<sup>®</sup> (Ringle et al., 2015).

### *Implicaciones prácticas de este estudio*

Los resultados servirán para que los profesionales de Recursos Humanos, así como las organizaciones tanto privadas como gubernamentales, apliquen estrategias orientadas a dar más importancia al clima de aceptación a la diversidad, la generación de los trabajadores y su nacionalidad para mejorar la percepción sobre la orientación sexual dentro de las organizaciones, lo que repercutirá en empleados más comprometidos y leales en sus lugares de trabajo. Esto sin descuidar a las variables latentes de religión y generación en el trabajo puesto que en el modelo resultaron significativas. El clima de aceptación de la diversidad debe ser estudiado como una herramienta administrativa que sirve para conocer la percepción de los empleados sobre diferentes grupos de identidad y su efecto en este. Nos permite conocer cuán preparada o no está una organización para adoptar la diversidad y desarrollar estrategias dirigidas a la inclusión de los diferentes grupos de identidad.

### *Limitaciones de esta investigación y trabajos futuros*

Una de las limitaciones de este trabajo es que el proceso de la recolección de data ha sido aleatorio y usando mayormente la base de datos de la Asociación de Recursos Humanos de Puerto Rico, que ya son profesionales. Posteriormente, después de esta recolección, al hacer el análisis de los grupos de edades, encontramos que hubo poca participación del grupo de 18-30 años, por lo que podemos intuir que este segmento de edad importante tiene poca afiliación a esta

institución. Por esta razón probablemente la hipótesis  $H_{1F}$  puede tener alguna subrepresentación en este segmento de edad y tener un posible pequeño impacto en la relación encontrada de generación versus CLAIID. Afirmamos que tendría un pequeño impacto porque el análisis inferencial ha sido hecho en forma agregada considerando todos los participantes de la encuesta y en el que participan todas las generaciones con sus percepciones sobre los temas investigados. Por esta razón, un trabajo futuro será hacer este análisis en forma categorizada por segmentos de edad puesto que los resultados probablemente varíen.

## Referencias

- Aguirre, N., Delgado, Y., Olmedo, R., & Trejos, C. (2017). El valor de la diversidad en equipos de trabajo. *Gente Clave*, 1(1), 37–50. <http://revista.s.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/39>
- Anglim, J., Sojo, V., Ashford, L. J., Newman, A., & Marty, A. (2019). Predicting employee attitudes to workplace diversity from personality, values, and cognitive ability. *Journal of Research in Personality*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103865>
- Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2019). Continuing the conversation: questioning the who, what, and when of leaning in. *Academy of Management Perspectives*, 33(1), 94–109. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0153>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371x19899722>
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264.
- Castro, A. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 27(2), 507–517. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123151>
- Castro, A. (2014). Percepción del clima de aceptación de la diversidad en las organizaciones. Un estudio con líderes argentinos. *Boletín de Psicología*, (98), 41–53.
- Castro-González, S., Espina, M., & Tinoco, R. (2016). Strategies and competitiveness for emerging countries: a comparative study among three South American countries. international. *Journal of Emerging Markets*, 12(1), 125–139.
- Castro-González, S., & Medina, J. (2017). Economic crisis's influence over the quantification of Puerto Rico's shadow economy: parsimonious econometric proposal. *Journal of Applied Business and Economics*, 19(8), 48–62.
- Castro, A., & Lupano, M. (2016). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, (85), 89–109.



- Deloitte Global Human Capital Trends. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press.
- Díaz, S. C., López, L. M., & Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188–204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- do Valle, P. O., & Assaker, G. (2016). Using partial least squares structural equation modeling in tourism research: a review of past research and recommendations for future applications. *Journal of Travel Research*, 55(6), 695–708. <https://doi.org/10.1177/0047287515569779>.
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otake-Ebade, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2015). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276–303. <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Hair, J. F., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2<sup>nd</sup> ed.). Sage Publications, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6<sup>ta</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>.
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). *Managing diversity for organizational efficiency*. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- Jiang, Z., Wang, Y., Hu, X., & Wang, Z. (2019). Open workplace climate and LGB employees' psychological experiences: the roles of self-concealment and self-acceptance. *Journal of Employment Counseling*, 56(1), 2–19. <https://doi.org/10.1002/joec.12099>
- Kundu, S. C., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. *Employee Relations*, 39(2), 160–183.

- Lasierra, J. M. (2019). Generational differences in work in Spain. A review. *Review of Business Management*, 21(4), 953–969. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4024>
- Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305–328. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2011.05.002>
- Londoño Henao, N. (2016). *Impactos de la inclusión laboral en el clima organizacional* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8715/Natalia\\_Londo%C3%B1oHenao\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8715/Natalia_Londo%C3%B1oHenao_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Mitta, D. (2019). Diversity management the millennial challenge in a group of organizations: Who are they, what motivates them and how to retain them? *Revista de Ciencias de la Gestión*, (4), 67–104.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G., & Kennedy, S. (2018). The effects of diversity climate on the work attitudes of refugee employees: the mediating role of psychological capital and moderating role of ethnic identity. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 147–158.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *La igualdad en el trabajo: afrontar retos que se plantean*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_226900.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_226900.pdf)
- Odiambo, M. W., Gachoka, H. G., & Rambo, C. M. (2018). Relationship between age diversity and employee performance of public universities in Western Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 223–248.
- Patel, V. K., Manley, S. C., Hair, J. F., Ferrell, O. C., & Pieper, T. M. (2016). Is stakeholder orientation relevant for European firms? *European Management Journal*, 34(6), 650–660. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.001>
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: a practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467–480. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.06.002>
- Quantum workplace. (2020, February 25). Diversity + inclusion: what it is, why it matters, and how to make it a priority, 1–26. <https://marketing.quantumworkplace.com/hubfs/Marketing/Website/Resources/PDFs/Diversity-and-Inclusion-ebook.pdf?hsCtaTracking=71aa1471-7ad1-45d5-81c3-9acccebf59b6%7Ce4229a17-e608-42e5-9fe0-5d7a9967d4f7>
- Richard, O. C. (2015). Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Roberts, N., & Thatcher, J. B. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: tutorial and annotated example. *Data Base for Advance in Information Systems*, 40(3), 9–39.
- Rodríguez-Díaz, C. E., Martínez, J., Jovet-Toledo, G., Vélez, C., Hernández, N., Escotto, B., & Mulinelli, J. (2016). Challenges for the well-being of and health equity for Lesbian, Gay, & Bisexual people in Puerto Rico.

*International Journal of Sexual Health*, 28(4), 286–295. <https://doi.org/10.1080/19317611.2016.1223252>

- Samuel, A. P., & Odor, H. O. (2018). Managing diversity at work: key to organizational survival. *European Journal of International Management*, 10(16), 41–46.
- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: a key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76–85. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00178-6)
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1–14. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2016.1212682>
- Sutton, C., Veliyath, R., Pieper, T. M., Hair, J. F., & Caylor, M. (2018). Secondary agency conflicts: a synthesis and proposed measurement model. *Long Range Planning*, 51(5), 720–735. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.004>
- Van der Zee, K., & Sandal, G. (2016). Cultural diversity in the workplace. En D. Sam & J. Berry (Eds.), *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology* (pp. 483–503). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316219218.028>
- Tamunomiebi, M. D., & John-Eke, E. C. (2020). Workplace diversity: emerging issues in contemporary reviews. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255–265.
- Takele, Y., & Kiltu, M. (2015). Employees' perception of organizational climate and its implications for organizational effectiveness in Amhara National Regional State, Ethiopia. *Ethiopian Journal of Business and Economics (The)*, 4(1), 116–148. <https://www.ajol.info/index.php/ejbe/article/view/115666>
- Triguero-Sanchez, R., Peña-Vinces, J. C., González-Rendón, M., & Sánchez-Apellániz, M. (2012). Human resource management practices aimed to seek the commitment of employees on the financial and non-financial (subjective) performance in Spanish firms: an empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), 18–34.