

# La importancia de la diversidad cognitiva, la diversidad «invisible»

Dra. Begoña Urien Angulo

Profesora del área de Psicología Social y de las Organizaciones

Universidad de Navarra

La diversidad cognitiva es una característica estructural de cualquier equipo u organización establecer qué grado de diversidad es el adecuado marcará la diferencia entre encontrar soluciones novedosas a los problemas o aumentar el conflicto.



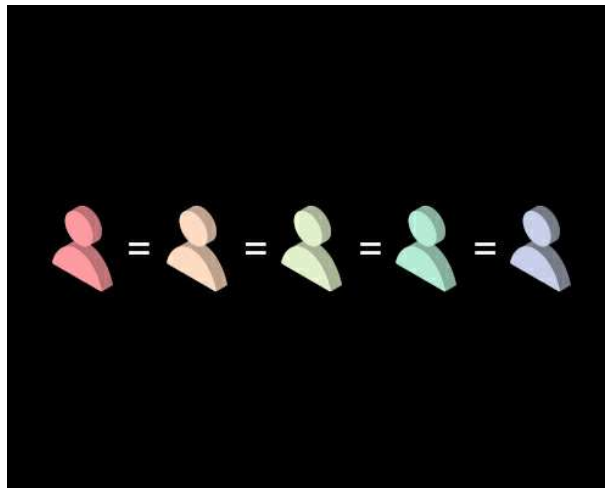
La diversidad como objeto de estudio de la psicología, parte de trabajos seminales sobre los estereotipos raciales como el de Katz y Braly (1933) con estudiantes universitarios. Estos primeros estudios se incrementaron a partir del movimiento de los Derechos Civiles en los Estados Unidos durante las décadas de 1960 y 1970. Refiriéndose también a la diversidad de género, Brown (1979) manifestaba que la fuerza de trabajo norteamericana se estaba convirtiendo significativamente en más diversa en estos dos atributos: raza y sexo. Por este motivo, abogaba ya por incluir la gestión de la diversidad como materia, dentro de los programas de formación de directivos. Los primeros estudios sobre la diversidad se centran en lo que podemos denominar la diversidad «visible» o «superficial» es decir aquella que es manifiesta y claramente perceptible, frente a la diversidad cognitiva que se caracteriza por ser «invisible» y «profunda». Desde este punto de partida, este artículo, después de contextualizar y definir la diversidad cognitiva, establece sus

efectos positivos y sus posibles inconvenientes para, después, plantear cómo optimizar sus beneficios y gestionar su complejidad.

## LA DIVERSIDAD COGNITIVA ES NECESARIA Y DESEABLE

Con respecto a las organizaciones, el incremento de la diversidad de sus empleados es una realidad palpable. La globalización ha traído consigo el tener que atender clientes en diferentes partes del mundo, incorporar empleados de diversas procedencias o tener que ir a trabajar a otros países. También, las organizaciones están implementando procesos de atracción del talento que las llevan a captar empleados valiosos «allá donde estén», independientemente de otras consideraciones. De forma complementaria, ciertos requerimientos legales han influido (y están influyendo) en la incorporación y promoción de las minorías en el ámbito laboral. Otras tendencias como el crecimiento de la población en las diferentes regiones del mundo y el envejecimiento de la fuerza de trabajo en occidente también influyen en el incremento de la diversidad. Las organizaciones, por lo tanto, deben aprender a aplicar de la manera más eficaz el talento, las habilidades y los valores de todas sus empleadas y empleados.

Con respecto a la diversidad cognitiva, podemos decir, que tradicionalmente, ésta se deducía a partir de la diversidad «visible». Aplicando los estereotipos culturales del país, las mayorías realizarían atribuciones sobre el talento y el carácter de los empleados y directivos procedentes de las minorías (p. ej., raza, mujeres, empleados senior o jóvenes). Sin embargo, no se han encontrado relaciones significativas entre la diversidad visible y la diversidad cognitiva por lo que la incorporación de capital humano «superficialmente diverso» no garantiza la variedad de estilos en el procesamiento de la información y en la toma de decisiones.



La adopción de los equipos o grupos de trabajo como forma de estructurar y organizar el trabajo desde los años 80 del siglo pasado, ha contribuido a dar fuerza y notoriedad a la diversidad cognitiva. En primer lugar, podemos mencionar los estudios sobre el «**error humano**» y cómo los equipos formados por miembros con diferentes habilidades pueden evitarlo. También, los estudios sobre **procesos cognitivos grupales** tales como los modelos mentales compartidos (hasta qué punto los miembros de un grupo comparten la información necesaria para lograr sus objetivos) y la **memoria transactiva** (que todos los miembros del grupo sepan «qué miembro es especialista en qué»), fueron pioneros en considerar dicha diversidad. Desde una perspectiva aplicada, las **taxonomías de roles de equipo** (p. ej., Belbin, 2012), también han reforzado la idea de que pensar y actuar de forma diferente es necesario para el éxito del equipo. Por lo

tanto, la complejidad derivada de las demandas de los mercados, de la tecnología y de la sociedad global sobre las organizaciones requeriría de equipos heterogéneos capaces de responder de forma ágil e innovadora a dichas demandas.

---

## La incorporación de capital humano «superficialmente diverso» no garantiza la variedad de estilos en el procesamiento de la información y en la toma de decisiones

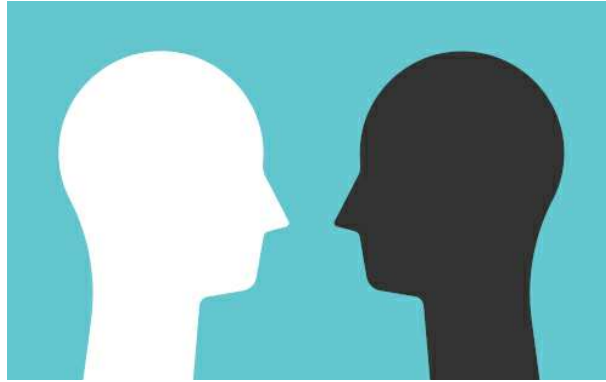
---

Podemos definir «diversidad cognitiva» como el conjunto de las diferencias individuales en experiencias, conocimientos, habilidades y en el procesamiento de la información. Estas diferencias influirán en las creencias, actitudes o valores de las personas. Por lo tanto, la diversidad cognitiva es una característica estructural de cualquier equipo u organización y se refiere a todos los recursos importantes que sus integrantes aportan para el desempeño eficaz de la tarea y el logro de las metas grupales y organizacionales.

### LOS DOS ENFOQUES DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA

En el enfoque optimista, representado por las teorías del procesamiento de la información, la diversidad cognitiva está positivamente relacionada con la creatividad e innovación ya que las diferentes experiencias y formas de procesar la información de los miembros del equipo, favorecen el intercambio y la integración de perspectivas, contribuyendo al logro de soluciones novedosas y eficientes. Así, la diversidad cognitiva es fuente de nuevas ideas, proporciona mayor número de opciones que pueden contribuir a un mejor análisis de los problemas y está relacionada positivamente con el desempeño del equipo. Este enfoque nos llevaría a pensar que, a mayor diversidad cognitiva, mayor innovación y desempeño del equipo. Sin embargo, siguiendo el «modelo vitamínico» (Warr, 1987), no siempre «mucho» de algo «bueno» produce un resultado mejor. En este sentido, no todos los estudios encuentran relaciones positivas entre la diversidad cognitiva y los resultados grupales.

El enfoque pesimista, representado por las teorías de la identidad social y de la categorización del yo, plantea que, la percepción de falta de uniformidad en ideas, criterios o normas en un grupo, puede llevar a la descomposición de éste y a la formación de subgrupos. Para estas teorías, **el grupo es fuente de validación de lo que es normal pensar y hacer en el mismo**. Entonces, si existen varias formas de pensar y actuar, los miembros se categorizarán dentro de éstas y será más probable la existencia de conflictos. Este planteamiento es coherente con el hecho de que los equipos y organizaciones precisan de cierto nivel de cohesión y estabilidad para asegurar su propia existencia y funcionamiento eficaz.



En línea con lo mencionado, los estudios sobre la materia encuentran relaciones en forma de «U» invertida entre la diversidad cognitiva y los resultados del equipo (Horwitz y Horwitz, 2007). Esta relación curvilínea indica la existencia de un nivel óptimo de esta diversidad a partir del que, incrementarla, resultaría perjudicial para el desempeño y rendimiento grupal. Por lo tanto, las organizaciones dependiendo de su sector, estructura, ventajas competitivas o valores culturales, deberán establecer qué niveles de diversidad cognitiva son los idóneos dentro de sus unidades y equipos de trabajo. Este «balance óptimo» entre diversidad cognitiva y rendimiento deberá ser monitorizado de forma constante para evitar tanto el exceso de conformidad (tomar decisiones sin profundidad en el análisis) como el exceso de conflicto (demorar la toma de decisiones) dentro de las unidades de trabajo.

## LÍMITES A LA DIVERSIDAD COGNITIVA

Los sesgos cognitivos son heurísticos o reglas de pensamiento que nos permiten ahorrar energía a la hora de procesar la ingente cantidad de información que nos llega del entorno. Estos «automatismos» si han sido preservados por la evolución es porque nos son útiles en gran número de circunstancias. Sin embargo, en otras ocasiones nos llevan a cometer errores de juicio y actuación al impedirnos analizar la información que estamos recibiendo. Podemos clasificar los sesgos que pueden deteriorar la diversidad cognitiva en tres tipos: los derivados de la **cultura**, de los **procesos grupales negativos** y los vinculados a los profesionales que realizan **entrevistas de selección** o evaluación.

Las organizaciones, en general, regulan quiénes entran, progresan o abandonan las empresas a través de procesos tales como la atracción, selección, acogida, promoción y salida. En función de sus **características culturales** explícitas (misión, visión, valores, imagen) e implícitas (creencias, normas, patrones de conducta), las empresas envían señales a los empleados actuales y futuros generando expectativas sobre cómo es o sería trabajar en ellas. Por lo tanto, la cultura de la organización es un factor relevante en el nivel de diversidad cognitiva que posee ésta, en un momento dado. Desafortunadamente, las características culturales explícitas (defendidas) no tienen por qué coincidir con las promulgadas, es decir con las que se muestran. Así, aun incluyendo en los valores que se «busca la discrepancia como motor de innovación», en la práctica el estilo de liderazgo puede ser «personalista» y aunque se puede opinar, al final la idea del jefe o jefa es la que prevalece y se aplica.

Los **sesgos asociados a los procesos grupales negativos** afectan directamente a la diversidad cognitiva. El sesgo de la información compartida hace que tendamos a centrar la discusión grupal solo en la información más compartida, obviando datos relevantes en posesión de los miembros individuales. El pensamiento grupal plantea cómo los grupos prefieren tomar decisiones peores pero que sean consensuadas, percibiendo las diferencias de opinión de forma negativa en situaciones de presión. La

polarización que muestra cómo nuestras ideas, después de una discusión grupal en la que «todos pensamos parecido», se fortalecen, siendo más difícil llegar a acuerdos con personas de otros grupos que piensen diferente. Por último, la holgazanería social llevaría a algunos miembros a no contribuir al trabajo grupal.

---

Los grupos prefieren tomar decisiones peores pero que sean consensuadas, percibiendo las diferencias de opinión de forma negativa en situaciones de presión

---

Otro «freno» a la diversidad cognitiva son los sesgos que se aplican en los **procesos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción**. El paradigma «similaridad-atracción» acuñado por Byrne en 1971, es la base de éstos ya que tendemos a realizar juicios más favorables sobre aquellas personas que se parecen a nosotros en experiencias, tipo de estudios, actitudes o formas de pensar y actuar. Por lo tanto, tendemos a rodearnos de personas similares a nosotros, hecho que reduce de forma notable la diversidad cognitiva. Otros sesgos típicos vinculados a las entrevistas tanto de selección como para la promoción interna serían los efectos de **primaría** (mejor valoración a los primeros entrevistados) o **recencia** (valorar mejor a los últimos entrevistados), el efecto **halo** (a partir de un rasgo, inferir la idoneidad o no del candidato) y el efecto de **contraste** que supone el evaluar al candidato o candidata comparándolo con otros candidatos en lugar de con el perfil del puesto o rol.

## NIVEL ÓPTIMO DE DIVERSIDAD COGNITIVA

De lo ya mencionado, es evidente que las organizaciones pueden actuar en varios ámbitos con el fin de establecer la mejor relación entre la diversidad cognitiva y el rendimiento. Podemos centrarnos en los siguientes: la cultura, el estilo de liderazgo, el análisis de problemas en profundidad, la planificación de la movilidad inter-unidades o equipos de trabajo y la mentalización y formación en diversidad cognitiva para líderes y empleados. A continuación, vamos a presentar brevemente cada uno de estos.

Las organizaciones deberían asegurarse de que su cultura, realmente, está propiciando la expresión de ideas diferentes y que, no solo tolera, sino que reconoce y premia el pensamiento divergente. Las culturas constructivas (Cook y Lafferty, 1983), caracterizadas por estar orientadas al logro y a la auto-realización de los empleados, con un enfoque humanista y que priorizan las interacciones positivas, son un ecosistema propicio para la expresión de las diferencias y su percepción como palancas para la innovación y la eficacia. Estas culturas también propician un estilo de liderazgo en el que los directivos y mandos muestran y respaldan conductas participativas, en las que las ideas de todos son importantes por lo que se escuchan y se reconocen. En este contexto los conflictos se centran en la tarea y en los procesos para mejorar el logro de los objetivos, sin perjudicar las relaciones interpersonales. El líder facilita la comunicación, el apoyo y la coordinación dentro del equipo contribuyendo al logro de sus objetivos, hecho que, a su vez, repercutirá en la satisfacción y motivación de líderes y empleados. Estos equipos o unidades de trabajo analizan sus problemas reales o potenciales buscando generar ideas diferentes que permitan un análisis completo y en profundidad para la toma de decisiones acertadas. Los objetivos, las tareas y plazos guían el avance de los equipos y unidades de trabajo.



Como se puede deducir, el recurso más importante para aplicar lo antes comentado es el tiempo.

La organización y sus líderes deben entender que los beneficios de la diversidad cognitiva provienen de la expresión y contraste de diferentes formas de pensar y de la variedad en la información manejada. La continua falta de tiempo para el análisis de problemas y toma de decisiones facilitará la aparición de, por ejemplo, de los sesgos vinculados al grupo o que la cultura promulgada se aleje de los valores defendidos.

Otro equilibrio importante es el que se establece entre la confianza entre los miembros del equipo para expresar abiertamente sus puntos de vista y la ausencia de movilidad de los empleados y líderes entre unidades y equipos de trabajo. Por lo tanto, se deberán diseñar **planes de movilidad inter-unidades** de trabajo siempre que sea posible. Cuando no lo sea, la creación de grupos interdisciplinarios para el estudio de iniciativas o el reunir a profesionales de diferentes unidades de trabajo en las mismas actividades formativas podrían ser la solución.

Por último, líderes y empleados deben entender la importancia de la diversidad cognitiva para el éxito de sus organizaciones y percibirla como una ventaja competitiva real, más allá de la «incomodidad» y de la «pérdida de tiempo» que suponga el debatir de forma exhaustiva sobre las decisiones clave que les pueden afectar. Aunque los sesgos son «normales e inevitables» pueden hacerse conscientes y evitarse cuando la importancia del tema así lo requiera. Además de todo lo comentado hasta el momento, preguntarnos sobre nuestros sesgos, en qué circunstancias tendemos a «**actuar en automático**», el no interrumpir y dar espacio para que otros expresen sus ideas, el centrarnos en el contenido del mensaje, el ponernos en el lugar del otro o la realización de ejercicios sobre escucha activa, podrían ser contenidos de programas de formación en diversidad cognitiva.

## CONCLUSIÓN

Como en la naturaleza, los ecosistemas ricos son los que albergan un gran número de especies diferentes que coexisten en equilibrio, contribuyendo entre todas a la sostenibilidad del medio natural. De forma similar, una organización con el suficiente nivel de diversidad cognitiva y con una cultura que la fomente y oriente asegurará el futuro de la misma.

## REFERENCIAS

Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. Routledge.

Brown, N. (1979). The management of diversity: Or why include sexism and racism as topics in executive development programs. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 4(4), 19-22.

Byrne D. 1971. *The Attraction Paradigm*. Academic .

Cook, R.A. & Lafferty, J.L. (1989). *Level: Organizational culture inventory*. Human Synergistic.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.