



CAPÍTULO

DIVERSIDAD COGNITIVA EN EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN Y LA ORGANIZACIÓN AMBIDIESTRA COMO APORTE A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN MARCO CONCEPTUAL



Ricardo Mora Pabón

Ph. D. (c), investigador de la UNAD. Correo electrónico: ricardo.mora@unad.edu.co

José Ever Castellanos Narciso

Ph. D., investigador de la UNAD. Correo electrónico: jose.castellanos@unad.edu.co

RESUMEN

Los procesos cognitivos de los equipos de alta dirección facilitan la ambidiestralidad y la gestión del conocimiento. En este estudio se explora la composición de los equipos de alta dirección (EAD), en particular, la heterogeneidad del EAD basada en la diversidad cognitiva sobre la organización ambidiestra. El propósito fue conocer el foco de atención que equilibra la exploración y la explotación.

Palabras clave: escalones superiores, equipo de alta dirección, ambidestreza, atención.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se encuentran en un mundo globalizado donde las diferentes estrategias deben involucrar la competitividad de las organizaciones (Castellanos y Cruz, 2018). Así, es necesario profundizar en aspectos teóricos sobre cómo la diversidad de los EAD ambidiestros facilitan las estrategias que conlleven a una mayor competitividad.

La investigación en estrategia conductual estudia las bases psicológicas que generan las decisiones en el proceso estratégico organizacional (Powell et al., 2011). Específicamente, el comportamiento de la firma es un proceso cognitivo y estructural, en donde la capacidad limitada de atención de los seres humanos simplifica el proceso de toma de decisiones al escoger no la más óptima, sino la más satisfactoria, según las aspiraciones de las personas (Simon, 1997).

En otras palabras, la racionalidad limitada, que es un concepto del cual parte la perspectiva de los escalones superiores (Hambrick y Mason, 1984), hace referencia a que las personas tienen una capacidad reducida para procesar y comprender toda la información del entorno (Simon, 1955). Así, la limitación de la cognición de los ejecutivos concede más atención a unos determinados problemas que a otros (Hambrick et al., 2005), generalmente los que consideran relevantes para la organización (Kaplan, 2008).

Actualmente hay un gran cuerpo de investigación sobre la influencia de los equipos de alta dirección (EAD) y los procesos de estrategia principalmente en las relaciones de los EAD y las cogniciones (Bromiley y Rau, 2016). En tal sentido, la heterogeneidad en los EAD es el reflejo de los resultados organizacionales por medio de las elecciones estratégicas que se implementaron (Hambrick y Mason, 1984).

La diversidad en el trabajo es definida como la distribución de diferencias entre los colaboradores con respecto a atributos en común (Harrison y Klein, 2007). Es decir que, la diversidad hace referencia a la variedad en una característica en particular, que poseen los miembros del equipo de trabajo.

Aunque ha habido investigaciones sobre diversidad (Audia y Brion, 2007; Chen y Van Velsor, 1996; Ivancevich y Gilbert, 2000; Li, 2014; Linnehan et al., 2006; Ni et al., 2014; Rowold y Heinitz, 2007; Shen et al., 2009; Shin et al., 2012; van Knippenberg et al., 2004; Watson et al., 2002; Kondra y Hinings, 1998), los resultados han sido dispares. Algunos afirman los beneficios de la experiencia y del conocimiento en el proceso de toma de decisiones, pero también pueden generar conflictos debido a las discrepancias entre los miembros del equipo de alta dirección (van Knippenberg y Schippers, 2007). Este estudio pretende centrarse sobre los primeros sin desconocer los segundos.

Ahora bien, la diversidad cognitiva es definida como la amplitud de perspectivas, conocimientos e ideas que se encuentran en un área determinada (Kilduff et al., 2000). También ha sido definida como las diferencias entre las preferencias y creencias de los miembros del EAD sobre los objetivos estratégicos (Miller et al., 1998). Otra definición involucra la variabilidad en atributos no observables en actitudes de nivel profundo como valores, creencias y perspectivas (Kilduff et al., 2000).

Se puede observar que las definiciones dependen de las características que se determinen más relevantes. Por ejemplo, la diversidad cognitiva puede referirse a la variación de estilos cognitivos (Mello y Delise, 2015). De esta forma, la diversidad cognitiva puede ser un mecanismo relevante de los EAD que contribuye en valorar en profundidad, la toma de decisiones (Meissner y Wulf, 2017). Asimismo, las revisiones que se han realizado muestran diferentes tipos de diversidad cognitiva que impactan los procesos, las actitudes y los resultados (Horwitz y Horwitz, 2007; Mello y Rentsch, 2015; van Knippenberg y Schippers, 2007).

Esto es relevante en la investigación de la diversidad cognitiva debido al componente de pensar y gestionar, de manera simultánea, la paradoja de eficiencia y nuevas oportunidades organizacionales que pueden involucrar la gestión del conocimiento. Así, la explotación busca el mejoramiento incremental mientras la exploración se focaliza en el futuro empresarial (March, 1991). En tal sentido, la diversidad cognitiva del EAD es un elemento clave para la formulación e implementación de la estrategia ambidiestra. Por ende, se argumenta que la diversidad cognitiva, específicamente donde se focaliza la atención, favorece la organización ambidestreza.

Estudios previos han examinado las interacciones entre los EAD y la orientación ambidiestra de las firmas (Carmeli y Halevi, 2009; Li et al., 2016; Li, 2013; Lubatkin et al., 2006). Sin embargo, se carecen de estudios que involucren la atención en la diversidad cognitiva de los EAD ambidiestros. Al respecto, los estudios anteriores sobre escalones superiores y organización ambidiestra se han centrado principalmente en desempeño de la empresa (Cao et al., 2009), en innovación (Li y Lin, 2008; Li et al., 2014) y desempeño financiero (He y Wong, 2004). Sin embargo, la diversidad cognitiva de los EAD y su foco en la atención en la ambidestralidad, no se han estudiado hasta ahora.

El objetivo de este capítulo es vincular explícitamente la diversidad cognitiva del EAD y la organización ambidiestra en una visión basada en la atención desde múltiples niveles. Esta formulación está acorde con la propuesta por Ocasio (1997) en donde el proceso de atención tiene tres niveles: individual, organizacional y del entorno. Este estudio hace dos contribuciones. Primero, establece que se carecen de estudios previos que examinen la diversidad cognitiva del EAD y la organización ambidiestra. Esto muestra como la diversidad de creencias y preferencias contribuye a la adaptabilidad organizacional y a la gestión del conocimiento a partir de la gestión paradójica de los miembros de equipo.

La segunda contribución a la literatura es sobre la teorización del foco de atención en la diversidad cognitiva en los miembros del EAD y la organización ambidiestra. De esta forma, se estudia el sesgo de atención de la diversidad cognitiva de los EAD hacia la organización ambidiestra.

REVISIÓN DE LITERATURA

ASPECTOS TEÓRICOS

El presente estudio está basado en la teoría conductual de la firma, específicamente en la perspectiva de los escalones superiores que sostiene que el comportamiento de los ejecutivos está sujeto a los valores, cogniciones y coaliciones dominantes de los miembros del EAD que influye en la toma de decisiones estratégicas (Hambrick y Mason, 1984).

El proceso estratégico de toma de decisiones se fundamenta principalmente sobre dos corrientes: la teoría del procesamiento de la información, la cual sostiene que hay un intercambio de información entre los miembros del equipo, que además es evaluada e interpretada antes de tomar decisiones (Daft et al., 1993).

La segunda corriente es la teoría de procesos grupales que indica la necesidad de comprender el proceso de toma de decisiones grupales tales como el conflicto, la rapidez en el proceso de toma de decisiones, la confianza, entre otros (Lawrence, 1997).

El presente estudio asume la primera corriente por encontrar en el procesamiento de la información mayores elementos teóricos relacionados con los escalones superiores. Así, los EAD influyen en el flujo de información dentro de la organización debido a que la distribuyen a actores relevantes dentro y fuera de la empresa (Collins y Clark, 2003). Este elemento de gestión del conocimiento a partir de la comunicación es relevante debido a que se comparten las metas, actividades y comportamientos requeridos por la organización, beneficiando el logro de la exploración y la explotación.

Esta investigación toma como base la perspectiva de los escalones superiores. Tradicionalmente, estos dos componentes (diversidad cognitiva y atención) se han estudiado de manera aislada. Sin embargo, los investigadores de los escalones superiores reconocen que la diversidad representa cualidades que puede inducir a resultados diferentes (Bromiley y Rau, 2016). Partiendo de esta premisa, se examinó la diversidad cognitiva (foco de atención) de los EAD sobre la organización ambidiestra.

ESCALONES SUPERIORES

El origen de la perspectiva de los escalones superiores proviene de la teoría conductual de la firma, en donde una de sus premisas es la concepción de la organización como un sistema adaptativo, por medio de las rutinas que han resuelto los problemas en el pasado (Gavetti et al., 2007). Así, podemos observar una relación fundamental con la organización ambidiestra porque su fin primordial es la adaptabilidad (O'Reilly y Tushman, 2013). De esta manera, la diversidad cognitiva de los miembros del EAD fomenta la adaptabilidad. Esto puede llevarse a cabo por medio del principio de distribución estructural de la atención. Es decir, que la atención está distribuida en una variedad de procesos, procedimientos, actividades y comunicaciones de la organización, en donde los ejecutivos enfocan su atención en un pequeño grupo de problemas y respuestas (Simon, 1997).

La perspectiva de los escalones superiores señala que las características psicológicas (valores y cogniciones) y percepciones explican las diferentes alternativas estratégicas que escogen los miembros del EAD y los resultados organizacionales que se obtienen (Hambrick y Mason, 1984).

A propósito, las características psicológicas son definidas como las diferencias entre los miembros del equipo con respecto a valores, personalidad y actitudes (Harrison y Klein, 2007). En la literatura el concepto de diversidad cognitiva ha sido definido de múltiples formas. Por ejemplo, como las diferencias en los procesos cognitivos que las personas realizan para llevar a cabo sus tareas (Kurtzberg, 2005).

Otra definición hace referencia a la variación de creencias con respecto a las relaciones causa efecto y a la variación en preferencias concernientes a los diversos objetivos de la organización (Miller et al., 1998). También la diversidad cognitiva es conceptualizada como la variedad en conocimientos, capacidades y habilidades que tienen los miembros del EAD como resultado de la experiencia, educación y destrezas (Martins et al., 2013).

De acuerdo con McGrath et al. (1995) las tipologías de la diversidad cognitiva pueden estar categorizadas por las diferencias basadas en (1) aspectos demográficos; (2) conocimientos, habilidades y destrezas; (3) valores, creencias y actitudes; (4) personalidad y; (5) diferencias de estatus. Este estudio está basado principalmente en creencias.

Es de resaltar que la diversidad de los EAD presenta problemas socio-afectivos (conflictos afectivos y barreras de comunicación) que pueden afectar los resultados estratégicos organizacionales (Carpenter et al., 2004). A pesar de estos inconvenientes, se argumenta que los recursos intelectuales complementarios fomentan un mayor cuerpo de conocimiento para la toma de decisiones estratégicas a partir de la diversidad cognitiva, concretamente sobre el foco de atención porque depende de las características particulares de cada situación.

En otras palabras, la diversidad cognitiva puede incrementar la gama de posibilidades de que los diferentes miembros del EAD centren su atención y comportamiento en una variedad de características concretas de la situación. Así, la atención ya no depende principalmente de los ejecutivos sino del contexto o la situación en la que se encuentra la organización (Ocasio, 1997).

De este modo, el EAD que equilibre los enfoques de atención estratégica, a través de la diversidad cognitiva en la exploración y explotación, facilitará el alcance de la perdurabilidad organizacional. En tal sentido, la base cognitiva de los miembros del EAD enfoca selectivamente su atención en función de sus preferencias, experiencias y otros sesgos (Hambrick y Mason, 1984).

Ahora bien, la atención ejecutiva es definida como la toma de decisiones gerenciales a partir de percibir, resaltar, clasificar, interpretar y orientar el tiempo y el esfuerzo dedicado por parte de los ejecutivos (Ocasio, 1997). Así, si los ejecutivos poseen más información de la que son capaces de procesar, por lo tanto, su atención se hace de forma selectiva (Cyert y March, 1963). De esta manera, los ejecutivos focalizan selectivamente su atención en los principales factores, que ellos consideran, y excluyen otros que son, según su criterio, poco relevantes (Ocasio, 1997).

En tal sentido, si existe diversidad cognitiva en los miembros del EAD, habrá diferentes focos de atención con respecto a las elecciones estratégicas, ampliando el espectro de los componentes involucrados que conllevaría a una más extensa y profusa discusión de las causas y posibles consecuencias de la toma de decisiones. Además, como la diversidad cognitiva de los miembros del EAD provienen de diferentes áreas, la distribución de la atención propende por involucrar mayores aspectos organizacionales.

Así las cosas, las experiencias profesionales de los ejecutivos como trabajos previos en el sector, educación y antecedentes funcionales marcarán un sesgo en los patrones de atención del EAD, vinculados con la exploración y la explotación (Buyl et al., 2012).

ORGANIZACIÓN AMBIDIESTRA

Los resultados estratégicos de una organización dependen de las características de los miembros del EAD (Hambrick y Mason, 1984), de esta manera se ha investigado su relación con las contradicciones estratégicas de la ambidestreza (Jansen et al., 2008). De acuerdo con Smith y Tushman (2005) la composición del EAD juega un papel relevante en el balance efectivo de las tensiones de la exploración y la explotación.

La organización ambidiestra es la capacidad de una empresa en perseguir simultáneamente las estrategias de exploración y la explotación (Gibson y Birkinshaw, 2004). En otras palabras, la organización busca deliberadamente la explotación de las competencias que posee actualmente y, al mismo tiempo, explora nuevas oportunidades de negocio que se pueden presentar en el futuro (Andriopoulos y Lewis, 2009).

En tal sentido, la organización ambidiestra concede que las empresas alcancen la eficiencia mejorando los productos actuales y, a la vez, buscando nuevas oportunidades para adaptarse a los desafíos futuros (O'Reilly y Tushman, 2008). Entonces, si se documenta el conocimiento organizacional puede ser un activo intangible que redunde en generar ventajas competitivas.

De esta forma, se hace necesaria la capacidad de integración de los EAD para construir modelos mentales paradójicos o marcos paradójicos que faciliten el intercambio de información y conocimiento que lleven a la ambidiestralidad (Carmeli y Halevi, 2009). Además, los miembros del EAD que poseen antigüedad en la empresa se enfocan más en la explotación porque conocen las prácticas organizacionales mientras que los miembros que han trabajado en múltiples empresas tienen contactos e ideas que propenden por la exploración, pero lo importante es tener la combinación de ambos miembros (comunes y diversos) en los EAD (Beckman, 2006).

Por lo tanto, lo que el EAD debe buscar es un balance entre diversidad y homogeneidad (García-Granero et al., 2017). Puesto que el objetivo de la diversidad cognitiva no es alcanzar la heterogeneidad sino trazar el camino para la perdurabilidad de la organización tanto en el corto como en el largo plazo, el cual puede sustentarse a través de los procesos de atención.

Ahora bien, la estrategia de explotación se centra en el corto plazo, es decir, en eficiencia, refinamiento y foco mientras la estrategia de exploración se concentra en el largo plazo, es decir, en experimentación, flexibilidad y pensamiento divergente (March, 1991). Aquí se puede detallar que, al ser un EAD diverso cognitivamente, es más probable que la atención se fije al mismo tiempo, no solamente en cada uno de aspectos relevantes del corto plazo y largo plazo, sino además en la profundidad y en los contextos que se generan en las diferentes situaciones estratégicas.

Asimismo, existen dos elementos fundamentales que deberían realizar los EAD para fomentar la ambidestreza (O'Reilly y Tushman, 2011). Primero, el EAD debe reconocer las diferencias entre negocios actuales y futuros, así como estar pendiente de los cambios que se van generando en el entorno con respecto a los rivales, tecnología y clientes (Smith y Tushman, 2005). Expandiendo este postulado, se podría afirmar que los EAD que poseen diversidad cognitiva, se benefician de prestar atención a una variedad de elementos claves de los negocios actuales con respecto a los requerimientos del mercado.

Segundo, los EAD deben buscar de manera activa la asignación, integración y reconfiguración de las capacidades a través de los recursos y activos organizacionales (O'Reilly y Tushman, 2008). Del mismo modo, la diversidad cognitiva focaliza la atención y conducta en las estrategias de futuros negocios, dónde se centra la atención y cómo balancear las estrategias de exploración y explotación. Así, el principio de atención situada afirma que las personas que toman las decisiones dependen del contexto específico en el que se encuentran (Ross y Nisberr, 1991). Extendiendo este principio, el contexto situacional (competencia, clientes, tecnología) actual o futuro puede explicar a qué atienden primordialmente los ejecutivos en la organización ambidiestra.

En conclusión, este estudio desafía una evaluación a partir de la composición de la diversidad cognitiva de los miembros del EAD por medio de la focalización de la atención de las estrategias de exploración y explotación. Además, avanza en la comprensión de la estrategia al hacer énfasis en la diversidad cognitiva de los EAD ambidiestros, específicamente, en cómo la atención selectiva puede conducir a realizar conductas o dejar de hacerlas con el fin de buscar la adaptación organizacional.

Esta adaptación depende de si los procesos de atención facilitan o privan el desempeño por medio de la diversidad cognitiva en donde los ejecutivos enfocan y distribuyen la atención en equilibrio con las estrategias de exploración y explotación. Así, los miembros del EAD pueden enfocarse en elementos del entorno tomando decisiones y comportamientos que son pertinentes de acuerdo con las ventajas y restricciones que posee la organización (Ocasio, 1997).

Finalmente, el foco de atención selectivo favorece las acciones estratégicas de la organización porque en la gestión los ejecutivos balancean los problemas actuales y, a la vez, los asuntos futuros que disputan sus energías, esfuerzos y atención; y que desembocan en el valor del enfoque estratégico ambidiestro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andriopoulos, C. y Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

Audia, P. G. y Brion, S. (2007). Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 255–269. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.obhdp.2006.01.007>

Beckman, C. M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741–758. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083030>

Bromiley, P. y Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202. <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>

Buyl, T., Boone, C. y Matthyssens, P. (2012). The Impact of the Top Management Team's Knowledge Diversity on Organizational Ambidexterity. *International Studies of Management and Organization*, 42(4), 8–26. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420401>

Cao, Q., Gedajlovic, E. y Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>

Carmeli, A. y Halevi, M. Y. (2009). How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>

Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A. y Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>

Castellanos, J. y Cruz, M. (2018). La competitividad como factor determinante para las organizaciones internacionales. En J. De Lucio (Ed.), *La internacionalización de la empresa española: Situación y propuestas* (pp. 183–213). Aranzadi.

Chen, C. C. y Van Velsor, E. (1996). New Directions for Research and Practice in Diversity Leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 285–302. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90045-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90045-4)

Collins, C. J. y Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/10.5465/30040665>

Cyert, R. y March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall.

Daft, R., Bettenhausen, K. y Tyler, B. (1993). Implications of Top Managers' Communication Choices for Strategic Decisions. En G. Huber y W. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* (pp. 112–146). Oxford University Press.

García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J. P. y Vega-Jurado, J. (2017). Top Management Team Diversity and Ambidexterity: The Contingent Role of Shared Responsibility and CEO Cognitive Trust. *Long Range Planning*, 51(6), 881–893. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.11.001>

Gavetti, G., Levinthal, D. y Ocasio, W. (2007). Neo-carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future. *Organization Science*, 18(3), 523–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0277>

Gibson, C. y Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>

Hambrick, D. C., Finkelstein, S. y Mooney, A. C. (2005). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355>

Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258434>

Harrison, D. y Klein, K. J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs As Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>

He, Z. L. y Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>

Horwitz, S. K. y 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. <https://doi.org/10.1177%2F0149206307308587>

Ivancevich, J. y Gilbert, J. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75–92. <https://doi.org/10.1177%2F009102600002900106>

Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J. Van Den y Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>

Kaplan, S. (2008). Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672–695. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.33665141>

Kilduff, M., Angelmar, R. y Mehra, A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21–34. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.21.12569>

Kondra, A. y Hinings, C. (1998). Organizational Diversity and Change in Institutional Theory. *Organization Studies*, 19(5), 743–767. <https://doi.org/10.1177%2F017084069801900502>

Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51–65. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1701_5

Lawrence, B. S. (1997). The Black Box of Organizational Demography. *Organization Science*, 8(1), 1–22. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.1.1>

Li, C. R. y Lin, C. J. (2008). The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002–1026. <https://doi.org/10.1108/00251740810890186>

Li, C. R., Liu, Y. Y., Lin, C. J. y Ma, H. J. (2016). Top Management Team Diversity, Ambidextrous Innovation and the Mediating Effect of Top Team Decision-Making Processes. *Industry and Innovation*, 23(3), 260–275. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1144503>

Li, C. R. (2013). How Top Management Team Diversity Fosters Organizational Ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874–896. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2012-0075>

Li, C. (2014). Top Management Team Diversity in Fostering Organizational Ambidexterity: Examining TMT Integration Mechanisms. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16(3), 303–322. <https://doi.org/10.1080/14479338.2014.11081990>

Li, C. R., Lin, C. J. y Huang, H. C. (2014). Top Management Team Social Capital, Exploration-Based Innovation, and Exploitation-Based Innovation in SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*, 26(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850157>

Linnehan, F., Chrobot-Mason, D. y Konrad, A. M. (2006). Diversity attitudes and norms: The role of ethnic identity and relational demography. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(4), 419–442. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.382>

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177%2F0149206306290712>

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S. y Ivanaj, V. (2013). A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict. *Small Group Research*, 44(2), 96–126. <https://doi.org/10.1177%2F1046496412466921>

McGrath, J., Berdatl, J. y Arrow, H. (1995). Traits, Expectations, Culture and Clout. En S. Jackson y M. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams* (pp. 47–68). APA Books.

Meissner, P. y Wulf, T. (2017). The Effect of Cognitive Diversity on the Illusion of Control Bias in Strategic Decisions: An Experimental Investigation. *European Management Journal*, 35(4), 430–439. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.004>

Mello, A. L. y Delise, L. A. (2015). Cognitive Diversity to Team Outcomes: The Roles of Cohesion and Conflict Management. *Small Group Research*, 46(2), 204–226. <https://doi.org/10.1177%2F1046496415570916>

Mello, A. L. y Rentsch, J. R. (2015). Cognitive diversity in teams: A multi-disciplinary review. *Small Group Research*, 46(6), 623–658. <https://doi.org/10.1177%2F1046496415602558>

Miller, C. C., Burke, L. M. y Glick, W. H. (1998). Cognitive Diversity Among Upper Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1%3C39::AID-SMJ932%3E3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1%3C39::AID-SMJ932%3E3.0.CO;2-A)

Ni, T., Fu, Z., Lu, W., Wang, Y., Yang, B. y Li, H. (2014, junio 26-27). When and How does Group Diversity Increase Group Performance: A Literature Review and Research Agenda [Ponencia]. *11Th International Conference On Service Systems And Service Management, ICSSSM 2014*. IEEE, Beijing, China. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2014.6874111>

O'Reilly, C. y Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22. <https://doi.org/10.1525%2Fcmr.2011.53.4.5>

O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C187::AID-SMJ936%3E3.0.CO;2-K)

Powell, T., Lovallo, D. y Fox, C. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>

Ross, L. y Nisberr, R. (1991). *The Person and the Situation: Perspective of Social Psychology*. McGraw-Hill.

Rowold, J. y Heinitz, K. (2007). Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18(2), 121–133. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. y Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>

Shin, S. J., Kim, T., Lee, J. y Bian, L. (2012). Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: a Cross-Level Interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0270>

Simon, H. (1997). *Administrative Behavior a Study of Descision-Making Processes in Administrative Organizations* (4th ed.). Free Press.

Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

Van Knippenberg, D. y Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>

Van Knippenberg, Daan, De Dreu, C. K. W. y Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

Watson, W. E., Johnson, L. y Zgourides, G. D. (2002). The Influence of Ethnic Diversity on Leadership, Group Process, and Performance: An Examination of Learning Teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(1), 1–16. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(01\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(01)00032-3)