

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA EN EQUIPOS: UNA REVISIÓN EN EL CAMPO DE GESTIÓN

Resumen

Existe actualmente una creciente investigación sobre la diversidad cognitiva en equipos en el campo de gestión. Sin embargo, la variedad de definiciones conceptuales impiden el desarrollo teórico y consecuentemente se presentan inconvenientes en los estudios empíricos. El objetivo de esta revisión es proponer una clara definición estipulativa para el concepto de diversidad cognitiva en equipos. Se realiza una revisión crítica de la literatura tanto de estudios teóricos como empíricos, en un periodo de tiempo de 27 años (1989 al 2016). Se analizaron 22 artículos de las 16 revistas más relevantes en gestión, equipos y grupos. Los resultados proponen una definición estipulativa clara que reúne los criterios de incorporación de cada una de las características latentes de la diversidad cognitiva en equipos y las variables estables y contextuales. Sin embargo, la complejidad del concepto de diversidad cognitiva en equipos necesita reconocimiento y operacionalización en las diferentes teorías.

Palabras Clave

Definición de diversidad cognitiva, diversidad cognitiva, equipos.

INTRODUCCIÓN

Aunque la literatura en el campo de gestión estratégica relacionada con la diversidad en los equipos ha sido extensa (Harrison, Price, Gavin, y Florey, 2002; Kilduff, Angelmar, y Mehra, 2000; Kurtzberg, 2005; Martins, Schilpzand, Kirkman, Ivanaj, y Ivanaj, 2013; Miller, Burke, y Glick, 1998; Mohammed y Ringseis, 2001; Shin, Kim, Lee, y Bian, 2012; Tegarden,

Tegarden, & Sheetz, 2009) sorprendentemente no hay una clara definición del constructo diversidad cognitiva (Mello y Rentsch, 2015; Mannix y Neale, 2005; Mathieu, Maynard, Rapp, y Gilson, 2008).

En una reciente revisión de la literatura se encuentra que la diversidad cognitiva es un término que se ha utilizado en diferentes disciplinas como psicología, gestión, educación, comunicación, justicia criminal, fuerzas armadas y servicios de salud pero el concepto de diversidad cognitiva tiene múltiples significados y carece de un consenso entre los investigadores (Mello y Rentsch, 2015).

La deficiente definición conceptual de la diversidad cognitiva conlleva problemas en la operacionalización que de acuerdo con Popper (1980) obstruye el desarrollo de la teoría al impedir que sea científica, falseable y que busque la verdad. En otras palabras, el concepto de diversidad cognitiva puede ser utilizado según la conveniencia de los investigadores pero privado de significado teórico y contenido empírico. Esto se debe a que las definiciones conceptuales y la operacionalización de la diversidad cognitiva son variadas e inconsistentes lo cual genera complicaciones en la comprensión de los efectos de los equipos y en las comparaciones que se puedan realizar entre estudios (Mello y Rentsch, 2015).

El propósito de este artículo es aportar al desarrollo del concepto de diversidad cognitiva en equipos para responder al llamado de la literatura respecto de una clara definición estipulativa.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La diversidad cognitiva, de manera general, es definida como las características de los miembros que amplían la capacidad de los recursos cognitivos del equipo (Mello y Rentsch,

2015). Sin embargo, el concepto de diversidad cognitiva tiene el inconveniente en la literatura de ser referida, pero sin nombrarla explícitamente o con otros nombres (Mello y Rentsch, 2015).

Así, según los investigadores Harrison, Price, Gavin, y Florey (2002) señalan que la diversidad profunda hace referencia a la variación entre las características psicológicas de los miembros del equipo que comprenden valores, personalidad y actitudes. Otra definición de diversidad cognitiva la aportan Jehn, Northcraft, y Neale (1999) en la cual dicen que la diversidad informacional hace referencia a las variadas formas de conocimientos y perspectivas que brindan a los miembros del grupo. De acuerdo a la revisión de la literatura realizada, existen diferentes constructos para definir la diversidad cognitiva utilizando variables como:

actitudes de trabajo, creencias estratégicas, valores, perspectivas, percepciones, estilos de trabajo, estilos de pensamiento, estilos cognitivos, estilos de aprendizaje, estrategias de solución de problemas, personalidad, orientación a la meta, necesidad de cognición, conocimientos, habilidades, habilidad cognitiva, experticia, experiencia, antecedentes funcionales, antecedentes educativos, preferencias y supuestos (Mello y Rentsch, 2015, p.627).

De otra parte, Mannix y Neale (2005) indican que existen inconvenientes y dificultades en la literatura al utilizar un marco de referencia para los niveles de estabilidad de las variables de la diversidad. La estabilidad hace referencia al impacto que pueden tener las fuerzas externas –tiempo-, sobre las características -estables y contextuales- (Mello y Rentsch, 2015).

También Mathieu, Maynard, Rapp, y Gilson (2008) indican problemas en la medición de los resultados de los equipos por la especificidad del contexto de las variables de resultado.

De acuerdo con Bell (2007) la diversidad de nivel profundo incluye tanto variables dependientes contextuales como psicológicas, es decir, la primera indica que las personas difieren en las actitudes, que pueden ser influenciadas por las tareas de los equipos y la pertinencia de la tarea y la segunda son los valores, personalidad y habilidades que poseen los individuos.

Las características contextual y estable de la diversidad cognitiva las propone Bell (2007), sin embargo, el autor del presente escrito, basado en los desarrollos teóricos y en los avances de Mello y Rentsch (2015) identifica cada una de las variables asociadas a dichas características que se presentan en el siguiente párrafo.

De esta manera, el concepto de diversidad cognitiva y las variables que incorporan se encuentran en dos características, que se separan teóricamente para distinguirlas pero que se encuentran de manera simultánea en la acepción otorgada por Bell (2007): la primera son las diferencias individuales estables como conocimiento, educación, habilidad cognitiva, estilos cognitivos, personalidad y estilos de procesamiento de información, valores de trabajo en equipo, valores terminales, valores del trabajo, percepción de valores del equipo y la segunda son diferencias individuales contextuales como la expectativa de los miembros con respecto a la tarea del equipo, creencias con respecto a la estrategia de firma, nivel educativo, antecedentes educativos, experiencia, habilidad, destreza, antecedentes funcionales, actitudes de trabajo, satisfacción laboral, preferencias, prioridades con respecto a la estrategia de la empresa, actitudes, permanencia, criterios de decisión, perspectivas, información suministrada y entrenamiento

Además, hay variables de la diversidad cognitiva que pueden fungir en unas ocasiones como estables y en otras como contextuales. Por ejemplo, las creencias pueden referirse al bien o el mal en términos generales en donde priman los principios individuales estables pero la misma variable de creencias en las elecciones estratégicas posee más elementos contextuales de la organización (Mello & Rentsch, 2015). Así, el elemento tiempo, refiriéndose a las variables de diversidad cognitiva, establece la relevancia de la característica estable o contextual.

OBJETIVO

El objetivo del presente artículo es proponer una clara definición estipulativa para el concepto de diversidad cognitiva en equipos.

METODOLOGÍA

Debido a los problemas de definición, la diversidad cognitiva se ha planteado desde consideraciones estables y contextuales en el campo de la gestión estrategia y específicamente en los equipos. El primer paso, en la metodología, es la identificación de una definición estipulativa para el concepto de diversidad cognitiva, teniendo en cuenta dos criterios: el primero es el de incorporar cada una de las características latentes del concepto y el segundo criterio es que contenga las variables estables y contextuales. Ahora bien, para alcanzar una sólida definición estipulativa se realizó la revisión crítica de la literatura en los equipos atada a la disciplina de gestión durante 27 años (1989-2016).

El segundo paso fue la búsqueda de los términos *cognitive*, *diversity* y *team* en la mayor base de datos de gestión, Business Source Complete (Ebscohost). Tercero, la elección de las revistas fue una combinación de las más relevantes e influyentes de acuerdo con Tahai y Meyer (1999) en los temas de gestión, (*Academy of Management Journal*, *Academy of*

Management Review, Administrative Science Quarterly, Human Relations, Journal of International Business Studies, Journal of Management, y Strategic Management Journal), además se añadieron otras revistas propias del campo de gestión (*Journal of Management Studies, Journal of Business Research, Management Decision, Organization Science, Journal of Organization Behavior y Journal of International Management*), y revistas que trataran específicamente el tema equipos y grupos (*Group Decision & Negotiation, Team Performance Management, y Small Group Research*). Cuarto, se han seleccionado artículos que desarrollen la temática específica de diversidad cognitiva en equipos. Quinto, se tomó la lista de definiciones y variables asociadas a la diversidad cognitiva (Tabla 1) propuesta por Mello y Rentsch (2015) debido a su relación directa con el objetivo del presente artículo. Sexto, la lista de definiciones se utilizó para buscar específicamente los estudios de la diversidad cognitiva en equipos relacionadas con las variables incluidas en dicha lista.

RESULTADOS

Teniendo en cuenta el trabajo desarrollado por Mello y Rentsch (2015) con respecto a las definiciones y variables asociadas a la diversidad cognitiva, se tomaron como base para el presente estudio.

Tabla 1. Definiciones de diversidad cognitiva

Artículo	Definición de diversidad cognitiva
Colón-Emeric et al. (2006)	Una amplia gama de antecedentes personales y profesionales
Harrison et al. (2002)	Diferencia entre las características de los miembros del equipo, incluyendo personalidad, valores y actitudes.

Kilduff et al. (2000)	Variabilidad con relación a los atributos relativamente no observables, tales como actitudes, valores y creencias
Kurtzberg (2005)	Diferencias en los procesos cognitivos que emplean las personas para llevar a cabo sus tareas
Martins et al. (2013)	Variaciones en conocimiento, habilidades y capacidades... [de] educación, experiencia, y capacidad natural
Miller et al. (1998)	Variación en las creencias acerca de las relaciones causa-efecto y la variación en las preferencias relativas a metas diversas
Mohammed y Ringseis (2001)	Supuesto de asuntos subyacentes
Sauer, Felsing, Franke, y Rüttinger (2006)	Diversidad en los atributos subyacentes y relacionados con la tarea, tales como habilidades, conocimientos, experiencia y estrategias de solución de problemas
Shin et al. (2012)	Diferencias en los estilos de pensamiento, conocimientos, habilidades, valores y creencias entre los miembros del equipo
Tegarden et al. (2009)	Variación subyacente en actitudes, creencias o valores desarrollada a través de la experiencia y los antecedentes individuales

Fuente: Mello y Rentsch (2015)

Un criterio utilizado en la presente revisión para la definición conceptual de la diversidad cognitiva es la propuesta realizada por Bell (2007) en el sentido de que dicha diversidad la componen tanto variables psicológicas o estables como variables dependientes del contexto.

En otras palabras, el constructo de diversidad cognitiva debe incluir variables estables y contextuales de manera simultánea.

Después de acceder a la literatura de gestión estratégica vinculada a la diversidad cognitiva de los equipos (Tabla 2), se logró identificar solo dos definiciones estipulativas que aparentemente tienen la latencia del concepto y las variables contextuales y estables de manera simultánea. Es de anotar que al solo tener dos definiciones estipulativas, con los dos criterios mencionados, se dificulta la conceptualización de la diversidad cognitiva en los equipos.

La primera definición estipulativa clara es la utilizada por Tegarden et al. (2009) pero que su origen proviene de Milliken y Martins (1996) la cual indica que la diversidad cognitiva son diferencias subyacentes en actitudes, creencias o valores desarrollada a través de la experiencia y los antecedentes individuales. Esta definición no cumple con el primer criterio porque tiene ciertas características de la diversidad cognitiva como son las variables de actitudes, creencias, valores, experiencias y antecedentes personales. Sin embargo, no incorpora cada una de las características latentes del concepto. Ahora bien, si cumple con el segundo criterio, es decir, tiene variables contextuales (experiencia, antecedentes) y estables (actitudes, creencias, valores). En otras palabras, esta primera definición se descarta porque no reúne los dos criterios establecidos previamente.

La segunda definición estipulativa clara que ha sido delineada en la literatura de la gestión estratégica de la diversidad cognitiva en equipos es la utilizada por Mitchell, Nicholas, y Boyle (2009) la cual establece la forma en que las personas se acercan a diferentes perspectivas y conocimientos de los otros miembros del grupo y creen en que los demás puedan expresar libremente sus diferentes opiniones, además de la creencia de que existe un

valor en el conocimiento y objetivos de los otros así como la percepción de que hay una virtud en el uso de las mejores ideas de los demás.

La anterior acepción cumple con el primer criterio que es del contener cada una de las características latentes del concepto, porque la esencia de la diversidad cognitiva es que los miembros del equipo no solo sean tolerantes con las opiniones de los demás, sino que los alienten y fomenten porque el equipo puede, con las discrepancias, perfeccionar sus concepciones y pensamientos. Además, cumple con el segundo criterio de poseer a la vez variables contextuales (perspectivas, opiniones) y estables (creencia de que hay un valor en el conocimiento y los objetivos de otros).

Tabla 2 Resultados de las definiciones de diversidad cognitiva

Autores	Definición de diversidad cognitiva
Wei y Wu (2013)	Es la diversidad de nivel más profundo en aspectos como las creencias y perspectivas que son menos visibles, pero a menudo más relacionadas con la tarea
Wang, Kim, y Lee (2016)	Los miembros del equipo poseen diferentes percepciones en estilos de pensamiento, conocimiento, habilidades, valores y creencias.
Mello y Delise (2015)	Forma en que una persona reúne, procesa y organiza la información
Meslec y Curşeu (2013)	Es la diferencia entre los miembros del grupo con respecto de sus capacidades para contribuir a una tarea cognitiva
Mitchell, Nicholas, y Boyle (2009)	Forma en que las personas se acercan a diferentes perspectivas y conocimientos de los otros miembros del grupo y creen en que los demás puedan expresar libremente sus diferentes opiniones, además de la creencia de que existe un valor en el conocimiento y objetivos de los otros así como la percepción de que hay una virtud en el uso de las mejores ideas de los demás.

Kearney, Gebert, y Voelpel (2009)	Diferencias en los recursos relevantes para la tarea como son los conocimientos, la experiencia y las perspectivas que otorgan un potencial para mejorar el rendimiento del equipo
Barkema y Shvyrkov (2007)	Son diferentes experiencias con respecto a educación, ocupación, edad y así sucesivamente.

En resumen, la segunda definición estipulativa abarca el primer criterio dando una clara y precisa conceptualización junto con el segundo criterio, puesto que de manera simultánea contiene las variables contextuales y estables de la diversidad cognitiva.

La definición estipulativa de diversidad cognitiva ha sido mejorada y perfeccionada, de esta forma se presenta para discusión una acepción conceptualmente robusta y teóricamente rigurosa hacia la diversidad cognitiva en equipos que puede servir como base para el desarrollo de su definición operacional.

DISCUSIÓN

La diversidad cognitiva en equipos ha sido un concepto fundamental en la teoría de los escalones superiores y por lo tanto, en el campo de la gestión estratégica. Por esta razón la discusión sobre diversidad cognitiva en equipos ocupa una posición predominante en la literatura (Hambrick y Mason, 1984; Harrison y Klein, 2007; Mello y Delise, 2015; Milliken y Martins, 1996). Aunque el concepto de diversidad cognitiva en equipos es actualmente la tendencia de investigación, más que la diversidad superficial o demográfica, lo cual ha generado un importante volumen tanto teórico como práctico, parece que se encuentra deficientemente definida (Mannix y Neale, 2005; Mathieu et al., 2008; Mello y Rentsch, 2015). Debido a la escasez con que se ha abordado la definición de diversidad cognitiva en equipos, la literatura carece de respuesta de como comparar estudios empíricos que aborden las mismas variables (Mello y Rentsch, 2015).

Ahora bien, la definición conceptual de la diversidad cognitiva y las variables que representan, pueden ser caracterizadas de otras maneras. Por ejemplo, mediante las diferencias individuales estables, el desarrollo en el tiempo, o muy maleables (Mello y Rentsch, 2015). Esto conlleva inconvenientes en la propuesta de acepción presentada porque excluyó la característica de desarrollo en el tiempo, debido a que el autor de este artículo cree que ya se encuentra incorporada en la contextual o estable, pero puede ser que la definición pierda especificidad.

De otra parte, pueden existir otras tipologías que caractericen las diferencias como las propuestas por McGrath, Berdatl, y Arrow (1995) que son las cinco siguientes: primero las demográficas; segundo habilidades, destrezas y conocimientos; tercero actitudes, creencias y valores; cuarto personalidad y; quinto las diferencias de estatus. En otras palabras, existen diferentes formas de caracterizar la diversidad cognitiva en equipos y esto impacta el desarrollo de la definición conceptual.

CONCLUSIONES

Naturalmente, debido a la falta de esfuerzos anteriores por definir de manera estipulativa y clara la diversidad cognitiva, independientemente de sus diferentes teorías (escalones superiores, psicología social, procesos estratégicos, internacionalización de la firma, entre otras.) y buscando resolver los problemas de la actual definición, los resultados presentados en este artículo requieren de más investigaciones.

Ahora bien, después de tener el concepto de diversidad cognitiva, falta componer una definición operacional, construir una medida, purificar la medida y verificar la validez y confiabilidad de dicha medida. En otras palabras, queda bastante trabajo para comprobar la acepción de diversidad cognitiva propuesta en el presente artículo.

Por último, al tener una construcción más rigurosa del concepto de diversidad cognitiva, que puede enriquecer el campo de gestión estratégica, debido a una mayor comprensión del papel de la diversidad cognitiva en los equipos, por medio de la comparación que se puede realizar en los estudios empíricos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barkema, H., & Shvyrkov, O. (2007). Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion? *Strategic Management Journal*, 28(2;7), 663–680.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595–615.
- Colón-Emeric, C. S., Ammarell, N., Bailey, D., Corazzini, K., Lekan-Rudledge, D., Piven, M., ... Anderson, R. (2006). Patterns of Medical and Nursing Staff Communication in Nursing Homes: Implications and Insights From Complexity Science. *Qualitative Health Research*, 16(2), 173–188.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Harrison, D. a., & Klein, K. J. (2007). What'S the Difference? Diversity Constructs As Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, Teams, and Task Performance: A Longitudinal Study of the Changing Effects of Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, 45(5), 1029–1045.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581–598.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21–34.
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51–65.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2013). A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict. *Small Group Research*, 44(2), 96–126.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- McGrath, J., Berdatl, J., & Arrow, H. (1995). Traits, Expectations, Culture and Clout. In S. Jackson & M. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams* (pp. 47–68). Washington,

USA: APA Books.

Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive Diversity to Team Outcomes: The Roles of Cohesion and Conflict Management. *Small Group Research, 46*(2), 204–226.

Retrieved from

in?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2015-11132-004&site=eds-live\namello@towson.edu

Mello, A. L., & Rentsch, J. R. (2015). Cognitive diversity in teams : A multidisciplinary review. *Small Group Research, 46*(6), 623–658.

Meslec, N., & Curşeu, P. L. (2013). Too Close or Too Far Hurts: Cognitive Distance and Group Cognitive Synergy. *Small Group Research, 44*(5), 471–497.

Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive Diversity Among Upper Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal, 19*(1), 39–58.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Treads: Undertanding the Multiple Effects of in Organizational Diversity. *Academy of Management, 21*(2), 402–433.

Mitchell, R., Nicholas, S., & Boyle, B. (2009). The Role of Openness to Cognitive Diversity and Group Processes in Knowledge Creation. *Small Group Research, 40*(5), 535–554.

Mohammed, S., & Ringseis, E. (2001). Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85*(2), 310–335.

- Popper, K. (1980). *La Lógica de la Investigación Científica* (Sexta). Madrid, España: Tecnos.
- Sauer, J., Felsing, T., Franke, H., & Rüttinger, B. (2006). Cognitive Diversity and Team Performance in a Complex Multiple Task Environment. *Ergonomics*, *49*(10), 934–954.
- Shin, S. J., Kim, T., Lee, J., & Bian, L. (2012). Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: a Cross-Level Interaction. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 197–212.
- Tahai, A., & Meyer, M. J. (1999). A Revealed Preference Study of Management Journals' Direct Influences. *Strategic Management Journal*, *20*(3), 279–296.
- Tegarden, D. P., Tegarden, L. F., & Sheetz, S. D. (2009). Cognitive factions in a top management team: Surfacing and analyzing cognitive diversity using causal maps. *Group Decision and Negotiation*, *18*(6), 537–566.
- Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive Diversity and Team Creativity: Effects of Team Intrinsic Motivation and Transformational Leadership. *Journal of Business Research*, *69*(9), 3231–3239.
- Wei, L. Q., & Wu, L. (2013). What a Diverse Top Management Team Means: Testing an Integrated Model. *Journal of Management Studies*, *50*(3), 389–412.