

La Diversidad Cognitiva como una oportunidad para los procesos de selección

Jorge Trujillo Calderín

jorgetrujillo@uoc.edu

29/01/2020

Director TFM: Harold Torrez Meruvia

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Curso 2019-2020, 2º semestre

INDICE

Resumen.....	4
Abstract.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Justificación.....	7
1.2 Objetivo y alcance	8
2. REVISIÓN TEÓRICA - MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1 La diversidad como fuente alternativa.....	10
2.2 La Diversidad Cognitiva.....	11
2.3 Contribución de la diversidad cognitiva a la productividad	12
2.4 La diversidad cognitiva en la eficiencia de los equipos de trabajo	14
2.5 La dificultad de la visibilidad de la diversidad cognitiva.....	16
2.6 El desafío de los cambios cognitivos.....	17
3. INVESTIGACIÓN.....	19
3.1 Metodología	19
3.2 Análisis de los resultados de la investigación	21
3.2.1 <i>Importancia sobre el diferencial de la diversidad cognitiva</i>	21
3.2.2 <i>La influencia de las TIC's en la diversidad cognitiva</i>	22
3.2.3 <i>Invisibilidad de la diversidad cognitiva</i>	24
3.2.4 <i>Experiencia que se tiene sobre la diversidad cognitiva</i>	25
3.2.5 <i>Obstáculos para integrar la diversidad cognitiva</i>	27
3.2.6 <i>Fortalezas y debilidades de la diversidad cognitiva</i>	28
3.2.7 <i>Límites para implementar la diversidad cognitiva</i>	30
3.3 Discusión.....	32
4. CONCLUSIONES	35
4.1 Recomendaciones	37
4.2 Limitaciones.....	37
5. BIBLIOGRAFÍA.....	38
6. ANEXO	41
6.1 Cuestionario-guión: entrevistas focales (duración máxima de 90 minutos)	41

Resumen

La Diversidad Cognitiva es la perspectiva que adoptamos ante un problema, y la forma en la que procesamos la información y razonamos; y sobre la que numerosos estudios muestran que el hecho de aumentar la diversidad cognitiva contribuye de forma sustancial a la eficiencia y productividad a los equipos de trabajo, aportando valor añadido, reduciendo los tiempos de resolución a los problemas, y les dota de un mayor nivel creativo de alto valor competitivo.

Sin embargo, a pesar de la importancia de tales ventajas, su uso como herramienta en los recursos humanos no se ha extendido de forma generalizada en las organizaciones, atribuyéndolo a causas como las dificultades para identificarla y a la existencia de barreras culturales y sesgos funcionales.

El presente estudio analiza la existencia de otras razones que expliquen su escaso uso, en un momento en el que las organizaciones consideran imprescindible aprovechar la capacidad de áreas de experiencia no tradicionales, como la inteligencia artificial, el compromiso digital o el análisis predictivo; y, a través de una investigación cualitativa realizada con directivos y empleados, se analizan las percepciones, actitudes, experiencia e influencia de la diversidad cognitiva desde ambos perfiles del binomio.

Los resultados muestran un problema subyacente que afecta a dicho binomio y que está relacionado con la inseguridad psicológica que les supone romper el status quo y una actitud muy defensiva sobre su puesto de trabajo; lo que permite la aportación de un marco adecuado para implementarla.

Por lo tanto, tomando conciencia de la relevancia de este aspecto, la estrategia de RRHH dispone de una vía mejor definida para implementar la diversidad cognitiva como una importante herramienta en las organizaciones.

Palabras clave: Diversidad, Diversidad Cognitiva, Eficiencia, Productividad, Recursos Humanos.

Abstract

Cognitive Diversity is the perspective we adopt when faced with a problem including information processing and reasoning. Numerous studies show that increasing cognitive diversity contributes substantially to the efficiency and productivity of work teams, providing added value, reducing resolution times to problems, and giving them higher-level creativity of high competitive value.

Despite the importance of such advantages, its implementation as a tool in human resources has not occurred in a generalized way across organizations, due to the difficulties in identifying it and the existence of cultural barriers and functional biases.

The present study analyzes the existence of other causes explaining its low use, at a time when organizations consider it essential to take advantage of the capacity of non-traditional areas of expertise, such as artificial intelligence, digital engagement or predictive analysis. Additionally, through qualitative research conducted with managers and employees, the perceptions, attitudes, experience, and influence of cognitive diversity from both perspectives are analyzed.

The results show an underlying problem affecting this binomial, related to the psychological insecurity associated to breaking the status quo and job security; providing an adequate framework to implement it.

Therefore, becoming aware of the relevance of this aspect, the HR strategy has a better-defined way to employ cognitive diversity as an important tool in organizations.

Keywords: Diversity, Cognitive Diversity, Efficiency, Productivity, Human Resources.

1. INTRODUCCIÓN

En los años 90, la palabra “diversidad” estaba ligada a la tolerancia para las minorías en términos de raza, género, etnia, religión y orientación sexual, pero ha sido en las dos últimas décadas cuando la diversidad ha sido objeto de especial interés en casi todos los ámbitos y especialmente en el laboral, que generó legislación específica, entre otros, en la Unión Europea.

Pese a que la diversidad es un concepto que habitualmente genera bastante confusión y podemos elaborar una lista casi infinita de categorías que dan lugar a diferencias entre las personas, es necesario distinguir entre la diversidad identitaria (las diferencias que están relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social, sexo, etnia, raza, nacionalidad, etc.), y la diversidad cognitiva (distintas formas de pensar).

Si bien la identitaria es visible y ha sido estudiada en profundidad, la diversidad cognitiva no lo es y no ha sido objeto de tanto estudio e investigación como la primera. La pregunta es: si como ya está demostrado, la diversidad cognitiva aumenta la productividad y la eficiencia y puede aportar un valor añadido a los equipos de trabajo, reduciendo los tiempos de resolución a los problemas, y dotarles de un mayor nivel creativo de alto valor competitivo, ¿porqué apenas se tiene en cuenta en la guerra del talento en recursos humanos?

Las barreras culturales y los sesgos funcionales son testigos evidentes de la presencia casi nula de la diversidad cognitiva, y su existencia apenas es valorada más allá de las grandes compañías, que han entendido y asimilado su gran importancia.

Además, resulta paradójico que las empresas que ahora navegan por la cuarta revolución industrial y consideran imprescindible aprovechar la capacidad de áreas de experiencia no tradicionales, como la inteligencia artificial, el compromiso digital o el análisis predictivo, no presten atención y se interesen por una herramienta que puede ser vital en un entorno tan cambiante y competitivo.

Ese desinterés sobre la diversidad cognitiva ¿se limita al hecho de la existencia de barreras culturales o a las dificultades para visibilizarla?

La respuesta a esa pregunta permite trazar el camino que permita a las empresas, y especialmente a RRHH, aprovechar su gran potencial.

1.1 Justificación

Desde que la diversidad cognitiva fue fundamentada por Page (2007), estableciendo que *cuanta mayor diferencia exista entre las categorías y analogías que utilizan dos personas, mayor diferencia existe entre sus soluciones*, esas diferencias que la conforman han sido objeto de algunos estudios que han demostrado que aumentar la diversidad cognitiva entre los equipos de trabajo contribuye de forma sustancial a su eficiencia y productividad.

Se podría pensar que tales argumentos de peso serían suficientes para que las organizaciones hubiesen abierto el camino hacia la diversidad cognitiva, con mayor diligencia incluso que el de otros tipos de diversidad, como la identitaria; más compleja sobre el papel y que se ve afectada por legislaciones que la regulan. Pero no ha sido así.

Y, pese a que se ha comenzado a valorar y a aplicar en las últimas décadas por parte de grandes compañías, el uso de una herramienta tan potente no se ha extendido al grueso de las organizaciones.

La importancia de analizar los parámetros que lo impiden es fundamental; no solo para entender las razones que lo causan, sino que es fundamental para el crecimiento y el progreso competitivo de cualquier organización.

Con el presente estudio se pretende dar respuesta a dichas razones, pero, además, establecer el marco que permita utilizar la diversidad cognitiva como una oportunidad.

Dicho análisis parte de una inquietud en mi vida profesional en RRHH, en la que he tenido la oportunidad de comprobar los beneficios de realizar la selección de personal evitando los sesgos clásicos, centrando la búsqueda de talento en la diversidad cognitiva; en ocasiones al margen incluso del sector de procedencia o de una cultura empresarial afín, pero me atraía investigar las razones que generan resistencia a su uso extendido y, especialmente, sobre los cauces que permitiría usar el potencial de la diversidad cognitiva en el universo de los RRHH.

1.2 Objetivo y alcance

La diversidad cognitiva no puede considerarse como una variable estática, puesto que en ella intervienen múltiples factores, cada uno de los cuales intervienen de una u otra manera en su existencia, de forma heterogénea.

Tras el análisis de la bibliografía existente, se observa que este tipo de diversidad afecta al conjunto del universo de las organizaciones, puesto que su presencia establece factores condicionantes, tanto en los puestos jerárquicos como en el de los trabajadores, así como en su interrelación.

Dicho esto, se puede entender la necesidad de analizar a ambos agentes actores y no hacerlo solo sobre uno de ellos, toda vez que los resultados mostrarían sesgos que harían muy difícil, sino imposible, llegar a conclusiones válidas.

Por tanto, el objetivo principal de este estudio reside en identificar elementos comunes que expliquen la o las causas que motivan que la diversidad cognitiva no esté integrada de forma habitual en las organizaciones. Así mismo, partiendo de los hallazgos en estudios previos, se plantean los siguientes objetivos secundarios:

1. Determinar las interacciones que se generan en el binomio directivo / empleado
2. Establecer el marco adecuado para que la diversidad cognitiva sea factible.

Por último, se valorarán las siguientes hipótesis:

1. Se prevé encontrar diferencias sustanciales entre ambos actores del binomio.
2. Se intuye encontrar un constructo definitorio del bloqueo a la diversidad cognitiva.

2. REVISIÓN TEÓRICA - MARCO CONCEPTUAL

La guerra del talento en recursos humanos suele basarse en la búsqueda de los mejores perfiles técnicos con habilidades y, a pesar de que la experiencia haya perdido el valor absoluto del pasado y ahora se valoren aspectos como las competencias, rasgos de personalidad e inteligencia, lo cierto es que - a pesar de los elevados índices de desempleo -, las empresas se encuentran con la paradoja de que no encuentran lo que necesitan, aunque para una determinada oferta reciban 500 o 1000 candidaturas.

En este aspecto no debemos olvidar que, debido a las crisis pasadas, el mayor volumen de desempleo se centra en los jóvenes sin experiencia, sectores muy castigados como el de la construcción, y en categorías profesionales de baja cualificación: operarios, administrativos, etc.

Y, por otra parte, como parece lógico, las empresas se han desprendido de los profesionales que aportaban menor valor al negocio, por la razón que fuese, pero que en muchos casos puede tratarse de déficits de competencias, de formación, habilidades, etc.

Todo esto nos hace concluir que paradójicamente, a pesar de la situación actual, el Talento sigue siendo escaso, y que los profesionales competentes siguen trabajando, y además con mayores reticencias al cambio que en otras épocas, por miedo a “equivocarse” y quedar en situación de desempleo si no consigue una buena integración en la nueva Empresa.

A ello añadamos la existencia de dos tipos de candidatos:

- Los candidatos activos: son aquellos que andan a la caza de procesos de selección abiertos porque están examinando la posibilidad de postular por un puesto de trabajo. Dentro de este grupo encontramos personas desempleadas; así como empleados descontentos en sus cargos actuales, o que simplemente buscan mayores incentivos.
- Los candidatos pasivos: son aquellos que no están buscando trabajo, pero que una buena propuesta puede convencerlos a cambiar de empleo. Generalmente éstos no dedican esfuerzos en rastrear ofertas de empleo porque ya trabajan, y se encuentran satisfechos en sus respectivos lugares de trabajo.

Actualmente cada vez más personas en edad activa dedican tiempo a inspeccionar el mercado laboral en busca de nuevas ofertas de empleo. En otras palabras, en la actualidad hay más candidatos activos que nunca. A pesar de ello, los candidatos pasivos siguen siendo enormementepreciados.

Un estudio realizado por LinkedIn en 2011 nos da algunas claves. En esta investigación, con una muestra de 3.263 personas de alrededor del mundo, se concluye que los candidatos pasivos presentan las siguientes particularidades en comparación con los activos:

- Son 120% más proclives a querer crear impacto en la empresa.
- Con un 33% de mayor probabilidad éstos desean un trabajo desafiante.
- Son un 56% más propensos a querer una cultura corporativa que se ajuste a su personalidad.
- Tienen un 17% menos probabilidades de necesitar formación de desarrollo de habilidades y 21% menos probabilidades de pedir reconocimiento.

Por si fuera poco, la cotización de los candidatos pasivos es especialmente alta en sectores o cargos en los cuales la mezcla requerida de experiencias, formación y habilidades no es fácil de encontrar. En estos casos buscar entre una base de datos de candidatos pasivos tiene más sentido que nunca. Y es que, lo más probable es que los profesionales más anhelados por las empresas ya tengan empleo, y que, además, su compañía les trate suficientemente bien para no estar planteándose cambiar de empleo.

Contratar al candidato pasivo que uno busca no es tarea fácil. Para comenzar, los primeros obstáculos que se alzan ante nosotros son: encontrarlo; y luego, poder contactar con él o ella.

Ante esta realidad surge la pregunta de si es ésta la única alternativa posible o, por el contrario, si hay otra factible.

2.1 La diversidad como fuente alternativa

La diversidad es un concepto que habitualmente genera bastante confusión, por lo que es necesario distinguir entre la diversidad **identitaria** (las diferencias que están relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social, sexo, etnia, raza, nacionalidad, etc.), y la diversidad **cognitiva** (distintas formas de pensar).

Cuando nos referimos a la diversidad podemos elaborar una lista casi infinita de categorías que dan lugar a diferencias entre las personas: el sexo, la edad, la nacionalidad, la clase económica, el nivel de estudios o las aficiones, entre muchas otras.

Antes esta realidad, la Ley ya requiere a las empresas tener en cuenta alguna de estas diferencias en sus políticas laborales y, desde el año 2000, la Unión Europea ha reconocido seis categorías sociales que requieren una protección especial (el género, la raza, la religión/creencias, la discapacidad, la edad y la orientación sexual). Todos los estados miembros de la Unión han tenido que actualizar su normativa nacional para asegurar la no discriminación en el trabajo, en los mercados de productos y servicios y en el acceso a los servicios públicos y

las actividades sociales. (Directivas 2000/43/CE y 2000/78/CE, Comisión Europea 2000a y 2000b).

La diversidad identitaria por si misma define mercados ya que, al identificarnos como miembros de un grupo social, sentimos que compartimos algo que nos importa con los demás miembros de ese grupo, como puede ser el idioma, la raza, la nacionalidad, las creencias religiosas, experiencias vitales como ser madre o padre, la orientación sexual, o la clase social, entre otros muchos.

Sin embargo, el hecho de pertenecer de manera objetiva a uno u otro grupo no conlleva necesariamente que dicha pertenencia sea una parte importante de la identidad subjetiva.

No obstante, en la medida en que esta pertenencia nos identifica, suele generar la participación en redes sociales y prácticas culturales que producen distintas experiencias vitales. Además, existen probabilidades de que estas actividades afecten a nuestros gustos y a nuestro comportamiento como consumidores.

Por ello, la diversidad identitaria supone la existencia de una diversidad de mercados, lo que representa una inmensa fuente de nuevas oportunidades para desarrollar ventajas competitivas a través de la especialización. Sin embargo, existe otro tipo de diversidad – la cognitiva - que puede aportar un valor añadido a los equipos de trabajo, reduciendo los tiempos de resolución a los problemas y dotándoles de un mayor nivel creativo de alto valor competitivo.

2.2 La Diversidad Cognitiva

La forma en que las personas buscamos soluciones a problemas nuevos se articula a partir de nuestros conocimientos previos y nuestras experiencias, definiendo el problema en primer lugar según nuestras categorías habituales, y buscando soluciones a partir de las analogías que hemos ensayado en el pasado.

Cuanta mayor diferencia exista entre las categorías y analogías que utilizan dos personas, mayor diferencia existe entre sus soluciones. Estas diferencias conforman la diversidad cognitiva, que ha sido fundamentada por Scott Page (2007)¹, basando sus conclusiones en un amplio consenso entre los estudiosos de la psicología social y la neurobiología, con las siguientes ideas fundamentales:

- *La diversidad brinda beneficios reales. Puede volver más eficaz a su organización.*
- *El tipo de diversidad más útil es la diversidad cognitiva: pensar distinto.*

¹ Scott E. Page, (2007) *The Difference*, Princeton, UP ISBN: 9780691138541

- *La diversidad de identidad (raza, sexo) habitualmente supone una diversidad cognitiva, aunque no siempre.*
- *La diversidad de identidad trae beneficios y mejora el rendimiento, aunque sólo en ocasiones.*
- *Considere a las personas como si fueran conjuntos individuales de herramientas "mentales" para la resolución de problemas que pueden aplicarse a muchos ámbitos.*
- *Los grupos heterogéneos resuelven problemas con mayor eficacia que los homogéneos.*
- *Los grupos heterogéneos realizan predicciones más precisas que los homogéneos.*
- *A fin de que la diversidad genere beneficios, la situación debe reunir algunas condiciones básicas.*
- *Los valores y preferencias diversos en un grupo pueden dificultar la toma de decisiones.*
- *Las organizaciones pueden y deben seleccionar, evaluar, fomentar y utilizar la diversidad cognitiva.*

Nuestra forma de pensar nos hace seguir un proceso en el que nuestro cerebro elige los instrumentos y la estrategia para solucionar los problemas que se nos plantean; y dichos instrumentos los tenemos organizados en diferentes categorías que, según las consecuencias que conocemos de ellos al utilizarlos, conforman nuestras perspectivas.

Cuanto más diferentes sean las perspectivas que dos personas aplican a un problema, más variación habrá en los instrumentos que apliquen para resolverlo, con la limitación de que lo que uno no tiene (o lo que uno no sabe), es muy difícil que forme parte de su solución.

Sin embargo, no solo nos diferenciamos en cuestiones de perspectivas, sino que también existen diferencias en las estrategias para resolver un problema, lo que podríamos denominar nuestras *heurísticas*. Y estas provienen de nuestras experiencias; lo que ya hemos probado con o sin éxito, lo que hemos visto o encontrado en cualquier fuente, lo que sabemos por nuestro aprendizaje, etc.

Así pues, la diversidad cognitiva es la suma de la variedad que existe de perspectivas y heurísticas entre un grupo determinado de personas.

2.3 Contribución de la diversidad cognitiva a la productividad

Numerosos estudios académicos muestran que el hecho de aumentar la diversidad cognitiva entre nuestros equipos contribuye de forma sustancial a su productividad.

Una visión ideológica central de la diversidad se conoce como la hipótesis del "valor en la diversidad" (Cox, Lobel y McLeod, 1991). Esta visión argumenta que la diversidad crea valor

y beneficio para los resultados del equipo, incluso cuando crea desafíos para los procesos de interacción del equipo. Este punto de vista se basa en el trabajo clásico sobre heterogeneidad en pequeños grupos realizado por Hoffman y sus colegas hace más de cinco décadas (L. Hoffman, 1959; L. Hoffman y Maier, 1961). Hoffman sugirió que se debe esperar que diversos grupos de individuos tengan una gama más amplia de conocimiento, experiencia y perspectivas que los grupos homogéneos de individuos. Estos factores deberían facilitar un desempeño grupal más efectivo cuando la tarea es cognitivamente compleja, o requiere múltiples perspectivas. Los estudios iniciales de Hoffman examinaron la diversidad del tipo de personalidad (L. Hoffman, 1959; L. Hoffman y Maier, 1961), y sus hallazgos indicaron que los grupos heterogéneos produjeron soluciones de mayor calidad que los grupos homogéneos, para problemas complejos de toma de decisiones.

Empíricamente se ha demostrado que los grupos heterogéneos superan a los grupos homogéneos, ya que la expresión de perspectivas alternativas puede conducir a nuevas ideas y soluciones (Nemeth, 1986). Esto se ha demostrado (en entornos de laboratorio controlados) para grupos diversos en una variedad de dimensiones, incluida la experiencia (Stasser, Stewart y Wittenbaum, 1995), información (Gruenfeld, Mannix, Williams y Neale, 1996) y el origen étnico (Watson et al., 1993).

La mayoría de las investigaciones que demuestran una visión pesimista de la diversidad ha puesto en funcionamiento la diversidad como tenencia, pero prácticamente se han centrado en variables de categoría social, como la edad, el sexo o la raza. (Ely, Thomas, 2001; Kochan, et al, 2003; Jackson et al., 2003)

De forma casi matemática, cuanta mayor diferencia exista entre las perspectivas y heurísticas dentro de nuestro equipo, más variadas serán sus soluciones a cualquier problema. Pero, además de aumentar el número de soluciones potenciales, la diversidad cognitiva también influye en el esfuerzo mental que realiza cada persona en el grupo.

Y es que la exposición a puntos de vista divergentes anima a las personas a reflexionar más y contemplar con más rigor la complejidad de la situación, lo que incrementa la probabilidad de que lleguen a encontrar soluciones más innovadoras y también más sólidas, porque habrán analizado mejor las limitaciones que tiene cada opción (Mannix, Neale, 2005).

Estos hallazgos plantearon la base para la hipótesis del valor en la diversidad, y alimentaron la opinión de que la diversidad en los equipos crea entornos positivos de conflicto constructivo y debate, en el que las ideas se resuelven de forma sinérgica con resultados de nivel superior de lo que sería posible en equipos más homogéneos.

2.4 La diversidad cognitiva en la eficiencia de los equipos de trabajo

Sin embargo, no existían investigaciones sobre la eficiencia de la diversidad cognitiva en los equipos de trabajo hasta el estudio más reciente, publicado en 2017 en el portal Harvard Business Review, que se ha llevado a cabo durante los últimos 12 años por Alison Reynolds (miembro de la facultad de Ashridge Business School), y David Lewis (Director del Programa Ejecutivo de la London Business School).

Reynolds y Lewis realizaron más de 100 ejercicios de ejecución estratégica con grupos ejecutivos de 16 miembros centrados en la gestión de situaciones nuevas, inciertas y complejas, para que formularan y ejecutaran una estrategia para lograr un resultado específico contra reloj.

Cada grupo estaba compuesto por ejecutivos senior, estudiantes de MBA, gerentes, científicos, maestros y adolescentes, con diversidad de género, origen étnico y edad; pero inicialmente no encontraron una correlación entre este tipo de diversidad y su rendimiento.

Su teoría era que, cuanto más diversos fueran los equipos en cuanto a etnia, género y edad, más creativos y productivos serían. La sorpresa fue que, al ver los resultados, descubrieron que algunos grupos lo hacían muy bien y otros muy mal. Y esto no tenía ningún sentido.

Así que consideraron diferencias que iban más allá del género, el origen étnico o la edad, lo que los llevó a mirar más de cerca la diversidad cognitiva, un camino que ya había abierto una investigación de Gonzalo Sánchez Gardey para la Universidad de Cádiz en 2008, en el que se planteaba la pregunta de si todos los tipos de diversidad influyen del mismo modo en la resolución de problemas.

En ese caso, Sánchez ya encontró que las diferencias entre los miembros de un grupo en cuanto a sus esquemas mentales, provocan mejoras en aspectos como la toma de decisiones, la eficiencia de las soluciones y la creatividad.

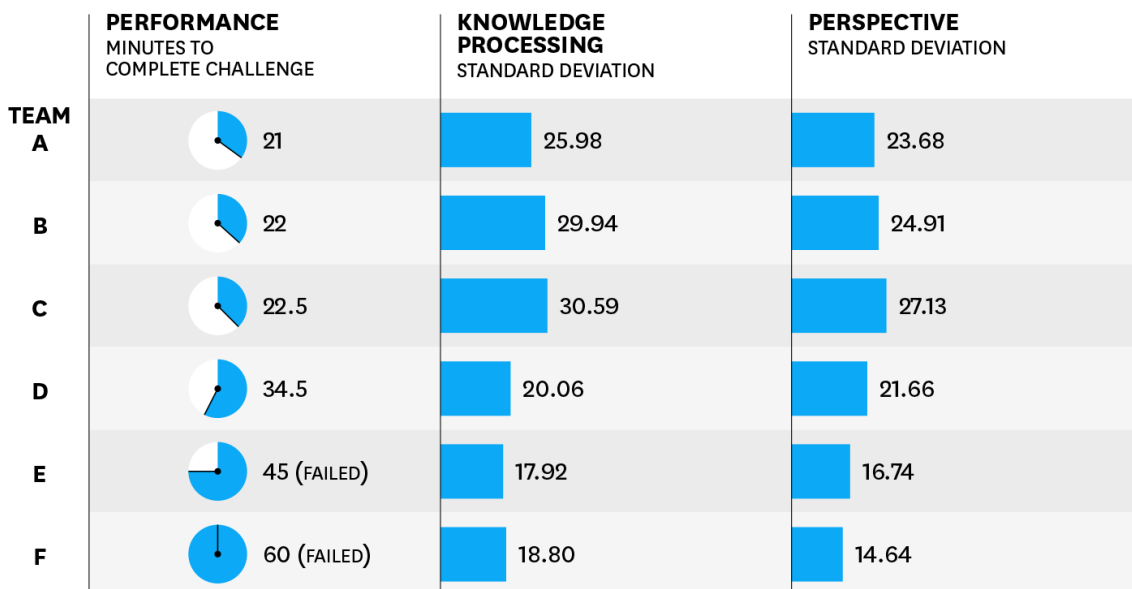
Reynolds y Lewis avanzaron un poco más y se centraron de forma concreta en cómo pensamos e interactuamos cuando nos enfrentamos a situaciones nuevas, poco predecibles y complicadas, para lo que usaron AEM Cube, una herramienta desarrollada por Peter Robertson, un psiquiatra y consultor de negocios, que evalúa las diferencias en la forma en que las personas abordan el cambio, y que mide dos variables:

- Procesamiento del conocimiento: la medida en que las personas prefieren consolidar y desplegar el conocimiento existente, o prefieren generar conocimiento nuevo, cuando se enfrentan a nuevas situaciones.
- Perspectiva: la medida en que las personas prefieren desplegar su propia experiencia, o prefieren orquestar las ideas y la experiencia de los demás, cuando se enfrentan a nuevas situaciones.

El análisis en seis equipos que realizaron el ejercicio mostró una correlación significativa entre la alta diversidad cognitiva y el alto rendimiento, como se muestra en la tabla a continuación:

Figura 1: Correlación entre diversidad cognitiva y rendimiento.

Higher Cognitive Diversity Correlates with Better Performance



NOTE COGNITIVE DIVERSITY IS CALCULATED AS STANDARD DEVIATIONS IN THINKING STYLES PRESENT ON EACH TEAM.
SOURCE ALISON REYNOLDS AND DAVID LEWIS USING THE AEM CUBE, A TOOL THAT ASSESSES DIFFERENCES IN THE WAY THAT PEOPLE APPROACH NOVEL SITUATIONS

© HBR.ORG

Fuente: Reynolds y Lewis, HBR.org

Los tres equipos que completaron el desafío en el menor tiempo (equipos A, B y C) tuvieron una mayor diversidad de procesos de conocimiento y perspectiva, como lo indica una desviación estándar mayor. Los tres que tardaron más tiempo o no pudieron completarse (D, E y F) tuvieron menos diversidad, como lo indica una desviación estándar más baja.

"Intuitivamente, estos resultados tienen sentido", explica Reynolds. "Abordar nuevas tareas requiere un balance entre aplicar lo que sabemos y descubrir que también hay cosas que aún desconocemos y que pueden ser útiles". También requiere la capacidad de aplicar conocimientos individuales y de dar un paso atrás y mirar la situación desde un punto de vista más amplio. Los esquemas mentales se establecen en la niñez y, aunque están relacionados, son independientes de la educación, la cultura y el estatus social.

El estudio encontró "una correlación significativa entre la alta diversidad cognitiva y el alto rendimiento" en los ejercicios de ejecución estratégica, y sugiere que "abordar nuevos desafíos requiere un equilibrio entre aplicar lo que sabemos y descubrir lo que no sabemos que podría ser útil", una habilidad que es muy difícil que exista si todos los miembros del equipo tienen el mismo enfoque cognitivo. De esta manera, al formar equipos compuestos por miembros

cognitivamente diversos, aumentan las posibilidades de encontrar una solución innovadora a un problema.

2.5 La dificultad de la visibilidad de la diversidad cognitiva

Reynolds y Lewis plantearon dos razones sobre la diversidad cognitiva que hacen que sea particularmente fácil pasarla por alto:

1.- La diversidad cognitiva es menos visible que, por ejemplo, la diversidad étnica y de género.

En una ocasión propusieron una tarea al equipo de I+D de una startup de biotecnología, diverso en etnia, género y edad, pero homogéneo en su forma de pensar. Resultado: fracaso absoluto. Eran científicos doctorandos, pero con unos esquemas mentales muy parecidos: no tenían la versatilidad suficiente para resolver la tarea; y, de hecho, ni siquiera llegaron a completarla. Sin embargo, hicieron la misma prueba con hermanos del mismo sexo, generación y nivel de estudios - generalmente considerados como un grupo de baja diversidad - que demostraron tener formas de pensar distintas y resolvieron la tarea con la que no pudieron los científicos.

2.- Existen barreras culturales que restringen el grado de diversidad cognitiva, incluso cuando no queremos hacerlo.

Hay un dicho: "Reclutamos a nuestra propia imagen". Este sesgo no termina con distinciones demográficas como la raza o el género, o con el proceso de reclutamiento. Se tiende a gravitar hacia las personas que piensan y se expresan de manera similar. Como resultado, las organizaciones a menudo terminan con equipos de ideas afines. Cuando esto sucede, como en el caso del equipo de investigación y desarrollo de biotecnología, tenemos lo que los psicólogos llaman sesgo funcional y baja diversidad cognitiva.

El sesgo funcional es un problema para los equipos que se enfrentan a nuevas situaciones inciertas y complejas porque, con poca diversidad cognitiva, el equipo tendrá una capacidad limitada para ver las cosas de manera diferente, participar de diferentes maneras (por ejemplo, experimentar versus analizar) o crear nuevas opciones. De manera similar, cuando las organizaciones inician programas de cambio, a menudo buscan e identifican defensores o agentes de cambio para apoyar actividades. Los seleccionados a menudo tienen un enfoque similar al cambio.

Esta falta de diversidad cognitiva tiene dos impactos. Primero, reduce la oportunidad de fortalecer la propuesta con la aportación de personas que piensan de manera diferente. En

segundo lugar, no representa la diversidad cognitiva de la población de empleados, lo que reduce el impacto de las iniciativas.

2.6 El desafío de los cambios cognitivos

Actualmente existen tres factores a tener en cuenta a la hora de considerar la diversidad cognitiva como una herramienta para los RRHH.

El primero es una cierta tendencia a la homogeneidad cognitiva que procede de procesos educativos lineales, una cultura sistemática del know-how, o la tradición en la cultura empresarial, que apenas utiliza herramientas de ruptura como el pensamiento lateral (Bono, 1967), que organiza los procesos de pensamiento que buscan una solución mediante estrategias o algoritmos no ortodoxos, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

El segundo factor es que los últimos estudios realizados sobre la efectividad de las políticas empresariales en torno a la diversidad, indican que el clima laboral empeora cuando se busca sensibilizar a los miembros de una organización sobre sus diferencias, mientras que mejora cuando se centra en obtener un consenso en torno a los elementos comunes que comparten. (Holladay y Quiñones, 2008)

El tercer factor está relacionado con las nuevas formas de procesamiento cognitivo que condiciona la era digital.

Cada vez que surge una nueva tecnología de comunicación (como la palabra, el libro impreso o las TICs), no sólo se incrementa la accesibilidad de las personas a la información, sino que además, se genera la demanda de nuevas capacidades en aquellos relacionados con la apropiación de los nuevos códigos que proyecta la tecnología, lo que ha sido objeto de análisis de numerosos autores, desde Ong (1995) a Olson (1999), hasta McLuhan (1993) y De Kerckhove (1995), que investigaron el impacto de las diferentes tecnologías, tanto en lo que se refiere a la estructura, como al contenido de nuestras mentes.

McLuhan analizó que, en base a las tecnologías que han operado en cada sociedad, se ha generado un desarrollo sensitivo y cerebral diferente. En la etapa oral o pre-alfabética se desarrollaron las funciones asociadas al hemisferio derecho (sintetizador), más cualitativas y holísticas; y en la etapa alfabética o lecto-escritora, las del hemisferio izquierdo (analizador), relacionadas con las funciones para el cálculo, el habla, la escritura y las capacidades lingüísticas generales (McLuhan, 1960: 63).

En la sociedad actual, con las Tecnologías de la Información y la Comunicación –que según McLuhan (1990), son del hemisferio derecho en sus normas y en su operación–, se

necesitan nuevas formas de procesamiento que van a demandar el trabajo conjunto de los dos hemisferios, sin tendencia o exclusividad hacia ninguno; sino más bien, orientado de forma especial hacia el desarrollo de las funciones asociadas al lóbulo frontal, que es donde se llevan a cabo las funciones superiores de planificación, control y ejecución; que son las habilidades que resultarán fundamentales en la actualidad.

Hemos pasado de “un mundo en papel” a un mundo gobernado por múltiples lenguajes además del textual, el audiovisual y el informático (Olson,1998). Y esto, unido a la ingente aglomeración y desenfreno de los contenidos disponibles, ha contribuido a la necesaria preparación a los individuos para la comprensión de la información en los diferentes lenguajes y soportes.

En este contexto la diversidad cognitiva adquiere especial relevancia, ya que posee conocimiento, no aquel que tiene información, sino aquel que sabe qué hacer con la información (Briones, 2002), lo que establece un punto de inflexión entre los nativos tecnológicos y el resto, ya que acceder y tener información no supone la generación de conocimientos ni aprendizaje.

3. INVESTIGACIÓN

Resulta evidente que la diversidad cognitiva supone un aspecto diferencial y estratégico para los equipos de trabajo y las organizaciones; y las investigaciones realizadas muestran la dificultad de la visibilidad de la diversidad cognitiva; pero, sin embargo, no se ha profundizado en esta o cualquiera otra para encontrar las razones por las que no se utiliza más como herramienta en los RRHH, y cuál es el marco adecuado para utilizarla como una oportunidad, que son las preguntas que se pretenden responder.

Además, este tipo de diversidad afecta al conjunto del universo de las organizaciones, puesto que su presencia establece factores condicionantes, tanto en los puestos jerárquicos como en el de los trabajadores, así como en su interrelación.

3.1 Metodología

Para conocerlas he realizado una investigación cualitativa mediante entrevistas focales con un cuestionario semiestructurado – al que fui añadiendo preguntas y repreguntas según la dinámica, que figura en el **anexo** -, a 14 personas en 2 grupos, pertenecientes a 2 niveles jerárquicos diferentes, y con paridad de género.

Para la selección de la muestra he optado por realizar las entrevistas focales a los dos grupos diferenciados, para tener una visión general y sobre las interacciones que se pueden producir entre las diferentes actitudes, perspectivas y percepciones que pueden tener directivos (con personas a su cargo) y empleados. Los componentes de ambos grupos fueron seleccionados de diferentes listados y contactados previamente para confirmar su presencia.

La investigación, realizada de acuerdo al código internacional CCI/ESOMAR para la práctica de la Investigación de Mercados, Opinión y Social y del Análisis de Datos, la llevé a cabo entre el 16 y 18 de diciembre de 2019, con una duración de 81 minutos en el grupo de directivos, y de 76 minutos en el de trabajadores. Ambas discusiones de grupo se llevaron a cabo en un terreno neutral (sala de reuniones de una asociación cultural) y ambas fueron grabadas en audio y la toma de anotaciones a tiempo real. El análisis lo realicé de forma inmediata al término de cada discusión para no perder las percepciones que tuve.

El perfil de los componentes de cada grupo fue el siguiente:

Directivos

Cargo	Sector	Actividad	Sexo	Edad*
Director	Industria	Alimentación y bebidas	Hombre	50
Directora de RR.HH.	Turismo	Cadena hotelera	Mujer	35
Jefe de producción	Industria	Reparación naval	Hombre	30
Director	Servicios	Servicios de Informática	Hombre	28
Directora	Industria	Fabricación textil	Mujer	40
Gerente	Servicios	Fiscal-auditoría	Hombre	35
Directora	Servicios	Marketing y Publicidad	Mujer	37

Empleados

Puesto de trabajo	Sector	Actividad	Sexo	Edad*
Rotatorio	Comercio	Alimentación y bebidas	Mujer	25
Recepcionista	Turismo	Cadena hotelera	Mujer	30
Logística	Servicios	Servicio a empresas	Hombre	35
Programador	Servicios	Servicios de Informática	Hombre	26
Técnica RR.HH.	Industria	Reparación naval	Mujer	28
Administrativo	Servicios	Compañía aérea	Hombre	42
Ingeniero	Industria	Construcción	Hombre	37

*Edad estimada

3.2 Análisis de los resultados de la investigación

3.2.1 Importancia sobre el diferencial de la diversidad cognitiva

Cuando tenemos que abordar un problema en la empresa, la solución dependerá, entre otras razones, de la perspectiva que adoptemos ante él y la forma en que procesamos la información y razonamos. Las personas que intervienen para encontrar la solución realizan ese proceso de forma muy parecida, o muy diferente. ¿Con cuál opinan que se obtendrá un mejor resultado?

En líneas generales existe unanimidad en que, cuando existen diferencias entre las personas con perspectivas, procesamiento de la información y razonamiento distintos, se obtiene mejores resultados para resolver problemas: (“... que sean diferentes aporta soluciones distintas.”; “... eso supone un enriquecimiento a las soluciones que se pueden encontrar.”). Esa unanimidad se produce tanto entre directivos como trabajadores; sin embargo, existen algunas reticencias entre los directivos: (“... pero influye mucho más la experiencia.”; “... eso también dependerá del tipo de problema.”).

Durante la investigación observé que los empleados manifestaban una cierta tendencia a proyectar en sí mismos la diversidad cognitiva: (“... creo que en mi caso podría aportar soluciones diferentes.”; “... es muy probable que si me cambio a un trabajo en otro sector, mi forma de pensar aportaría mucho.”); mientras que entre los directivos, su actitud era de un cierto alejamiento sobre la misma: (“... eso funciona en la teoría, pero a la hora de la verdad hay factores más importantes para resolver un problema.”; “... y ¿cuántas personas diferentes serían necesarias?, porque para cada tipo de problema se necesitarían personas muy diferentes entre sí.”).

Me llamó la atención que, entre los grupos, la diversidad cognitiva causara cierta sorpresa entre el de trabajadores, - que sin embargo acogieron el tema con bastante interés -, mientras que el de directivos lo asumió con naturalidad, pero con menor pasión.

Así pues, la diversidad cognitiva tiene importancia entre ambos grupos, pero con algunas reticencias entre los directivos, y mayor aceptación entre los trabajadores que participaron en la investigación.

No obstante, hubo bastante unanimidad en que el hecho de que tener una formación y experiencia muy similar, incluso de las mismas Universidades y empresas, en muchos casos generaba la tendencia a resolver los problemas de forma parecida: (“... a ver, hemos estudiado lo mismo, y encontrar una forma diferente de resolver un problema... lo veo difícil.”; “... estamos acostumbrados a actuar de forma casi automática; aparece un problema e interviene nuestra experiencia, que es muy parecida.”).

Al ver que la diversidad cognitiva la centraban únicamente en la resolución de problemas, pregunté si la diversidad podría influir en la aparición de nuevas ideas para mejorar los procesos, o aportar sugerencias que fuesen útiles para la empresa, lo que generó un silencio dubitativo que fue seguido de una actitud defensiva: (*“... nosotros sometemos a revisión nuestros métodos periódicamente, por eso no creo que alguien distinto pueda mejorarlos”; “... lo veo difícil ... nuestra cultura de empresa nos ha dado una experiencia que no es fácil de mejorar.”*).

Aquí observé que las reticencias sobre la diversidad cognitiva parecen provenir de una defensa de la cultura de empresa (directivos) y del riesgo a ser superados (trabajadores). (*“... supongo que sí, pero nosotros aportamos mucho más que lo que alguien puede hacer de forma puntual.”*).

Esas actitudes daban la sensación que se generaban desde una situación colectiva, en la que se producía una posición solidaria instintiva; algo que sin embargo no ocurrió con las manifestaciones que me hicieron algunos participantes al término de la sesión, en las que mostraron bastante interés por las posibilidades que tenía la diversidad cognitiva.

3.2.2 La influencia de las TIC's en la diversidad cognitiva

Estamos en un momento en el que nos llegan miles de mensajes procedentes de nuestro entorno, tanto personal, como del tecnológico. ¿Creen que eso nos lleva a pensar y razonar de forma cada vez más parecida?

Prácticamente la totalidad de los miembros de los grupos asumieron que el uso masivo de la segunda ola tecnológica puede generar una cierta tendencia a un cambio en la forma de pensar y razonar: (*“... cada vez usamos menos nuestra capacidad, porque dejamos de usar el conocimiento y la memoria, porque contamos con Internet como una fuente a la que accedemos siempre que la necesitamos.”; “... y hoy Internet nos lo pone muy fácil y nos ahorra tiempo, pero nos acomoda y perdemos capacidad analítica.”; “... en el fondo reconozco que antes de las nuevas tecnologías, mis hábitos para resolver problemas me implicaban más; ahora busco directamente las soluciones, incluso sin tener garantías de que lo que encuentro sea totalmente fiable.”*)

He observado que la rotundidad en la respuesta está relacionada con la intensidad de uso de las nuevas tecnologías: a menor uso de ellas, mayor rotundidad; sin embargo, también lo está de forma inversa con la cultura tecnológica de los sujetos: a mayor cultura tecnológica, menor rotundidad.

Algo muy significativo que he apreciado durante la investigación es que, en líneas generales, esa tendencia a un comportamiento de pensamiento y razonamiento único se

proyecta en tercera persona, como si su existencia solo se produjese en los demás: (“... *eso le está pasando a muchos de mis compañeros.*”; “... *y lo peor es que cuando necesito una respuesta, tienen que hacer una búsqueda en Internet.*”; “... *en mi opinión eso está produciendo un cambio importante en las personas, que no se dan cuenta que están perdiendo capacidades a un ritmo brutal.*”). Esa proyección es más acusada entre los directivos que entre los trabajadores.

Parece como si los aspectos negativos que puede generar el uso intensivo de la segunda ola tecnológica en la capacidad de pensamiento y razonamiento no se asumen de forma personal y se proyectan en tercera persona.

La falta de proyección de la diversidad cognitiva en los demás, que ya comenté, se utilizó como excusa para asumir que el uso de la tecnología supone un freno para la existencia de formas de procesar distintas de las (demás) personas: (“... *y el problema que veo es que al dejar de usar la forma tradicional de pensar y razonar, cada vez será más difícil encontrar personas con habilidades diferentes.*”); (“... *a mí me cuesta mucho encontrar a alguien que no use las mismas expresiones, o me den una visión diferente. A veces me da la sensación de que vamos a un pensamiento único.*”).

Observé que el proceso de razonamiento y pensamiento lo relacionaban más como un factor “cultural” que “funcional”, por lo que pregunté si en dichos procesos existen otras características, lo que llevó a un debate en el que la diferencia fundamental que planteaban giraba en torno a que la diversidad cognitiva se daba en personas con perfiles especiales. (“... *encontrar personas así no es fácil, tienes que buscar mucho y seguramente en grupos muy reducidos, que son de difícil acceso.*”).

En ese punto planteé si, por ejemplo, una persona con una experiencia laboral en un sector totalmente diferente podría aportar soluciones distintas y novedosas, simplemente por el hecho de tener una visión del problema desde un nuevo ángulo.

La idea fue acogida con cierto estupor, como si existiese una cuadrícula rígida, pero – especialmente los directivos - la admitieron como posible, aun cuando reconocieron que era una posibilidad que no habían barajado: (“... *es cierto que, si alguien viene desde otro sector muy diferente, su perspectiva puede enriquecer a los demás.*”); (“... *eso significaría que no estaría contaminada por la forma en que trabajamos y posiblemente daría soluciones muy diferentes.*”). Pero, pese a admitirla, la limitaron claramente: (“... *pero, claro, además de aportar una visión diferente, también lo haría con los vicios del sector del que viene.*”).

Sin embargo, consideraron que también les afectaría la influencia de las nuevas tecnologías: (“... *aunque venga de otro sector, hoy todo el mundo las usa; y nos limita de la misma manera.*”).

En el grupo de trabajadores su actitud fue mucho más abierta, pero siempre desde una proyección personal: (“... a mí me pasaría”, “... lo he pensado muchas veces, porque creo que podría aportar nuevas ideas”).

Me resultó evidente que los trabajadores manifiestan una actitud defensiva con su puesto de trabajo, mientras que los directivos lo hacen con su cultura empresarial.

3.2.3 Invisibilidad de la diversidad cognitiva

Imaginen que es una mosca en la pared en un centro de trabajo donde un equipo de gestión de 12 personas participa en una sesión sobre la estrategia de ejecución. El equipo está a medio camino de intentar resolver un problema nuevo, incierto y complejo. Los miembros observan que al principio el ejercicio sigue su camino habitual. Pero luego la actividad se detiene: la gente no tiene idea de qué hacer. De repente, un miembro más joven del equipo levanta la mano y dice: "¡Creo que sé lo que debemos hacer!" Aliviado, el equipo sigue sus instrucciones con entusiasmo. No hay duda de que tiene la respuesta, pero cuando dirige a sus colegas, comete un error y la actividad se rompe. No se pronuncia una palabra, pero todo el grupo irradia desilusión. Su confianza se evapora. Aunque ha aprendido claramente algo importante, no contribuye de nuevo. El grupo se rinde. ¿Qué creen que ha pasado?

Ante el ejemplo planteado en la pregunta se manifestaron de forma muy diferente los directivos y los trabajadores. Los primeros consideraron, en general, que la falta de experiencia del miembro del equipo les limitaba demasiado, mientras que el grupo de trabajadores achacaron su abandono por la intimidación que le producían los miembros con superior experiencia y peso en el equipo.

Así pues, a los directivos les pregunté si la renuncia de esa persona podría deberse a que su intervención no fue tratada con curiosidad por el resto del equipo y que, de hacerlo, podría haber continuado, al verse arropado.

Lo admitieron como posibilidad, aunque manifestaron cierta tendencia a responsabilizar al individuo: (“... creo que el miembro de ese equipo debería ser capaz de proponer otras alternativas, en lugar de quedarse en silencio.”; “... si es una persona adulta y ha sido aceptado en un equipo de trabajo, aunque no tenga experiencia, debería implicarse más en él.”: “... en una empresa, aunque es necesario que participen todos, la vorágine diaria muchas veces impide asumir lo que se supone que cada persona debe aportar, pero eso no justifica que alguien se desentienda.”).

Para los trabajadores que participaron en la investigación, el miembro del equipo del ejemplo lo proyectaron de forma personal, manifestando la inseguridad que se produce cuando

no hay certeza de que una aportación va a ser aceptada: (“... es que puedes quedar en evidencia.”; “... hay cierto temor, porque propones algo diferente y los jefes te pueden mirar raro.”; “... ¿para qué correr riesgos, sobre todo si tampoco van a valorar lo que se te ha ocurrido?.”).

De alguna manera, se refrenda la inseguridad psicológica como uno de los obstáculos para la diversidad cognitiva. La seguridad psicológica es la creencia de que uno no será castigado ni humillado por expresar ideas, preguntas, inquietudes o errores. Es una propiedad dinámica y emergente de interacción y puede destruirse en un instante con un suspiro inoportuno. Sin los comportamientos que crean y mantienen un nivel de seguridad psicológica en un grupo, las personas no contribuyen completamente, y cuando no lo hacen, el poder de la diversidad cognitiva no se realiza. Además, aumenta la ansiedad y prevalece el comportamiento defensivo.

Pregunté a ambos grupos si el miembro de ese equipo del ejemplo tenía una capacidad cognitiva diferente al resto y, aunque la respuesta fue afirmativa en ambos casos, lo acotaron a esa situación concreta, haciendo invisible la posibilidad de que fuese extensiva en el tiempo: (“... siempre hay alguna situación en la que te surge la inspiración”. “... son casos puntuales, tienes mayor información sobre un tema y cuando surge, disparas.”); pero noté una cierta actitud defensiva, como si la diversidad cognitiva en otros pudiese suponer alguna amenaza.

Percibí una cierta tendencia a invisibilizar la diversidad cognitiva mediante un solapamiento de la misma con justificaciones defensivas.

3.2.4 Experiencia que se tiene sobre la diversidad cognitiva

De acuerdo a su experiencia, ¿se han encontrado con situaciones en las que una o varias personas en su empresa han aportado soluciones nuevas y originales a problemas?

Todos los miembros de los grupos manifestaron que, en algunas ocasiones, personas en su empresa han aportado soluciones nuevas y originales a problemas, pero lo refieren de forma puntual, sin que – pese a ello – lo identificasen como resultado de una diversidad cognitiva. Esa acotación puntual la explicaron como fruto del azar, circunstancias concretas en el momento, o como consecuencia de un cansancio puntual de los demás.

Les pregunté entonces si en su entorno personal (familias o amigos) conocían casos de personas con perspectivas, procesamiento de la información y razonamiento distintos a los habituales. De forma sorprendente comentaron diversos ejemplos en los que la diversidad cognitiva era bastante patente, por lo que repregunté en qué se diferenciaban de lo que había sucedido en su empresa y las respuestas fueron muy evasivas: (“... no tiene nada que ver, es

muy distinto.”; “... a mi amigo desde siempre lo he visto con esa capacidad y a mis compañeros de trabajo, no”).

Nuevamente sentí una actitud defensiva para reconocer lo que podía aportar la diversidad cognitiva en el entorno laboral, quizás por lo que supone de riesgo a nivel competitivo; riesgo que perciben de forma mucho menor en entornos más próximos.

Me llamó la atención las dificultades que tenían para identificar la diversidad cognitiva en su entorno laboral, ya que una actitud defensiva no lo explicaba de manera rotunda. Por ello pregunté a los dos grupos sobre la procedencia formativa y de experiencia de los componentes de su empresa, lo que me aclaró bastante la duda: provenían de una formación adquirida en universidades muy similares y con experiencias profesionales bastante parecidas. (*“... estudiamos en la misma universidad.”; “... recomendé a mi amiga porque trabajé con ella en la anterior empresa y estaba acostumbrada a trabajar de la misma manera que yo.”*).

La diferencia fundamental por la que existen dificultades en los grupos investigados para reconocer la diversidad cognitiva, radica en la tendencia sistemática que existe en reclutar a personas que piensan y se expresan de manera similar a su núcleo directivo, lo que hace que las organizaciones terminen a menudo con equipos de ideas afines y se produzca un sesgo funcional que, sin embargo, no existe de forma tan acusada en el entorno personal, con amigos y familiares.

Y ese sesgo funcional es un problema cuando en la organización se enfrentan a situaciones nuevas y complejas, porque la falta de diversidad cognitiva les limita para verlas con enfoques diferentes y crear opciones distintas, reduciendo de forma considerable su capacidad para experimentar

Como era evidente que no se identificaba con claridad la diversidad cognitiva, pero sí habían comentado casos, aun cuando los justificaban con razones evasivas, les pregunté si habitualmente pedían (directivos) o les pedían (empleados) opiniones o sugerencias; bien para mejorar los resultados, o para resolver problemas nuevos que se hayan presentado.

Y en general, las respuestas fueron negativas más allá de aspectos puntuales, más relacionados con las dinámicas de trabajo, que con aspectos de mejora o la solicitud de opiniones para encontrar respuestas diferentes. (*“... sobre como llevo el trabajo si me pregunta, pero para pedirme mi opinión, no.”; “... siempre pregunto sobre lo que se está haciendo, pero ellos saben cómo hacer su trabajo y yo el mío.”; “... nunca me ha preguntado sobre mi opinión, ni me ha propuesto que de alguna sugerencia.”*).

El grupo de trabajadores si manifestó que lo hacen en ocasiones con algún compañero para cosas puntuales, pero sin que exista una dinámica de grupo que suponga recibir un feedback del conjunto. (*“... si me bloqueo o me trabo con algún trabajo, lo comento con algún compañero.”; “... normalmente pregunto a alguien si tengo alguna duda.”*).

Esa disociación resulta evidente que dificulta, por no decir que impide, ver las posibilidades de la diversidad cognitiva. Quizás como fruto de una cultura empresarial muy jerarquizada que no solo no permite apreciarla, sino identificarla.

3.2.5 Obstáculos para integrar la diversidad cognitiva

¿Consideran que es fácil incluir en su empresa a personas con estilos de pensamiento y enfoques que no son los habituales con los que trabajan?

El grupo de directivos que participaron en la investigación se manifestó, afirmativamente y al unísono, en que veían fácil incluir a personas con diversidad cognitiva en su empresa.

Esa rotundidad la percibí como la respuesta a una pregunta de futuro que no les comprometía, y lógica por todo lo que se había hablado hasta el momento sobre la diversidad cognitiva, por lo que pregunté si lo harían de forma inmediata, lo que generó una actitud más dubitativa: (“... *no lo sé, tendría que analizarlo con calma...*”; “... *si me aporta valor añadido en la empresa y mejora los resultados, es posible... pero antes me gustaría evaluarlo*”).

Algo similar sucedió en el grupo de empleados, una respuesta inmediata a que sería fácil incluirlas pero que, sin embargo, solo la expresaron cargando la responsabilidad de la decisión sobre sus directivos, por lo que repregunté cómo les afectaría a ellos. Y, de nuevo, una actitud aparente de positivismo, pero soportando la carga de las repercusiones negativas – si las hubiese – en sus directivos: (“... *sería una ventaja tener puntos de vista diferentes, pero imagino que en ese caso los jefes habrán sopesado si se pueden producir choques con otros compañeros, porque seguramente los habría.*”; “... *para mí sería un soplo de aire fresco, aunque me pregunto si el director tendría en cuenta los cambios que se necesitan para que eso funcione.*”).

La diversidad cognitiva se ha definido como diferencias de perspectiva o estilos de procesamiento de información y, hasta ahora, hemos visto que una actitud defensiva ante ella supone una dificultad. Sin embargo, durante la investigación con el grupo de empleados apareció un obstáculo nuevo: a las personas les gusta encajar, por lo que son cautelosos al sobresalir, y eso impide muchas veces la posibilidad de mostrarse de manera completa. (“... *durante la selección intentas ser como crees que esperan que seas para ese puesto de trabajo, y evitas todo lo que te pueda hacerte parecer un engreído.*”; “... *y si yo digo, por ejemplo, que veo las cosas de manera distinta, voy a parecer una pedante que se lo sabe todo.*”).

Ese obstáculo se enlazó con las dificultades que entraña, no sólo la inseguridad psicológica ya comentada, sino con la existencia latente de comportamientos muy jerarquizados y controladores en los directivos: (“... *mi jefe me impone unos plazos, pero, además, me exige que el trabajo lo haga como él dice y si se me ocurre proponer algo distinto, se lo toma muy mal*”).

“... muchas veces no tengo tiempo para pensar, porque están encima mío y me presionan. Luego, al terminar, a veces se me ocurre que lo podría haber hecho mejor, porque había otra forma de hacerlo y más rápido.”).

En el grupo de directivos constaté este aspecto cuando les pregunté sobre las consecuencias que se podrían generar, al tener que modificar ellos mismos patrones de conducta; una pregunta trampa con la que intentaron un cierto distanciamiento en sus respuestas, para evitar abordar lo relacionado con la jerarquía, el control y la escucha activa: (*“... no creo que tenga consecuencias, porque no veo que tuviese que cambiar.”; “... a lo mejor hay que modificar algo en la forma en que ellos trabajan, pero lo que me funciona ahora no veo que se tenga que cambiar.”*).

Todo esto parece indicar que aún no se ha abordado de forma explícita la asunción de estos cambios cognitivos. Quizás, y en parte, porque se piense que los procesos cognitivos son demasiado subjetivos y con frecuencia difíciles de observar y de medir, como para estandarizarlos a nivel de competencias generales para todos los individuos. Y esto tal vez sea lo que conlleva a que todas estas habilidades se generen en un contexto desprovisto de orientaciones o planificaciones precisas.

3.2.6 Fortalezas y debilidades de la diversidad cognitiva

En su caso, ¿qué ventajas e inconvenientes ven a la "competencia de ideas" ofrecida por una fuerza laboral más diversa?

A estas alturas de la discusión, los participantes de ambos grupos se expresan de forma más fluida, quizás porque se sienten más cómodos al despersonalizar el fondo del asunto, lo que permitió bastante unanimidad entre ambos grupos al señalar las ventajas (fortalezas) de incluir la diversidad cognitiva que, en resumen, son:

- Un incremento de ideas y aportaciones: cuando se crean equipos con personas que razonan de diferente manera, es normal que cada una de ellas plantee diferentes propuestas sobre el tema en cuestión, y eso aumenta la probabilidad de proponer ideas mejores y más innovadoras.
- Mayor participación: ya que las personas con mayor diversidad cognitiva promueven la colaboración dentro del equipo, es de esperar que sus componentes interactúen en mayor grado.
- Además, estos beneficios se retroalimentan entre sí, ya que una mayor participación dentro del equipo lleva el añadido un incremento de ideas y aportaciones y, este, a su vez, anima a las demás personas a participar más activamente siguiendo el ejemplo de sus compañeros y compañeras.

Estos aspectos concuerdan con las mejoras sustanciales que aporta la diversidad cognitiva, según han demostrado diversos autores:

- La eficacia de las decisiones, que resultan de mayor calidad y más adecuadas a los problemas que se pretenden abordar (Cox, 1993).
- La eficiencia de las soluciones, que se toman con menores costes o a mayor velocidad que en grupos homogéneos (Knight et al., 1999).
- La creatividad o el grado de novedad de las soluciones que se plantean (Rosenzweig, 1998).

Así como en las fortalezas hubo unanimidad, en los inconvenientes (debilidades) se produjeron algunas diferencias entre ambos grupos.

Para los directivos, las debilidades son:

- Posibles conflictos: dado que las personas que procesan de forma parecida suelen formar grupos cerrados, la diversidad cognitiva puede generar problemas y conflictos en la dinámica del trabajo, así como mermar el compromiso de los miembros del equipo.
- Dificultad para encontrarla: no disponen de herramientas para identificar la diversidad cognitiva de forma eficiente.

En cambio, para los trabajadores las debilidades que destacaron son:

- Inseguridad psicológica: no es fácil ni cómodo expresar ideas nuevas, muy diferentes a las del resto, sin que exista la seguridad de que se van a acoger con la misma naturalidad y trato que las demás.
- La actitud de los directivos: la diversidad cognitiva puede generar conflictos si desafía el status quo.

Si la diversidad cognitiva es lo que necesitamos para tener éxito en el manejo de situaciones nuevas, inciertas y complejas, debemos alentar a las personas a revelar y desplegar sus diferentes modos de pensamiento. Necesitamos que sea seguro probar las cosas de varias maneras. Esto significa que los líderes tendrán que mejorar mucho en la construcción del sentido de seguridad psicológica de su equipo, delegando en personas concretas la responsabilidad de diseñar, gestionar y medir los esfuerzos de la organización para diversificar su plantilla y construir un consenso en torno a los elementos comunes compartidos por todos, en lugar de hacerlo sensibilizando a sus miembros de la organización sobre sus diferencias.

Se habla mucho de liderazgo auténtico, es decir, de ser uno mismo. Quizás sea aún más importante que los líderes se centren en permitir que otros sean ellos mismos.

Tal como indica Sánchez (2008):

“Si se aprovechan las diferencias, podemos conseguir que los grupos diversos sean mucho más creativos, más eficaces en su trabajo y que resuelvan mejores problemas muy complejos. Pero para ello, es necesario que sean gestionados de una manera completamente diferente. El objetivo, indiscutible hasta hace no mucho, de conseguir una cultura compartida sólida, deja de tener sentido, y las estrategias han de poner énfasis en nuevas cuestiones como sensibilización hacia las diferencias, el liderazgo, la mutualidad de intereses o las capacidades de comunicación. Hoy en día, las organizaciones que implantan adecuadamente estos sistemas consiguen funcionar de manera mucho más eficaz, y alcanzar una posición comparativamente mejor en los mercados. Sin embargo, el incremento constante de la diversidad sociodemográfica hará que, dentro de poco, gestionar adecuadamente las diferencias no sea un factor diferencial, una fuente de “ventaja competitiva”, como suele decirse, sino un requisito completamente necesario para la dirección de cualquier equipo de trabajo.”

3.2.7 Límites para implementar la diversidad cognitiva

¿En qué contexto ven adecuada la incorporación de personas con estilos de pensamiento y aprendizaje o experiencia diferentes a los actuales en su sector?

Si bien los componentes de ambos grupos consideran que la diversidad cognitiva siempre tiene la posibilidad de generar nuevas ideas, enfoques o análisis, al término de la investigación convergieron en que el grado correcto de la diversidad es altamente dependiente del contexto.

Para los directivos tiene importancia en el contexto de empresas con funciones técnicas, de desarrollo, creativas, analíticas y formativas, mientras que la consideraron poco útil en procesos mecanicistas o rutinarios. Además, plantearon que se necesita tanta diversidad (y no más) como la que se pueda manejar de un modo razonablemente eficiente, y que sea equilibrada: (*“... muy poca diversidad, y terminas pensando que es una gran idea arruinar a Google. Demasiada diversidad, y tienes a ciudadanos pidiendo certificados de idoneidad sanitaria para viajar a la luna, cuando lo que intentas es tener formatos estandarizados para abrir datos públicos.”*).

Para el grupo de empleados existe bastante similitud en los contextos que refirieron los directivos, pero precisaron que en entornos donde hay presión para hacer cosas, entornos de acción (y no sólo de reflexión), hay que identificar el punto en el que la diversidad se convierte en un problema, y deja de ser parte de la solución: (*“... de nada sirve tener a personas con diferentes capacidades si te dan un tiempo tan limitado, que no puedes analizar o debatir porque era para ayer.”*; *“... por mucho que se impliquen los trabajadores, si los jefes no lo hacen, de poco o nada va a servir.”*).

También hubo unanimidad en ambos grupos en señalar que la diversidad cognitiva estará siempre limitada a que las personas sean competentes, ya que las perspectivas diferentes y la manera de desarrollar las soluciones que se apliquen, solo serán válidas cuando las personas tienen las competencias necesarias para entender la naturaleza del problema y las implicaciones de las soluciones propuestas. (*“... de nada me sirve que una persona tenga una manera diferente de pensar, o proponga soluciones creativas, si sus conocimientos no le permiten entender la raíz del problema que se discute.”*; *“... creo que más que la experiencia, lo que limita es si sabe de qué se está hablando porque, si no es así, ya puedes tener a alguien capaz de proponer algo insólito, pero al que le están hablando en chino.”*).

En este punto pregunté al grupo de directivos si el mentoring puede ser una solución a las limitaciones de la falta de conocimiento técnico, cuando una persona con diversidad cognitiva pudiese aportar un importante valor añadido, y la respuesta no fue homogénea. Algunos consideraron que es cierto que algunos conocimientos técnicos pueden ser asimilados con facilidad con un mentor (*“... si su aportación puede ser significativa valdría la pena, ya que no es difícil adquirir esos conocimientos.”*); mientras que otros consideraron inexcusable la falta de los mismos y que, además, supondría utilizar recursos extraordinarios que complicaría sobremanera el día a día. (*“... es absurdo dedicar un tiempo y esfuerzo valioso que se necesita para otras cosas.”*)

Y, por último, al repreguntar si veían algún límite más para implementar la diversidad cognitiva, se refirieron a tres aspectos que consideraron fundamentales:

- El grupo de empleados considera que la poca predisposición de las empresas a incluir en sus plantillas a personas con diversidad cognitiva, limita de forma definitiva esa posibilidad: (*“... y lógicamente, las empresas necesitan tener una cultura más abierta y comprender que incluir a personas con esas características les puede aportar beneficios.”*; *“... es que si se plantean eso como algo exótico, pasaría lo mismo que con muchas cosas, que las hacen por el simple hecho de que piensan que eso es bueno para la responsabilidad social corporativa de la empresa.”*).
- El grupo de directivos entiende que la diversidad cognitiva formaría parte de la inteligencia colectiva de la empresa, y que ésta funcionará siempre y cuando la diversidad se combine con la afinidad. Un propósito o un fin compartido y un lenguaje común que la haga viable: (*“... si no hay afinidad en los objetivos y cada cual se expresa de forma diferente, la viabilidad empieza a importar más que la diversidad.”*).
- Y también la diversidad tiene un límite, un grado óptimo, a partir del cual los costes para forjar consensos o agregar opiniones sobrepasan los beneficios de contar con perspectivas diferentes: (*“... es imprescindible identificar en qué punto la diversidad se convierte en un problema, y deja de ser parte de la solución.”*; *“... se necesita tanta diversidad como la que se*

pueda manejar de una manera eficiente, porque el nivel adecuado depende mucho del contexto, y no se puede simplificar diciendo que cuanto más diversidad, mejor.”).

3.3 Discusión

La investigación ha corroborado que la diversidad cognitiva supone un aspecto diferencial y estratégico para los equipos de trabajo y las organizaciones, pero permite comprender de forma más clara que las razones de su escasa implantación no se limitan a la dificultad para que sea visible, o los sesgos culturales que generan equipos de ideas afines, como se apuntaba en el marco teórico.

Existen factores adicionales que se retroalimentan en el binomio directivo / empleado; como una elevada jerarquización que produce inseguridad psicológica; un modelo de reclutamiento que la constriñe; y una actitud defensiva.

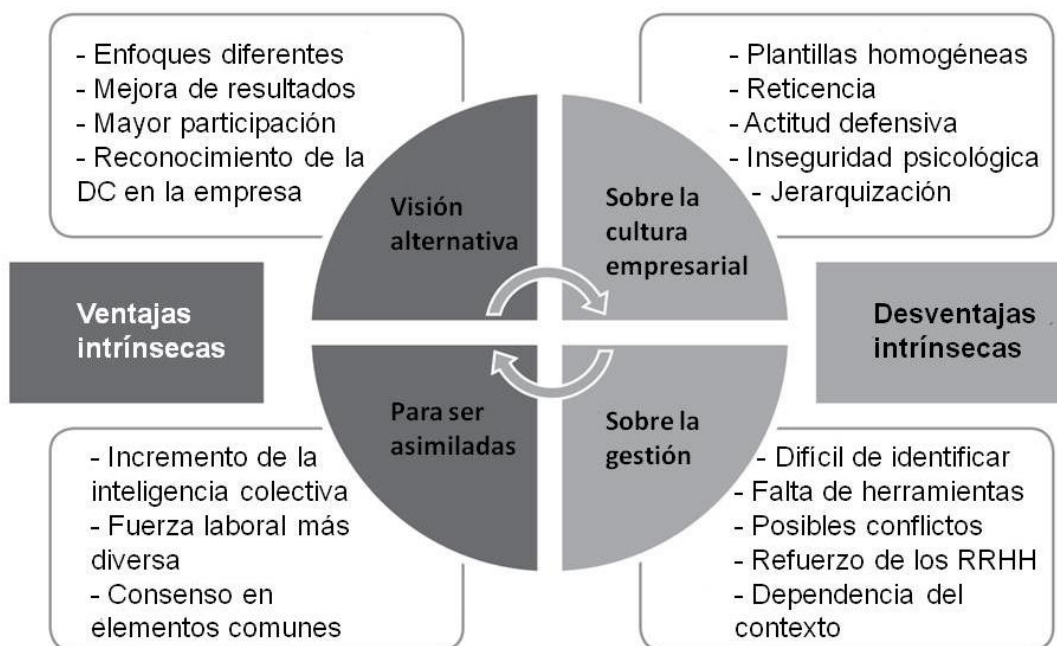
Sin embargo, la investigación muestra de forma evidente que el problema de fondo subyace en la falta de atención en la diversidad cognitiva como herramienta, pues no solo su invisibilidad la oculta, sino que directamente la ignora.

Al igual que el analfabetismo funcional limita seriamente la interacción de la persona con las tecnologías de la información y la comunicación, lo que impide su acercamiento; una actitud defensiva sobre el puesto de trabajo o la posición jerárquica elude, por acción u omisión, cualquier alternativa que pueda atender contra ello.

Así pues, nos encontramos con una situación en la que la actitud es fundamental, tanto en directivos como empleados, lo que permite tener una visión clara sobre la necesidad de tener ambas en cuenta.

En el siguiente gráfico, que he elaborado a partir de los resultados de la investigación con ambos grupos, planteo que las ventajas de la diversidad cognitiva orbitan sobre la necesaria visión alternativa que ofrece, y las que deben ser asimiladas; mientras que, en el lado opuesto, como desventajas / resistencias, se encuentran los aspectos que están relacionados con la cultura empresarial y la gestión de la diversidad cognitiva.

Figura 2. Percepción de los grupos sobre la diversidad cognitiva.



Fuente: Elaboración propia.

Así pues, la escasa implementación de la diversidad cognitiva debe ser resuelta teniendo en cuenta su influencia desde arriba hacia abajo, y desde abajo hacia arriba, sin que el peso tenga que recaer de forma absoluta en ninguna de las partes del binomio directivo /empleado.

Pero, y este es el núcleo, para ganar la guerra del talento las organizaciones tienen que entender y valorar los beneficios que aporta la diversidad cognitiva; un tipo de diversidad que va más allá del género, el origen étnico o la edad, y es independiente de la educación, la cultura y el estatus social.

Teniendo en cuenta su demostrada aportación a la productividad y a la eficiencia de los equipos de trabajo, ignorarla supone perder una ventaja competitiva de gran valor; pero aceptarla supone tener que hacer una apuesta decidida por la construcción de una cultura organizativa verdaderamente meritocrática.

Entonces la pregunta es, cuál es el marco que permite hacer una apuesta decidida por la diversidad cognitiva.

La investigación que he realizado, junto a las aportaciones del marco teórico, me permite trazar los que considero puntos fundamentales del escenario para su implementación:

- La tendencia a una actitud defensiva sobre la diversidad cognitiva se elimina, en gran medida, permitiendo que la persona sepa que también la tiene (pero puede que no lo sepa).
- Implementarla permite reconocerla en sí mismo a los miembros del equipo actual.

- La efectividad de la política empresarial en torno a la diversidad cognitiva debe basarse en torno a los elementos comunes que comparten, y nunca sobre las diferencias.
- Un enfoque sano de la diversidad consiste en ver la diferencia como una fuente de curiosidad, y no de estrés.
- Alinear el compromiso (engagement) del trabajador con los objetivos de la organización, su unidad de negocio y su grupo de trabajo (directivos y compañeros).
- Crear un entorno de seguridad psicológica y eliminar el miedo (por ejemplo, usando gamificación).
- Asumir el liderazgo de las iniciativas adoptadas para gestionar la diversidad cognitiva.
- Analizar los perfiles actuales para entender las aportaciones que puede hacer.
- Reforzar las políticas de RRHH para que los sistemas de trabajo sean cooperativos y participativos.
- Eliminar sesgos funcionales y evitar la discriminación subconsciente en la contratación.
- Enfocar su búsqueda en torno a tipos de inteligencia no técnica, con el límite de que tengan las competencias para comprender la naturaleza del problema y las implicaciones de las soluciones.
- Crear una marca de empleo (employment branding) con énfasis en la diversidad cognitiva.
- Expandir el universo de colaboradores externos para atraer a candidatos cualificados.
- Plantearse el uso del mentoring en los casos necesarios.

Y, por último, la investigación me ha permitido comprobar que la diversidad cognitiva funciona si la distribución de los beneficios es equitativa, y nadie se beneficia a costa de las expectativas del otro. Si se enfoca desde una lógica de ganar-ganar y no de “juego de suma cero”, entendiendo que la “ganancia compartida” no significa que todos ganen lo mismo en términos absolutos, sino que cada parte se quede contenta con lo que esperaba o buscaba. Y en cuanto a la organización, pocas directrices (pero buenas) y mucha autonomía. A la larga la flexibilidad y la robustez son el resultado de una buena autoorganización y la transparencia abarata mucho los procesos de colaboración, porque genera confianza. Creo, francamente, en que reglas simples permiten comportamientos complejos.

4. CONCLUSIONES

Los estudios que han demostrado la innegable contribución de la diversidad cognitiva a la eficiencia y la productividad de los equipos de trabajo en las organizaciones han mostrado las dificultades de su visibilidad y las barreras culturales como las razones de que su implementación se haya visto muy limitada.

Y ahora que las empresas navegan por la cuarta revolución industrial y consideran imprescindible aprovechar la capacidad de áreas de experiencia no tradicionales, como la inteligencia artificial, el compromiso digital y el análisis predictivo, resulta paradójico que la ignoren.

La investigación que he realizado confirma que los sesgos culturales que tienden a conformar equipos de ideas afines y la dificultad para visibilizarla, suponen una barrera para asumir la diversidad cognitiva; pero esta investigación permite ver con claridad que solo son consecuencia de un problema subyacente en el binomio directivo / empleado: la inseguridad psicológica que les supone romper el status quo y una actitud muy defensiva sobre su puesto de trabajo.

Esto supone en la práctica que la inclusión de la diversidad cognitiva supone un desafío psicológico para directivos y empleados, refugiados en la aparente seguridad de lo conocido, y a los que, por razones diferentes, pero coincidentes en el temor o la incertidumbre, les cuesta incluso acercarse a cualquier cambio que puedan considerar una amenaza a la seguridad de su jerarquía o su puesto de trabajo.

Resulta innegable que la capacidad de responder ágilmente al cambio es una característica crítica para la innovación y el éxito a largo plazo, y que es necesario adaptarse y evolucionar en un entorno transformador, pero una cultura de innovación depende de diversos estilos de pensamiento y aprendizaje.

Las organizaciones deberían preguntarse: ¿Cuáles son los desafíos que necesitamos resolver y cuáles son las capacidades, experiencias y antecedentes que debemos poseer para abordar estos desafíos de nuevas maneras?

Es evidente que incluir la diversidad cognitiva supone una poderosa herramienta para los sistemas de RRHH, y la investigación me permite determinar qué factores posibilitarían su uso, para diluir el problema subyacente:

- Su implementación debe basarse en torno a los elementos comunes que comparten los miembros del equipo, y nunca sobre las diferencias.
- Se deben analizar los perfiles actuales para entender las aportaciones que pueden hacer.

- Se debe crear un entorno de seguridad psicológica y eliminar el miedo, viendo la diferencia como una fuente de curiosidad, y no de estrés.
- La diversidad cognitiva funciona si la distribución de los beneficios es equitativa, y nadie se beneficia a costa de las expectativas del otro. Si se enfoca desde una lógica de ganar-ganar y no de "juego de suma cero".
- Hay que eliminar los sesgos funcionales y evitar la discriminación subconsciente en la contratación.

Otro aspecto que muestra la investigación es que, en el camino de su integración, los miembros de los equipos de trabajo actuales podrán descubrir que la diversidad cognitiva no es exclusiva de perfiles exóticos, sino que en mayor o menor medida todos la poseemos, pero que en muchas ocasiones nadie nos ha permitido explorarla.

Y eso lo posibilita una mayor participación, ya que el incremento de ideas y aportaciones anima a las demás personas a hacerlo.

También la investigación permite objetivar que asumir la diversidad cognitiva supone tener que hacer una apuesta decidida por la construcción de una cultura organizativa verdaderamente meritocrática en la que se deberían tener en cuenta las características siguientes:

- Hay que asumir el liderazgo de las iniciativas adoptadas para gestionarla.
- La organización debe tener pocas, pero buenas, directrices y mucha autonomía.
- Se debe alinear el compromiso (engagement) del trabajador con los objetivos de la organización, su unidad de negocio y su grupo de trabajo (directivos y compañeros).
- Se deben reforzar las políticas de RRHH para que los sistemas de trabajo sean cooperativos y participativos, porque la inclusión solo se puede lograr cuando se aplica la misma mentalidad de aprendizaje permanente a la forma en que abordamos la interacción con los demás.

Si las empresas hacen lo que siempre han hecho, no obtendrán nada diferente. Y en un panorama empresarial acelerado y en constante evolución, eso no los llevará muy lejos, ya que el trabajo está cambiando rápidamente y lo que funcionó en el pasado puede no ser lo que funcionará en el presente y en el futuro.

La diversidad cognitiva puede diferenciar a las organizaciones que controlan su destino en un entorno transformador, de aquellas que le permiten al entorno determinar su destino.

4.1 Recomendaciones

Si se desea comprobar el potencial de la diversidad cognitiva se pueden dar pequeños pasos que pueden producir grandes resultados; por ejemplo, trabajar con los equipos para ver con mayor claridad un problema a resolver puede ser suficiente para iniciar una conversación nueva y diferente sobre un problema antiguo. Simplemente hay que dedicar un poco de tiempo para que los equipos piensen juntos sobre una necesidad o un problema compartido, sin tener que forzar una solución de inmediato y celebrando los intentos; y esto puede producir un resultado diferente.

Y ¿Cómo encontrar la diversidad cognitiva en el proceso de contratación?

Para encontrar nuevas habilidades en el talento existente, como es la diversidad cognitiva, se puede recurrir al pensamiento lateral, o se pueden utilizar herramientas como People Analytics, Data Mining, Big Data u Open Data, que permite nutrirse de datos procedentes de diversas fuentes, muchas de las cuales son libres, como el Portal de datos abiertos de la Unión Europea²; y utilizar herramientas gratuitas de visualización de datos, como Tableau Public³, Gephi⁴, OpenRefine⁵ o Data-Driven Documents⁶.

Sin embargo, también se puede simplemente agregar una pregunta al conjunto de preguntas de la entrevista que puede ayudar a identificar los niveles de diversidad cognitiva. La pregunta, "¿estás dispuesto a equivocarte sobre tus opiniones o visiones del mundo?", puede determinar si un candidato tiene el potencial de involucrarse en un conflicto creativo para desafiar, ser desafiado y extender el pensamiento de la organización a nuevas áreas.

4.2 Limitaciones

Para profundizar más en los resultados de esta investigación, sería de especial interés una más ambiciosa que abarcase, no solo el binomio directivo / empleado, sino que permitiese comprobar si pueden existir diferencias entre los diferentes sectores productivos e, incluso, entre las distintas generaciones que conviven actualmente.

La metodología utilizada en la misma ha mostrado su utilidad, pero solo aporta datos cualitativos que podrían complementarse en el futuro con una investigación cuantitativa que permita analizar las correlaciones y las desviaciones entre los diferentes perfiles y sectores.

² <https://data.europa.eu/euodp/es/home>

³ <https://public.tableau.com/s/>

⁴ <https://gephi.org/>

⁵ <https://github.com/OpenRefine>

⁶ <https://d3js.org/>

5. BIBLIOGRAFÍA

- Briones, L. (2002): Demandas de la Sociedad del Conocimiento. Pensamiento Educativo, política y gestión de la educación, *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 31, 390-427.
- Cox, T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practices*. Berrett-Koehler, San Francisco, Calif, 1993.
- De Bono E. (2006). *El Pensamiento Lateral*. Editorial Paidós Ibérica S.A. ISBN 968-853-233-9.
- De Kerckhove, D. (1995): *La piel de la cultura. Investigando una nueva realidad electrónica*. Barcelona, Gedisa, 255 pp. ISBN: 84-7432-751-2.
- Ely, R., y Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Vol 46, Nº 2, pp 229–273. [en línea]. Disponible en: <http://web.mit.edu/cortiz/www/Diversity/Ely%20and%20Thomas,%202001.pdf> [Consulta: 01 Noviembre 2019].
- Gruenfeld, D.H, Mannix, E.A., Williams, K.Y., y Neale, M.A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1–15. [en línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0061> [Consultado: 20 Octubre 2019].
- Holladay, C., y Quiñones, M. (2008). The Influence of Training Focus and Trainer Characteristics on Diversity Training Effectiveness. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 343-354. [en línea]. Disponible en: www.jstor.org/stable/40214553 [Consultado: 19 Octubre 2019].
- Hoffman, L. (1959). Homogeneity and member personality and its effect on group problem solving. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(1), 27–32. [en línea] Disponible en: <https://doi.org/10.1037/h0043499> [Consultado: 20 Octubre 2019].
- Hoffman, L., y Maier, N. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401–407. [en línea] Disponible en: <https://doi.org/10.1037/h0044025> [Consultado: 20 Octubre 2019].
- Jackson, S., Joshi, A., y Erhardt, N. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801–830. [en línea: Disponible en:

- https://www.researchgate.net/publication/225083489_Recent_Research_on_Team_and_Organizational_Diversity_SWOT_Analysis_and_Implications [Consultado: 02 Noviembre 2019]
- Knight, D., Pearce, C., Smith, K., Olian, J., Sims, H., Smith, K., y Flood, P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20. 445-465. 10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:53.0.CO;2-V [en línea] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/252523842_Top_Management_Team_Diversity_Group_Process_and_Strategic_Consensus [Consultado: 19 Octubre 2019].
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., y Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3–21. [en línea], Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/288833442_The_effects_of_diversity_on_business_performance_Report_of_the_diversity_research_network [Consultado: 19 Octubre 2019].
- Mannix, E., Jehn, K. (2004). Let's storm and norm but not right now: Integrating models of group development and performance. In Mannix, E., Neale, M., Blount, S. (Eds.), *Research on managing groups and teams: Temporal issues* (Vol. 6, pp. 11–38). New York: Elsevier.
- McLuhan, M. (1993): *La galaxia Gutenberg: génesis del "homo typographicus"* Barcelona, Círculo de Lectores.
- McLuhan, M., y Powers, B.R. (1990): *La aldea global*. Barcelona, Gedisa.
- Milliken, F.J., y Martins, L.L. (1996). "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 21. Págs. 402-433.
- Nemeth, C. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23–32.
- Olson, D. R. (1999): *El mundo sobre el papel: el impacto de la escritura y la lectura en la estructura del conocimiento*. Barcelona, Gedisa. ISBN: 978-84-7432-622-2.
- Ong, W. J. (1995): *Orality & Literacy: The Technologizing of the World*. London, Routledge.
- Page, S. (2007), *The Difference*, Princeton UP ISBN: 9780691138541.
- Reynolds, A., y Lewis, D. (2017) "Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse". *Harvard Business Review*, [en línea], Disponible en:

<https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse> [Consultado: 18 Octubre 2019].

Rosenzweig, P. (1998). "Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency", *European Management Journal*, 16. Págs. 644-652.

Sánchez Gardey, G. (2008). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. *Universidad de Cádiz*, [en línea], Disponible en: <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/gestiondiversidadunivcadiz.pdf> [Consultado: 22 Octubre 2019].

San Juan Núñez, L. (2019), Métodos y técnicas de investigación cualitativa: la observación, la entrevista y los grupos de discusión, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, PID_00227025.

Stasser, G., Stewart, D., y Wittenbaum, G. (1995). Expert roles and information exchange during discussion: The importance of knowing who knows what. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 244–265.

Watson, W., Kumar, K., y Michaelsen, L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *The Academy of Management Journal*, 36, 590–602.

6. ANEXO

6.1 Cuestionario-guión: entrevistas focales (duración máxima de 90 minutos)

* Preguntas añadidas durante las dinámicas de grupo

-Bienvenida y agradecimientos. – Explicación del objetivo de la investigación.

- Cuando tenemos que abordar un problema en la empresa, la solución dependerá, entre otras razones, de la perspectiva que adoptemos ante él y la forma en que procesamos la información y razonamos. Las personas que intervienen para encontrar la solución realizan ese proceso de forma muy parecida, o muy diferente. ¿Con cuál opinan que se obtendrá un mejor resultado?

* ¿La diversidad podría influir en la aparición de nuevas ideas para mejorar los procesos?

- Estamos en un momento en el que nos llegan miles de mensajes procedentes de nuestro entorno, tanto personal, como del tecnológico. ¿Creen que eso nos lleva a pensar y razonar de forma cada vez más parecida?

* Además de en los factores culturales, ¿influye en otras características?

* Una persona con una experiencia laboral en un sector totalmente diferente, ¿podría aportar soluciones distintas y novedosas, simplemente por el hecho de tener una visión del problema desde un nuevo ángulo?

- Imaginen que es una mosca en la pared en un centro de trabajo donde un equipo de gestión de 12 personas participa en una sesión sobre la estrategia de ejecución. El equipo está a medio camino de intentar resolver un problema nuevo, incierto y complejo. Los miembros observan que al principio el ejercicio sigue su camino habitual. Pero luego la actividad se detiene: la gente no tiene idea de qué hacer. De repente, un miembro más joven del equipo levanta la mano y dice: "¡Creo que sé lo que debemos hacer!" Aliviado, el equipo sigue sus instrucciones con entusiasmo. No hay duda de que tiene la respuesta, pero cuando dirige a sus colegas, comete un error y la actividad se rompe. No se pronuncia una palabra, pero todo el grupo irradia desilusión. Su confianza se evapora. Aunque ha aprendido claramente algo importante, no contribuye de nuevo. El grupo se rinde. ¿Qué creen que ha pasado?

* ¿La renuncia de esa persona podría deberse a que su intervención no fue tratada con curiosidad por el resto del equipo y que, de hacerlo, podría haber continuado, al verse arropado?

* ¿Creen que el miembro de ese equipo del ejemplo tenía una capacidad cognitiva diferente al resto?

- De acuerdo a su experiencia, ¿se han encontrado con situaciones en las que una o varias personas en su empresa han aportado soluciones nuevas y originales a problemas?

* ¿En su entorno personal (familias o amigos) conocen casos de personas con perspectivas, procesamiento de la información y razonamiento distintos a los habituales?

* ¿En qué se diferenciaban de lo que había sucedido en su empresa?

* ¿Cuál es la procedencia formativa y de experiencia de los componentes de sus empresas?

* ¿Piden (directivos) o les piden (empleados) opiniones o sugerencias; ¿bien para mejorar los resultados, o para resolver problemas nuevos que se hayan presentado?

- ¿Consideran que es fácil incluir en su empresa a personas con estilos de pensamiento y enfoques que no son los habituales con los que trabajan?

* ¿Lo harían de forma inmediata? (directivos)

* ¿Qué consecuencias se podrían generar si ustedes tienen que modificar patrones de conducta? (directivos)

- En su caso, ¿qué ventajas e inconvenientes ven a la "competencia de ideas" ofrecida por una fuerza laboral más diversa?

- ¿En qué contexto ven adecuada la incorporación de personas con estilos de pensamiento y aprendizaje o experiencia diferentes a los actuales en su sector?

* ¿Consideran que el mentoring puede ser una solución a las limitaciones de la falta de conocimiento técnico de personas con diversidad cognitiva? (directivos)

Resumen de la entrevista y agradecimiento final.