



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Gestionando la diversidad en los empleados de la
administración pública

TESIS DOCTORAL

**GESTIONANDO LA DIVERSIDAD EN LOS
EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

por

Paola Steffany Arce López

Tesis propuesta para el:

**Programa de Doctorado en Ciencias Económicas y
Empresariales**

Universidad de Granada

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas I**

Dirigida por:

Prof. Dra. Antonia Ruiz Moreno

Prof. Dra. Dainelis Cabeza Pullés

Granada, 2024



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas I
Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

TESIS DOCTORAL

**GESTIONANDO LA DIVERSIDAD EN LOS EMPLEADOS
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

por

Paola Steffany Arce López

Dirigida por:

Prof. Dra. Antonia Ruiz Moreno

Prof. Dra. Dainelis Cabeza Pullés

Granada, 2024



TESIS DOCTORAL

**GESTIONANDO LA DIVERSIDAD EN LOS EMPLEADOS DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Tesis doctoral presentada por:

Paola Steffany Arce López

Dirigida por:

Prof. Dra. Antonia Ruiz Moreno

Prof. Dra. Dainelis Cabeza Pullés

Granada, 2024

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales
Autor: Paola Steffany Arce López
ISBN: 978-84-1195-459-4
URI: <https://hdl.handle.net/10481/95968>

AGRADECIMIENTOS

Si bien la elaboración de una tesis doctoral entraña una serie de dificultades y retos, la redacción de este apartado es la parte que más me ha costado redactar, pues son muchas las personas que han contribuido directa e indirectamente en este estudio y sin duda no alcanzarían palabras para expresar lo agradecida que estoy con cada una de ellas. Quiero comenzar agradeciendo a mis directoras, los pilares de este trabajo.

A la Prof. Dra. Antonia Ruiz Moreno. Mis agradecimientos hacia ella van más allá que por la dirección de esta tesis. Gracias a todos los niveles. Mi interés por la investigación nació contigo, en ese TFM en el que guiaste mis primeros pasos. Quizás no lo sepas, pero fuiste quien inspiró en mí la ilusión de ser profesora, eres brillante al enseñar. Contigo encontré una maestra y un gran estímulo. Gracias por transmitirme tu experiencia, tu orientación y tu apoyo constante. Por esa rigurosidad que te caracteriza y ese saber estar en los momentos de tensión. Gracias por tu entusiasmo, por contagiarme el amor por la investigación, la ilusión para querer mejorar y por hacer nuevas cosas.

A la Prof. Dra. Dainelis Cabeza Pullés, gracias por recorrer este camino junto a mí, darme fuerzas siempre que las necesité y tener tanta paciencia conmigo. Gracias por transmitirme tu ilusión y tu actitud. Has sido siempre una inspiración para mí, por tu fortaleza y tu tenacidad, por enseñarme a seguir los sueños sin importar lo lejos que estén de nuestro origen, te admiro mucho. Gracias por tu sabiduría y tener siempre las respuestas adecuadas a mis dudas. Te agradezco por estar ahí siempre que lo he necesitado e implicarte tanto, por tu inquebrantable apoyo y dedicación durante este proceso. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo.

Gracias a ambas por tantas horas compartidas, porque sin vosotras esta tesis no habría llegado a su fin. Supone para mí un infinito orgullo el hecho de que me acogieran bajo su tutela y me hayan guiado sabiamente en mi camino investigador durante todos estos años. No solamente quiero agradecerles el invaluable soporte académico que me han brindado, sino

también todo el cariño que me han dado, a su lado nunca me he sentido sola. Gracias porque nuestro vínculo académico ha traspasado y ahora puedo llamarlas mi familia. Las quiero mucho.

Quiero agradecer hoy y siempre a mi familia, mi mamá Bety, mi mamá María, mi hermana Bertha y mi papá Fernando, porque a pesar de no estar presentes físicamente, sé que procuran mi bienestar desde mi país. Y está claro que, si no fuese por la fuerza y el soporte que me brindaron para salir y perseguir mis sueños, a pesar de quedarse con el corazón partido a la mitad, nada de esto habría sido posible. El apoyo y el ánimo que me brindan me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis amigos y colegas, (Andrea, Milena, Susy, Mayday, Carlos, David, Jorge, Nohelia, Angela, Gaby) que desde el primer día se sumaron a la ilusión de mi sueño, me brindaron su apoyo, su colaboración y cariño sin ningún interés. Son las personas por las cuales hoy por hoy puedo afirmar que, a pesar de haber venido sola a continuar mis estudios, jamás me he sentido así, porque ellos han estado a mi lado cada día durante estos años.

A mi pareja, Luis, por su amor, apoyo y comprensión durante los momentos más estresantes en la etapa final de mi tesis. Su apoyo emocional ha sido importante para continuar. Gracias por ser mi compañero incondicional.

Me gustaría agradecer a la Universidad de Granada y especialmente a los profesores del departamento de Organización de empresas I por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera académica. En especial quiero expresar mi más sincera gratitud al Prof. Dr. Javier Llorens, Prof. Dr. Carlos Albacete, Prof. Dra. Teresa Egea, Prof. Dra. María del Carmen Haro, y la Prof. Dra. M. Nieves Pérez por su constante apoyo, su fé en mis habilidades y su disposición para ayudarme, lo cual ha sido fundamental para la finalización de esta tesis.

DEDICATORIA

A mi familia, por su amor y apoyo incondicional durante todo mi camino académico. Sin su ayuda, este logro no habría sido posible. En especial a mi mamá Bety, cuyo amor incondicional y sabiduría me han guiado a lo largo de mi vida. Este trabajo está dedicado a ella y a su legado de perseverancia y determinación.

A mis tutoras, por su guía experta y paciencia infinita en cada paso de mi investigación. Su dedicación y compromiso con mi éxito son invaluableles.

A mi país, porque el contexto en el que me desarrollé fue una constante fuente de inspiración y motivación en mi investigación. Espero que este trabajo pueda contribuir a su bienestar y progreso.

La mente es como un paracaídas... solo funciona si la tenemos abierta.

Albert Einstein

Contenido

Capítulo 1. Introducción-----	19
1.1 Marco general de la tesis doctoral-----	19
1.2 Delimitación del tema objeto de estudio -----	21
1.3 Objetivo de la investigación-----	30
1.4.1 Sistema de memoria transactiva e integración de la tecnología como formas de atenuar los efectos negativos de la diversidad cognitiva en los empleados públicos -----	32
1.4.2 Los efectos indirectos de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo, en los resultados de la diversidad cognitiva para fomentar el comportamiento ambidextro -----	33
1.4.3 La apertura a la diversidad como una oportunidad para mejorar los conflictos de tareas, de relación y la gestión del conflicto, y la influencia del líder ambidextro en la administración pública-----	34
1.4 Estructura del trabajo de investigación -----	35
1.5 Referencias -----	38
Capítulo 2. Diversidad cognitiva y viabilidad del equipo: el rol mediador de los sistemas de memoria transactiva y el papel moderador de la integración de la tecnología. -----	52
2.1 Resumen-----	52
2.2 Resumen gráfico -----	53
2.3 Introducción-----	53
2.4 Desarrollo de teorías e hipótesis -----	56
2.4.1 Viabilidad del equipo -----	56
2.4.2 Diversidad cognitiva -----	57
2.4.3 Sistemas de memoria transactiva-----	59
2.4.4 La relación entre diversidad cognitiva y viabilidad del equipo-----	60
2.4.5 La relación entre diversidad cognitiva y los sistemas de memoria transactiva -----	61
2.4.6 La relación entre los sistemas de memoria transactiva y viabilidad del equipo -----	63
2.4.7 El rol mediador de los sistemas de memoria transactiva -----	64
2.4.8 El rol moderador de la integración de la tecnología en los sistemas de memoria transactiva -----	66

2.5 Enfoque metodológico -----	70
2.5.1 Muestra y procedimiento -----	70
2.5.2 Medidas -----	71
2.6 Resultados-----	72
2.6.1 Modelo de medición-----	72
2.6.2 Modelo estructural-----	74
2.6.3 Análisis de Mediación -----	76
2.6.4 Análisis de Moderación-----	77
2.7 Discusión -----	77
2.7.1 Implicaciones teóricas -----	81
2.7.2 Implicaciones prácticas -----	82
2.7.3 Limitaciones y líneas de investigaciones futuras -----	83
2.8 Conclusiones-----	84
2.9 Referencias-----	84
Capítulo 3. Diversidad cognitiva siempre presente: el papel mediador del sentimentalismo y la autoeficacia creativa para lograr comportamiento ambidextro. -----	98
3.1 Resumen-----	98
3.2 Resumen gráfico -----	99
3.3 Introducción-----	100
3.4 Desarrollo de teorías e hipótesis -----	104
3.4.1 Diversidad cognitiva -----	104
3.4.2 Comportamiento ambidextro del empleado -----	106
3.4.3 La relación entre diversidad cognitiva y autoeficacia creativa -----	107
3.4.4 La relación entre diversidad cognitiva y sentimentalismo -----	108
3.4.5 La relación entre autoeficacia creativa y comportamiento ambidextro -----	110
3.4.6 La relación entre sentimentalismo y comportamiento ambidextro -----	111
3.4.7 El papel mediador de la autoeficacia creativa-----	112
3.4.8 El papel mediador del sentimentalismo -----	113

3.5 Enfoque metodológico -----	116
3.5.1 Contexto y muestra de la investigación -----	116
3.5.2 Mediciones-----	117
3.5.3 Análisis de datos -----	119
3.5.4 Pruebas de varianza del método común-----	120
3.6 Resultados-----	120
3.6.1 Modelo de medición-----	120
3.6.2 Modelo estructural-----	122
3.6.3 Análisis de la mediación-----	124
3.7 Discusión -----	125
3.7.1 Implicaciones teóricas -----	127
3.7.2 Implicaciones prácticas -----	128
3.7.3 Futuras líneas de investigación -----	130
3.7 Referencias-----	131
Capítulo 4. Una evidencia multinivel sobre los efectos de la apertura a la diversidad en los conflictos de tareas y de relación y la gestión del conflicto: el papel del liderazgo ambidextro -----	149
4.1 Resumen-----	149
4.2 Resumen gráfico -----	150
4.3 Introducción-----	150
4.4 Desarrollo de teorías e hipótesis -----	154
4.4.1 La apertura a la diversidad -----	154
4.4.2 Relación de la apertura a la diversidad con el conflicto de tarea y el conflicto de relación -----	155
4.4.3 Relación de la apertura a la diversidad con la gestión del conflicto -----	158
4.4.4 El rol mediador del liderazgo ambidextro -----	158
4.4.5 Modelo Teórico -----	161
4.5 Enfoque metodológico -----	162

4.5.1 Muestra y procedimientos -----	162
4.5.2 Medida-----	164
4.6 Resultados-----	165
4.6.1 Evaluación del modelo de medición-----	165
4.6.2 Análisis de mediación-----	171
4.7 Discusión -----	173
4.7.1 Contribuciones teóricas -----	177
4.7.2 Implicaciones prácticas -----	178
4.7.3 Limitaciones -----	179
4.7.4 Direcciones de investigaciones futuras-----	179
4.8 Conclusiones-----	180
4.9 Referencias-----	180
Capítulo 5. Conclusiones e implicaciones -----	201
5.1 Conclusiones-----	201
5.2 Implicaciones del trabajo de investigación para el ámbito académico -----	206
5.2.1 Contribuciones empíricas y teóricas -----	206
5.3 Implicaciones para la práctica de la administración publica -----	210
5.4 Limitaciones y futuras líneas de investigación -----	214
5.5 Consideraciones finales -----	216
5.6 Referencias-----	217
Capítulo 6. Manual de gestión de la diversidad cognitiva y la apertura para las administraciones públicas-----	223
Apéndice 1: Cuestionario -----	256

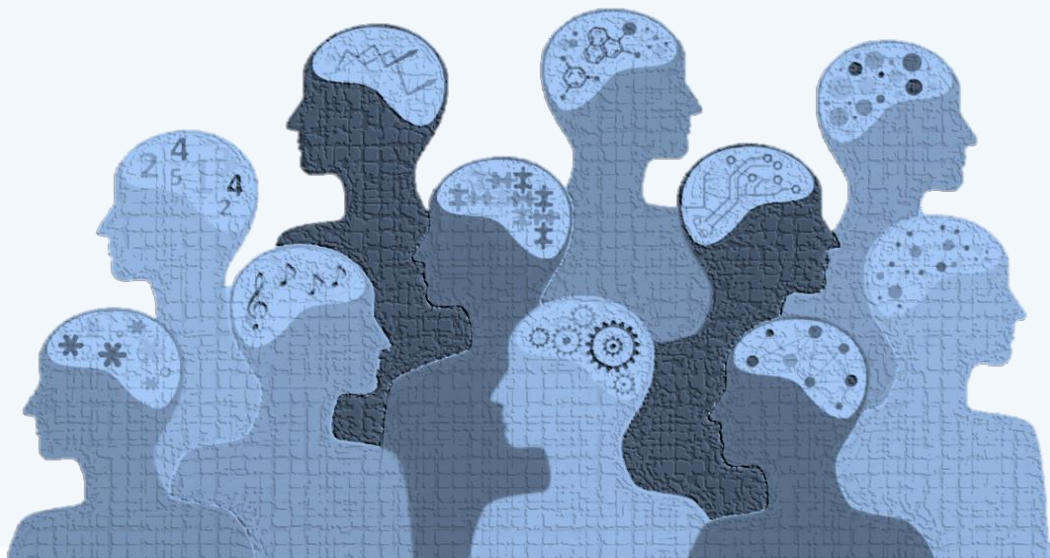
Índice de tablas

Tabla 2.1. Características sociodemográficas de la muestra -----	71
Tabla 2.2 Fiabilidad y validez convergente para variables latentes reflexivas de segundo orden - -----	73
Tabla 2.3 Evaluación de la validez discriminante mediante el criterio HTMT (segundo orden) -- -----	74
Tabla 2.4 Evaluación del modelo estructural-----	74
Tabla 2.5 Análisis de los efectos indirectos (mediación) -----	76
Tabla 3.1 Características sociodemográficas de la muestra -----	117
Tabla 3.2 Fiabilidad y validez convergente para variables latentes reflexivas de segundo orden - -----	121
Tabla 3.3 Evaluación de la validez discriminante mediante el criterio HTMT (segundo orden) -- -----	122
Tabla 3.4 Evaluación de modelos estructurales de hipótesis y variables de control -----	123
Tabla 3.5 Análisis de los efectos indirectos (mediación) -----	125
Tabla 4.1. Información demográfica -----	163
Tabla 4.2 Propiedades psicométricas - estudio 1 -----	166
Tabla 4.3 Validez discriminante Ratio Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) Estudio 1 -----	166
Tabla 4.4 Evaluación de modelos estructurales – estudio 1 -----	167
Tabla 4.5 Propiedades psicométricas Estudio 2 -----	169
Tabla 4.6 Validez discriminante Ratio Heterotrait–Monotrait (HTMT) Estudio 2 -----	169
Tabla 4.7 Evaluación de modelos estructurales – estudio 2 -----	170
Tabla 4.8 Análisis de los efectos indirectos -----	172
Tabla 4.9 Análisis de mediación del liderazgo ambidextro – VAF -----	172

Índice de figuras

Figura 1.1 Análisis de co-ocurrencia de “Diversidad cognitiva” -----	26
Figura 1.2 Apertura a la diversidad -----	28
Figura 1.3 Síntesis de los objetivos de la investigación -----	31
Figura 2.1 Resumen gráfico del capítulo 2 -----	53
Figura 2.2 Modelo conceptual -----	70
Figura 2.3 Resultados del análisis del modelo estructural -----	75
Figura 3.1 Resumen gráfico del capítulo 3 -----	99
Figura 3.2 Modelo teórico -----	116
Figura 3.3 Resultados del análisis del modelo estructural -----	124
Figura 4.1 Resumen gráfico del capítulo 4 -----	152
Figura 4.2 Modelo estudio 1 -----	162
Figura 4.3 Modelo estudio 2 -----	162
Figura 4.4 Resultados de la prueba de hipótesis - estudio 1 líderes -----	168
Figura 4.5 Resultados de la prueba de hipótesis - estudio 2 empleados -----	171
Figura 6.1 Diagrama resumen del modelo de gestión 1 -----	234
Figura 6.2 Diagrama resumen del modelo de gestión 2 -----	235
Figura 6.3 Diagrama resumen del modelo de gestión 3-----	235

1 Introducción



Capítulo 1. Introducción

1.1 Marco general de la tesis doctoral

En la sociedad globalizada y multicultural actual, el concepto de diversidad es cada vez más relevante en las discusiones sobre gestión de organizaciones públicas (Bakhri et al., 2018; Cizmaş et al., 2020; J. Li et al., 2021; Seliverstova & Pierog, 2021; Tajeddini et al., 2023). A medida que las sociedades se vuelven más diversas, el sector público enfrenta el desafío de garantizar que su fuerza laboral refleje la variedad demográfica a la que se enfrenta (An & Lee, 2022; Choi & Rainey, 2010). Además, existe un reconocimiento cada vez mayor de la importancia de fomentar una cultura organizacional inclusiva que valore y respete las diferencias entre los empleados (An & Lee, 2022; Kundu & Mor, 2017).

En este panorama de la administración pública, el papel de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad entre los empleados emerge como un factor fundamental para el éxito organizacional. Con los cambios acelerados a los que se enfrentan los gobiernos de todo el mundo, que van desde avances tecnológicos hasta agitaciones sociopolíticas, la necesidad de aprovechar diversas perspectivas cognitivas dentro de las instituciones del sector público y su apertura, se vuelve cada vez más imperativa (An & Lee, 2022; Ashikali et al., 2021; Oberfield, 2016; Pitts et al., 2010).

Esta tesis doctoral se esfuerza por explorar las complejas dimensiones de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad dentro del ámbito de la administración pública. Al profundizar en los marcos cognitivos, los procesos de toma de decisiones y los enfoques de resolución de problemas de los empleados públicos. Así se busca aportar valor a la interacción entre la diversidad de pensamiento y los resultados organizacionales. A través de un análisis exhaustivo de marcos teóricos y estudios empíricos, proporcionamos información valiosa sobre cómo se puede aprovechar la diversidad cognitiva como un activo estratégico para mejorar la eficacia y la adaptabilidad de las administraciones públicas. Y, además, profundizar en el papel

de la apertura a la diversidad, examinando el comportamiento de apertura de los empleados y sus líderes. Por lo que, pretendemos contribuir a una comprensión más profunda de cómo la administración pública puede aprovechar eficazmente la diversidad para mejorar la viabilidad en el trabajo, la capacidad de innovación y la gestión del conflicto dentro de la organización.

La importancia de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad reside no sólo en su potencial para fomentar la innovación y la creatividad (Han & Pistole, 2017; Shepherd et al., 2023; Talat et al., 2023; Walter et al., 2024), sino también, que permite adoptar una multitud de perspectivas (Hughes, 2023). De esta forma, los empleados públicos pueden asimilar las complejidades con mayor agilidad, ideando políticas más equitativas y cultivando una cultura de resiliencia en medio de tantas diferencias. Sin embargo, para aprovechar todos los beneficios de la diversidad cognitiva y su apertura se necesita, analizar de forma exhaustiva, como se manifiesta esa diversidad, los mecanismos de integración dentro de la estructura de la administración pública y sus implicaciones.

A través de un enfoque interdisciplinario que se basa en campos como la psicología organizacional, *management* y los estudios de diversidad, esta tesis busca unir conocimientos teóricos con implicaciones prácticas para los administradores y líderes de las administraciones públicas. Al explicar cómo gestionar la diversidad cognitiva dentro de las instituciones de la administración pública pretendemos ofrecer recomendaciones prácticas que promuevan una administración pública que fomenten, acepten y mantengan la gestión de su diversidad como una vía para la excelencia.

En los capítulos siguientes, esta tesis se embarcará en un viaje para explorar los fundamentos conceptuales de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad. A continuación, examinamos las manifestaciones de la diversidad dentro de la administración pública, y su impacto en el desempeño. Finalmente, se proponen estrategias para aprovechar su potencial a través de impulsar la viabilidad en el equipo de trabajo, el logro del comportamiento

ambidextro y sus efectos en los conflictos en el sector público. Al arrojar luz sobre el poder transformador de una correcta gestión de la diversidad cognitiva y su apertura, esta investigación aporta valor en el conocimiento tanto teórico como práctico en la gestión de la administración pública.

1.2 Delimitación del tema objeto de estudio

El rol que desempeñan los empleados en la administración pública es fundamental, ya que, contribuyen al funcionamiento eficiente y eficaz de estas organizaciones (Aknin & Whillans, 2021; Vigoda-Gadot et al., 2013). Los empleados de la administración pública son responsables de brindar servicios esenciales a los ciudadanos, las empresas y la comunidad en general. Por lo que, estos empleados son la cara del gobierno e impactan directamente en la calidad de vida de las personas. Su trabajo es crucial para lograr los resultados previstos de las iniciativas gubernamentales, ya que contribuyen en los procesos de toma de decisiones en los diferentes niveles de gobierno (Battaglio et al., 2019). El rol de los empleados públicos va desde el proporcionar análisis y recomendaciones a los directivos electos, analizar y administrar los presupuestos y los recursos necesarios y prestar un servicio público de calidad a la sociedad. Por lo que, su experiencia, sus competencias y sobre todo su comportamiento en el trabajo, dan forma a las políticas e iniciativas de la administración pública, que a su vez afectan a la sociedad en su conjunto.

Actualmente las administraciones públicas son altamente diversas en cuanto a empleados, lo que eleva el interés por comprender los efectos de esta diversidad (Mousa & Puhakka, 2019). Los empleados de la administración pública reflejan esta diversidad, a través de sus diferentes orígenes, perspectivas, conocimientos, valores y experiencias. Por lo que esta diversidad afecta, en todo momento, a los procesos de toma de decisiones y a la gestión y prestación del servicio público (Acciarini et al., 2020; van Knippenberg et al., 2020). Las administraciones públicas enfrentan, hoy en día, el desafío de gestionar una fuerza laboral

diversificada. Siendo esto un desafío que requiere más estudios e investigaciones que analicen los impactos que pueda tener esta diversidad, en la efectividad organizacional (Choi & Rainey, 2010; Z. Jiang et al., 2022; Wise & Tschirhart, 2000) de la administración pública. A pesar de que existe una mayor presencia de diversidad en las organizaciones públicas, son las investigaciones en el campo de la gestión empresarial u organizaciones privadas las que predominan (Choi & Rainey, 2010; Jackson et al., 2003; Z. Jiang et al., 2022)

En los últimos 50 años se ha investigado sobre la diversidad y su impacto en las fuerzas laborales (An & Lee, 2022; Mathews, 1998), enfocándose más en el estudio de la diversidad, con relación al género, la raza y la etnia (An & Lee, 2022; K. Williams & O'Reilly, 1998). Quedando una brecha de estudio sobre otros factores de diversidad en términos de valores, conocimientos, creencias y preferencias (Kent Baker et al., 2020; Shin et al., 2012) y su impacto en la administración pública. Es decir, el estudio de la diversidad cognitiva ha sido muy poco estudiado y aún existen muchas contradicciones en relación a sus efectos, a pesar de ser un imperativo para las administraciones públicas.

La diversidad cognitiva se refiere a las diferencias entre los empleados respecto a sus habilidades, fortalezas, estilos cognitivos, conocimientos y valores (Shin et al., 2012). Los estudios sobre diversidad cognitiva la consideran un “arma de doble filo” (A. B. Carter & Phillips, 2017; X. Chen et al., 2019; Harrison & Klein, 2007; Martins et al., 2013). Por un lado, tiene efectos positivos porque enriquece al equipo en términos de información, recursos y conocimientos diversos (Joniaková et al., 2021; Kearney & Gebert, 2009; Kim et al., 2021) y proporciona a las organizaciones diversas perspectivas para mejorar la toma de decisiones, lo que a su vez genera mejoras en el desempeño (Dongrey & Rokade, 2020; Ma et al., 2023; Watson et al., 1993). Por otro lado, tiene efectos negativos, porque la diversidad cognitiva conduce a conflictos y malentendidos (X. Chen et al., 2019; Milliken & Martins, 1996; Olson et al., 2007) provocando frecuentes errores en la comunicación, siendo más difícil integrar y coordinar a los

empleados, por lo que la insatisfacción se vuelve más recurrente (Jackson et al., 2003; Mello & Delise, 2015; Nowak, 2021). Por lo que, en la actualidad, no está aún claro cuál de los dos efectos, negativo o positivo, es el predominante.

Del mismo modo, a medida que las administraciones públicas se vuelven más diversas, es importante desarrollar en los empleados una mentalidad abierta a la diversidad, es decir desarrollar apertura hacia la diversidad (Mitchell et al., 2013).. El estudio de la apertura a la diversidad es importante para las organizaciones (Moss et al., 2018; Muller & Miles, 2017). Porque la apertura a la diversidad conduce a comportamientos que facilitan debates y aumentan la creación de conocimiento (Das et al., 2021; Mitchell et al., 2009).

En términos generales, la apertura a la diversidad estudia el nivel de aceptación entre individuos a pesar de sus disimilitudes o semejanzas, evidenciada a través de las percepciones de un grupo por incluir a otros individuos a pesar de sus diferencias (Hobman et al., 2004). Por lo que es particularmente importante que los empleados de la administración pública interactúen, acepten y aprovechen diversas perspectivas, para enriquecer el intercambio de conocimientos (Lauring et al., 2022; van Knippenberg & van Ginkel, 2022). Porque la apertura a la diversidad en empleados y directivos genera beneficios para las organizaciones (Moss et al., 2018). En particular, porque las organizaciones pueden integrar diversas perspectivas para resolver problemas de manera más creativa y efectiva (Guillaume et al., 2017) y conseguir una mejora en su desempeño (Richard, 2000; Lauring et al., 2022) y en la prestación del servicio público. Es por ello, que en general, la presente tesis doctoral tiene como objetivo estudiar, cómo a partir de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad, los empleados de la administración pública pueden fortalecer la viabilidad del equipo, fomentar el comportamiento ambidextro, y mejorar la gestión del conflicto. Para ello consideramos, tener en cuenta distintos tipos de variables de comportamiento grupal, de contexto, estilo de liderazgo y rasgos de personalidad (la autoeficacia creativa, el sentimentalismo de los empleados, la integración de la tecnología y los

sistemas de memoria transactiva), que dan respuesta a los gaps planteados en la literatura actual relacionados con la diversidad en las administraciones públicas. Justificación e interés de la investigación

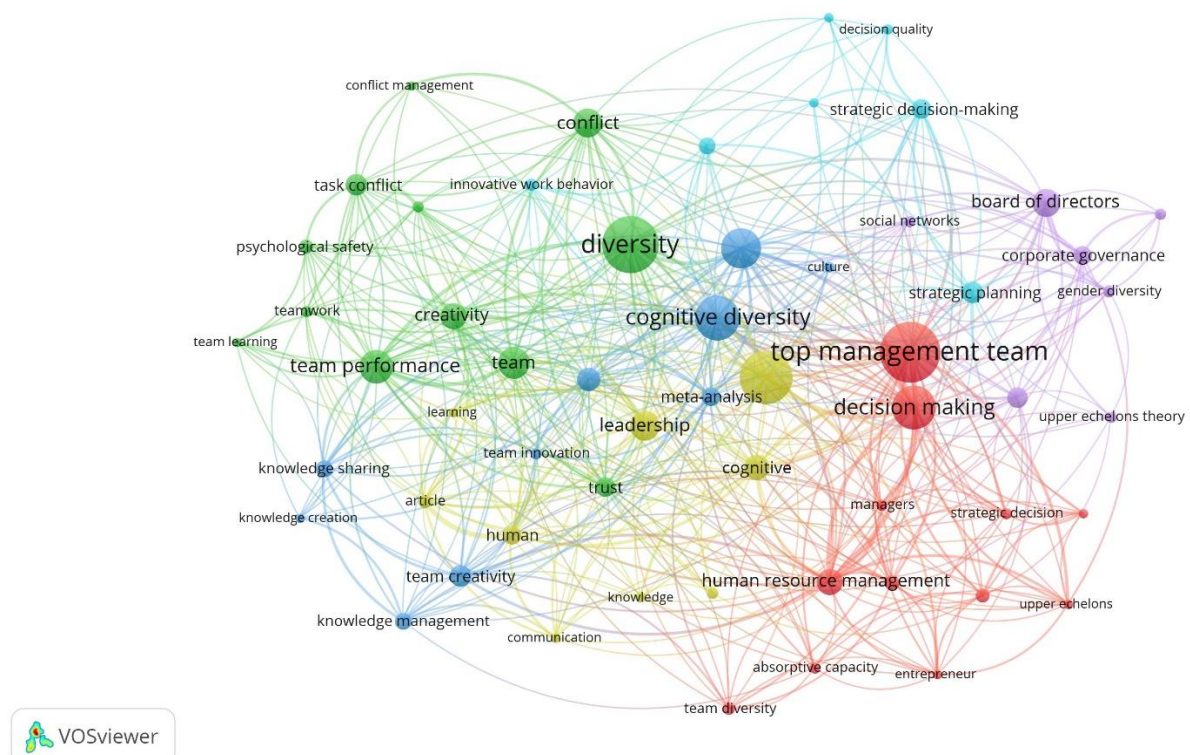
Los empleados de las administraciones públicas tienen la tarea de abordar desafíos multifacéticos (Battaglio et al., 2019; Vigoda-Gadot et al., 2013). Sin embargo, el contar con empleados cognitivamente diversos, enriquece el proceso de toma de decisiones y de prestación del servicio público con una amplia gama de perspectivas (Wise & Tschirhart, 2000). Lo que lleva hacer análisis sólidos y soluciones innovadoras a problemas complejos. Esta diversidad cognitiva puede fomentar una cultura de debate constructivo, permitiendo a las organizaciones anticiparse y abordar los problemas con mayor agilidad y eficacia (Nowak, 2020; Rahmi & Indarti, 2019). Incorporar y aceptar diversos puntos de vista en el proceso de formulación de políticas, lleva a las administraciones públicas a desarrollar políticas más inclusivas y equitativas que aborden las necesidades de la sociedad actual, que por excelencia es diversa.

En un entorno caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y la volatilidad, en el que operan las administraciones públicas se precisa conocer y aprovechar la diversidad cognitiva de los empleados. Al cultivar y aceptar una fuerza laboral con diversas habilidades cognitivas y perspectivas, los administradores públicos pueden construir organizaciones que sean más ágiles, flexibles y resilientes frente a la adversidad. Debido a que se puede mejorar la resiliencia organizacional, al permitir que los empleados se anticipen y se adapten a los desafíos de manera más efectiva.

La literatura actual respalda que la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad impulsan la innovación, al fomentar la creatividad, desafiar el pensamiento convencional y fomentar la experimentación (Aggarwal & Woolleyb, 2019a; Pesonen, 2022; Rahmi & Indarti, 2019). El aprovechar la inteligencia colectiva de una fuerza laboral diversa, permite que los

administradores públicos fomenten una cultura de innovación para que la organización responda de manera proactiva a las tendencias y disrupciones emergentes.

Para justificar correctamente el interés de esta investigación presentamos un mapa de red (ver figura 1.1), con la contribución académica desarrollada hasta la actualidad, sobre diversidad cognitiva. Con el apoyo del programa VOSviewer en su versión 1.6.20, realizamos un análisis de coocurrencia de palabras clave. Esta técnica permite encontrar, a través de una palabra clave científica y específica, como está estructurado y agrupado en forma de red el conocimiento científico en un campo determinado. (Ho, Y.S., Chiu 2007). Para ello, usamos la base de datos de Scopus y el término “diversidad cognitiva” en el área de “*Business, management and accounting*” de los últimos 20 años, encontrado un total de 1097 estudios. Con el software VOSviewer, se generó un resumen de 3202 palabras claves del conjunto de publicaciones encontradas. Para garantizar la transparencia de la visualización, se incluyeron palabras clave que aparecen al menos diez veces en la colección analizada lo que llevó al descubrimiento de 58 palabras clave que cumplían con este mínimo de frecuencia. Así, el mapa de red obtenido se basa en seis grupos. El primer grupo está representado por el color rojo y consta de palabras claves, tales como, gestión de los recursos humanos, toma de decisiones, gestión, estrategia. Los estudios se basan, fundamentalmente, en el tema central de equipos de alta dirección y su relación con la diversidad cognitiva. El segundo grupo más grande está representado en color verde. Este grupo muestra el trabajo que se ha realizado en el ámbito de la investigación sobre diversidad en relación con la creatividad, el conflicto y el desempeño. El tercer grupo estudia la diversidad cognitiva en su relación con el conocimiento y el rendimiento, y se representa en color azul. El cuarto grupo, es de color amarillo y estudia aspectos importantes como la innovación, el emprendimiento y sobre todo se resalta la conexión de la diversidad con el liderazgo. El quinto grupo está representado por el color violeta y describe los trabajos de investigación que se han realizado para comprender los aspectos importantes de la diversidad cognitiva en las empresas y



comportamiento ambidextro, los rasgos de personalidad (el sentimentalismo y la autoeficacia creativa), el sistema de memoria transactiva y la integración de la tecnología. Es por ello, que, con este estudio queremos contribuir al conocimiento de este campo de investigación.

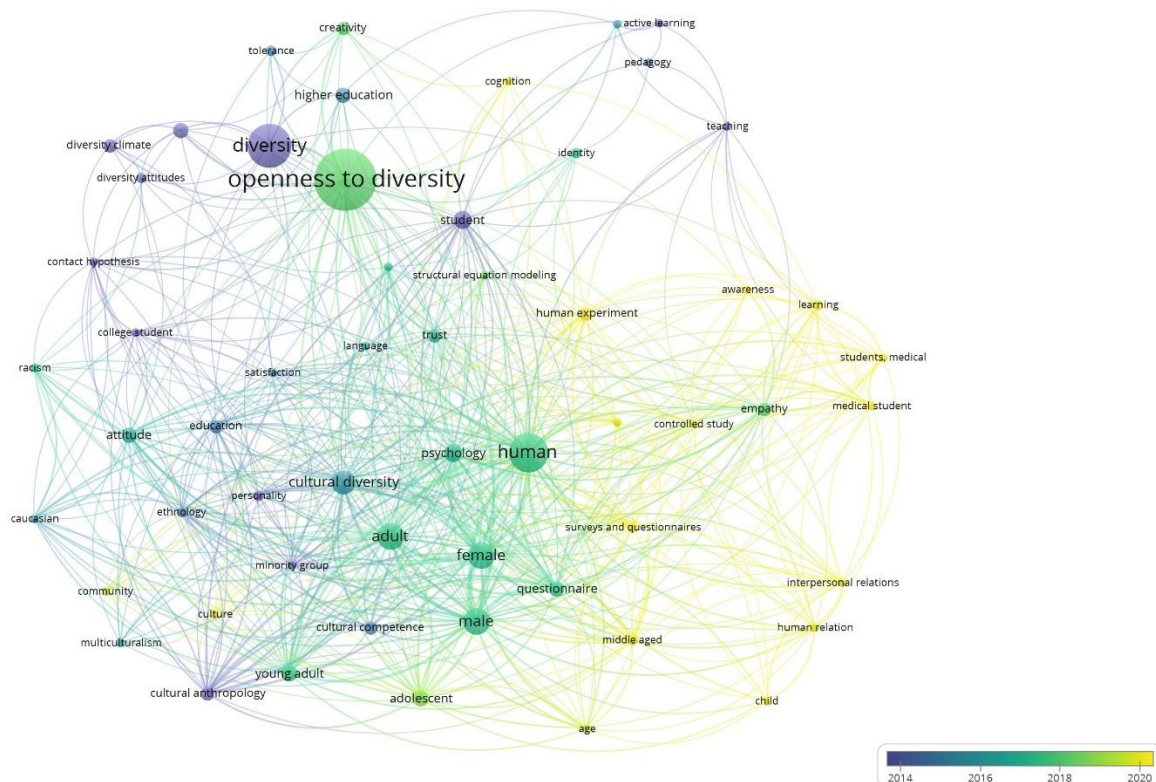
Por otro lado, la apertura a la diversidad es un concepto introducido por Pascarella en el año 1996 y desde entonces se han estudiado sus posibles efectos. La base de datos Scopus reporta un total de 152 estudios que indagan sobre apertura a la diversidad y al aplicar el filtro del área “*Business, management and accounting*”, se reduce a 29 artículos que investigaron esta variable. Con la aplicación de VOSviewer realizamos un análisis de concurrencia de palabras claves para obtener un mapa de visualización superpuesto. El análisis de coocurrencia de palabras claves es una herramienta ampliamente aceptada para determinar los próximos temas que quedan por explorar en el futuro (Donthu et al. 2021). Debido a que el área “*Business, management and accounting*” presenta muy pocos estudios y no permite realizar un análisis de red. Por tanto, utilizamos las investigaciones de apertura a la diversidad, de todas las áreas, desde el 2014 hasta el día de hoy. En la Figura 1.2 se muestra el mapa de visualización superpuesto del análisis de palabras clave de coocurrencia. Del total de los estudios analizados se obtuvo solamente, 681 palabras clave, por lo que, para obtener mejores resultados y visibilidad, el número mínimo de apariciones de palabras clave se dejó en 3, cumpliendo este mínimo de frecuencias con 59 palabras. En el mapa de red obtenido se destaca la relación de la apertura a la diversidad con la confianza, la psicología humana, la diversidad cultural, el efecto en adultos jóvenes y los estudiantes.

En este mapa de visualización superpuesta (ver figura 1.2), VOSviewer colorea los términos según el año de publicación. Los colores morado y verde oscuro indican las primeras publicaciones sobre apertura a la diversidad, mientras que los colores verde claro y amarillo indican las publicaciones más recientes. La mayoría de los estudios anteriores al año 2016 se centraron en estudios generales de la diversidad y su relación con la personalidad, el clima y las

actitudes hacia la diversidad. Sin embargo, las publicaciones más recientes, se centran en analizar o comprender el efecto de la apertura a la diversidad en el aprendizaje y las relaciones interpersonales. La literatura actual demanda estudios que permitan avanzar en esta nueva línea de investigación. Visualizamos que los estudios relacionados con apertura a la diversidad han tomado relevancia recientemente, quedando aún mucho por explorar sobre los posibles resultados y efectos en variables como el conflicto, su gestión, y el liderazgo ambidextro. Por ello, es importante continuar investigando sobre la apertura a la diversidad, sobre todo en organizaciones públicas, ya que hoy más que nunca la aceptación de las diferencias son cuestiones fundamentales en nuestra sociedad. En un panorama en el que la diversidad y la inclusión rigen las organizaciones, la apertura a la diversidad es un requisito primordial para los profesionales de todas las organizaciones del mundo.

Figura 1.2

Apertura a la diversidad



Nota: generado por VOSviewer con la base de datos SCOPUS

Resumiendo, los resultados de la revisión, hemos identificado distintas brechas de investigación. En primer lugar, la existencia de una controversia que existe sobre cuáles son los efectos que predominan en la diversidad cognitiva (X. Chen et al., 2019; Kim et al., 2021). Para conocer cómo y cuándo afecta negativa o positivamente (Kim et al. 2020). Para ello, consideramos de interés estudiar como las variables cognitivas, de comportamiento (Sistemas de memoria transactiva) y contextuales (Integración de la tecnología), pueden atenuar o potenciar los efectos de la diversidad cognitiva en el logro de la viabilidad. Además, analizamos cómo variables de rasgos de personalidad (sentimentalismo y autoeficacia creativa) pueden fomentar el comportamiento ambidextro en los empleados de la administración pública.

En segundo lugar, aunque la literatura sobre apertura a la diversidad ha mostrado sus potenciales beneficios para las organizaciones privadas (H. T. Chen et al., 2022; Das et al., 2021), aun es un campo de investigación nuevo, tanto en organizaciones privadas como públicas. Actualmente existen vacíos en la investigación sobre el impacto de la apertura a la diversidad en los entornos laborales (Das et al., 2021; van Knippenberg et al., 2020) de todos tipos de organizaciones y en distintos niveles de análisis. Por lo que, buscamos comprender cómo la apertura a la diversidad influye en el entorno laboral de los empleados públicos. Para ello, es necesario considerar cómo el liderazgo ambidextro puede influir en la apertura a la diversidad de los empleados públicos en los conflictos y su gestión. Además, buscamos entender el enfoque tanto de los empleados públicos como de los líderes de la administración pública, donde es frecuente la presencia de conflictos.

En conclusión, la investigación sobre la diversidad cognitiva y su apertura en los empleados públicos no sólo es académicamente convincente, sino que también tiene importantes implicaciones teóricas y prácticas para mejorar la toma de decisiones, la gestión y la prestación del servicio en la administración pública. Al comprender el papel de la diversidad contribuimos al desarrollo de estrategias que aprovechen todo el potencial existente en la administración

pública. Para cubrir las brechas identificadas plantearemos objetivos específicos de investigación en el siguiente apartado.

1.3 Objetivo de la investigación

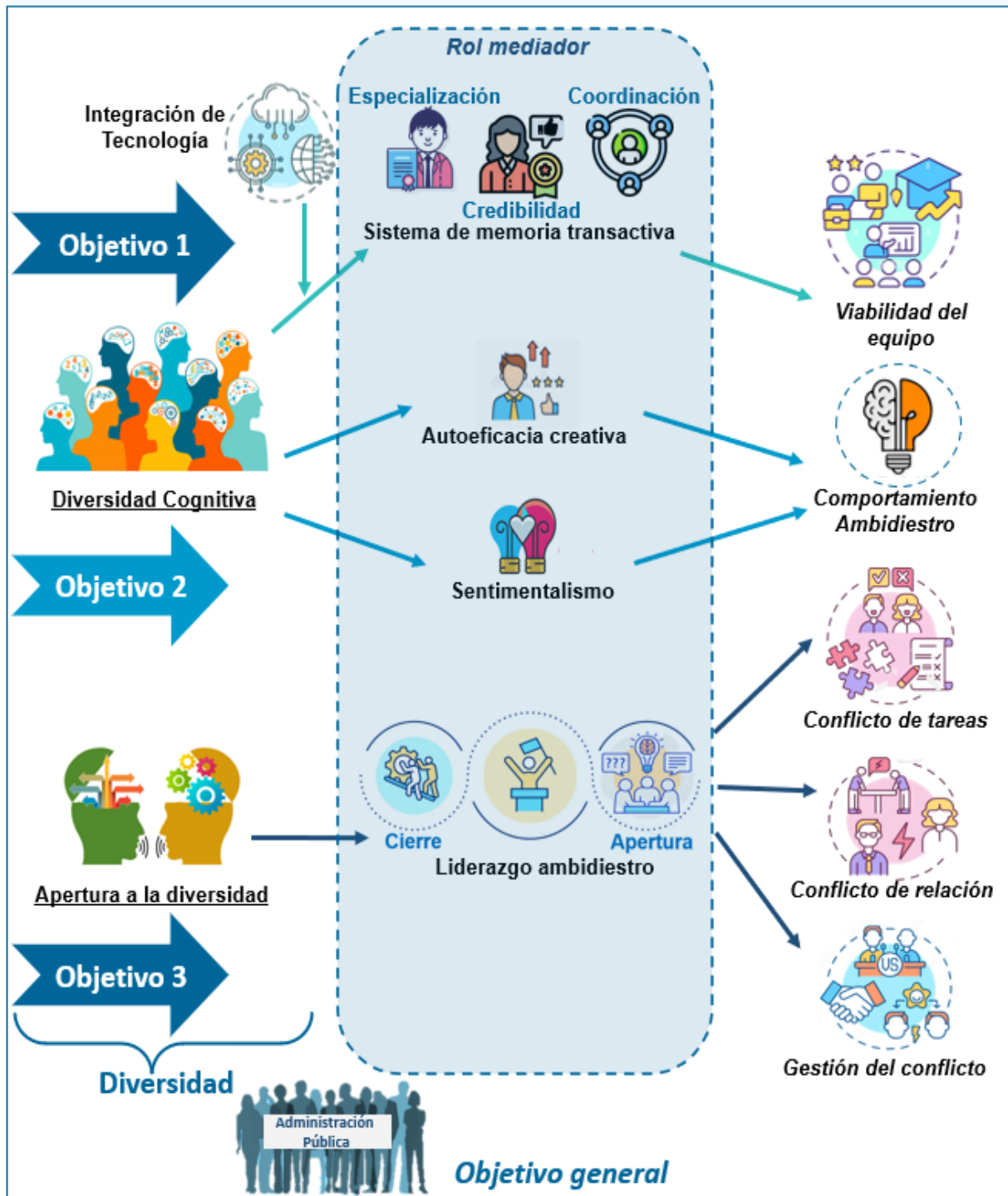
El objetivo principal de esta tesis doctoral es analizar como a partir de la diversidad cognitiva y su apertura, los empleados de la administración pública pueden fortalecer la viabilidad del equipo, fomentar el comportamiento ambidextro y mejorar la gestión del conflicto, apoyándose en variables de comportamiento grupal, de contexto, estilo de liderazgo y rasgos de personalidad. Como hemos visto el estudio de la diversidad en los empleados de la administración pública ha sido muy poco estudiado, por ello es necesario aportar información que permita a los directivos la toma de decisiones con respecto a sus empleados. Esta tesis busca responder a las principales brechas académicas identificadas y con ello proponer recomendaciones específicas para mejorar la toma de decisiones, la gestión de los empleados públicos y la prestación del servicio, a través de las ventajas que pueda ofrecer su diversidad cognitiva. Por ello formulamos los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Investigar los efectos de la diversidad cognitiva en la viabilidad del equipo desde la perspectiva de los empleados públicos. Así, como examinar la mediación moderada de los sistemas de memoria transactiva (TMS) y la integración de la tecnología (IT) en esta relación.
- ✓ Evaluar los efectos indirectos de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo de los empleados en la relación entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro de los empleados públicos.
- ✓ Analizar la vinculación de la apertura a la diversidad de líderes y empleados de la administración pública con la gestión del conflicto, el conflicto de tarea y el de relación, en presencia de liderazgo ambidextro.

A modo de resumen, en la figura 1.3 se sintetizan los objetivos que se pretenden analizar en esta tesis doctoral.

Figura 1.3

Síntesis de los objetivos de la investigación



Nota: Elaborado por el autor

Para dar cumplimiento a estos objetivos, este estudio ha quedado operacionalizado en tres investigaciones que conforman el bloque principal de esta tesis doctoral. Este bloque se desarrollará en los capítulos 2, 3 y 4. Sin embargo, a continuación, se presentan una síntesis de cada uno de ellos.

1.4.1 Sistema de memoria transactiva e integración de la tecnología como formas de atenuar los efectos negativos de la diversidad cognitiva en los empleados públicos

Con el primer objetivo específico, esta investigación doctoral busca contribuir al conocimiento de la diversidad cognitiva de los empleados en la administración pública, abordando uno de los principales gaps señalados por la literatura, sobre la necesidad de profundizar en el conocimiento de la diversidad cognitiva (Qi et al., 2022; van Bommel et al., 2023; X. H. Wang et al., 2016; Ye & Jensen, 2022). Además, se analiza cómo las diferentes perspectivas y recursos cognitivos (Martins et al., 2013) de los empleados públicos pueden estimular la generación de ideas únicas en el trabajo (Rahmi & Indarti, 2019) e influir en su viabilidad (Aubé & Rousseau, 2011). Más específicamente, en la viabilidad del equipo, que se refiere a la capacidad de los empleados para seguir trabajando juntos y completar las tareas con éxito (Aubé & Rousseau, 2011).

La diversidad cognitiva puede tener efectos tanto positivos como negativos (Qi et al., 2022), por lo que el uso de sistemas de memoria transactiva (TMS) como herramienta podría minimizar los efectos negativos. Debido a que el TMS puede aumentar la probabilidad de que los empleados públicos utilicen la credibilidad, la coordinación y la especialización de cada uno de ellos en el trabajo, para mitigar los efectos de la diversidad cognitiva. Además, se estudia el efecto moderador de la integración de la tecnología en este contexto, para ayudar a atenuar los posibles efectos negativos de la diversidad cognitiva.

Por tanto, el segundo capítulo de este trabajo de investigación tiene como principal objetivo analizar la relación que tiene la diversidad cognitiva sobre la viabilidad del equipo, así

como, los efectos indirectos de los sistemas de memoria transactiva y la integración de la tecnología de los empleados públicos en esta relación.

1.4.2 Los efectos indirectos de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo, en los resultados de la diversidad cognitiva para fomentar el comportamiento ambidextro

Esta investigación aborda el segundo objetivo específico. Con la globalización, la diversidad laboral se ha vuelto común en las administraciones públicas, desempeñando un papel crucial en su desarrollo (Showkat & Misra, 2022). Comprender los efectos de esta diversidad, especialmente la cognitiva, permitirá encontrar nuevas soluciones y enfoques (Nguyen et al., 2022; Van Knippenberg et al., 2004), mejorando su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno (Aggarwal & Woolleyb, 2019). Las administraciones públicas buscan mejorar sus sistemas mediante el estudio de sus empleados, fomentando la exploración de sus propias competencias y explorando otras nuevas (Floyd & Lane, 2000), lo que implica un comportamiento ambidextro.

El comportamiento ambidextro de los empleados promueve la supervivencia organizacional, ya que las actividades de explotación buscan mejorar el rendimiento a corto plazo, mientras que las de exploración se orientan hacia el rendimiento a largo plazo (Gibson & Birkinshaw, 2004). Investigaciones previas afirman que las organizaciones con empleados ambidextros son más exitosas (Kanchanabha & Badir, 2021).

La literatura actual también relaciona los rasgos de personalidad con la exploración y la explotación de los empleados. (Keller & Weibler, 2014; Mom et al., 2009). Basado en la teoría de la autoeficacia y la activación de rasgos, este estudio investiga cómo los rasgos de sentimentalismo y autoeficacia creativa influyen en el comportamiento ambidextro de los empleados públicos (Bandura, 1977; Tett & Burnett, 2003). Nos centramos en estos dos rasgos de personalidad porque ambos podrían condicionar la gestión del comportamiento ambidextro en entornos diversos (Cannaerts et al., 2020).

Por lo que, el tercer capítulo de este estudio de investigación propone analizar el papel mediador de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo de los empleados públicos en la relación entre la diversidad cognitiva y su comportamiento ambidextro.

1.4.3 La apertura a la diversidad como una oportunidad para mejorar los conflictos de tareas, de relación y la gestión del conflicto, y la influencia del líder ambidextro en la administración pública

Con el tercer objetivo específico, esta investigación doctoral busca contribuir a una mejor comprensión del conocimiento de la apertura a la diversidad. El estudio de apertura a la diversidad se ha vuelto crucial para las administraciones públicas, que prestan servicios a sociedades diversas (Abu Raya et al., 2023; Luring et al., 2022; Li et al., 2015; Taras et al., 2019). Como se ha descrito anteriormente en la literatura la apertura a la diversidad es un campo de investigación nuevo (H. T. Chen et al., 2022; Das et al., 2021), existiendo brechas en la investigación sobre su impacto en el contexto (Das et al., 2021; van Knippenberg et al., 2020) de la administración pública.

Las administraciones públicas buscan promover la diversidad laboral para mejorar su legitimidad y su capacidad de respuesta (Ashikali et al., 2021; Groeneveld & van de Walle, 2010; Pitts et al., 2010). Sin embargo, la diversidad también puede conducir a conflictos (Costa et al., 2015; Hollenbeck et al., 2012; Qu, 2017) de tareas y de relación, lo que puede obstaculizar el desempeño organizacional (Adamovic, 2021; Hu et al., 2019; Schoss et al., 2022). Gestionar el conflicto en un entorno diverso se convierte en un reto para las administraciones públicas. Por lo que el liderazgo juega un papel crucial en la gestión de la diversidad y los conflictos (Hayes et al., 2020; Martins, 2020) en este contexto. Por ello, analizamos, un estilo de liderazgo caracterizado por la simultaneidad de apertura y cierre para coordinar la prestación del servicio público en organizaciones diversas (Kung et al., 2020).

Por lo que, esta investigación tiene como objetivo comprender cómo la apertura a la diversidad influye en el conflicto de tareas, de relación y la gestión del conflicto, planteando dos modelos que corresponde a distintas unidades de análisis. Un primer modelo, utiliza como unidad de análisis la percepción de los líderes, sobre cómo se relaciona la apertura a la diversidad de los empleados con el conflicto (de tareas y de relación) y la gestión del conflicto. Y un segundo modelo, cambia la unidad de análisis, utilizando la perspectiva de los empleados, en el que se analiza la presencia del liderazgo ambidextro en la relación de la apertura a la diversidad con el conflicto (de tareas y de relación) y la gestión del conflicto.

El cuarto capítulo de este estudio resalta la importancia de comprender los beneficios de la apertura a la diversidad en las administraciones públicas, así como abordar sus posibles efectos sobre el conflicto (Adamovic, 2021; Schoss et al., 2022; Telecan et al., 2023; Zhu et al., 2020). Además, contribuye al entendimiento del liderazgo ambidextro y su papel mediador en las organizaciones con apertura a la diversidad (Klonek et al., 2023; Zacher & Rosing, 2015).

1.4 Estructura del trabajo de investigación

Esta tesis doctoral cuenta con seis capítulos que se agrupan en tres grandes bloques. En el primer bloque, se presenta la introducción del trabajo (Capítulo 1), el segundo bloque contiene la parte fundamental de la investigación, comprendida por los capítulos 2, 3 y 4 y en el tercer bloque presentamos una visión integral de las conclusiones de este trabajo de investigación (Capítulo 5), y un manual de gestión de la diversidad de los empleados de la administración públicas (Capítulo 6).

El capítulo 1 se proporciona una visión general de la estructura de la tesis doctoral, delimitando la organización y el contenido del trabajo de investigación. En este primer capítulo introducimos el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. A continuación, se realiza una revisión bibliométrica de la literatura para observar la evolución científica de la diversidad cognitiva y su apertura.

Por otro lado, se justifica el interés de la investigación, tanto a nivel académico como a nivel práctico. Finalmente, presentamos el propósito y los objetivos que persigue esta investigación doctoral.

En el capítulo 2, se presenta el primer estudio de investigación, que analiza los efectos de la diversidad cognitiva desde la perspectiva de los empleados públicos sobre la viabilidad del equipo. La literatura previa reporta efectos positivos y negativos de la diversidad cognitiva (Chen et al., 2019; Kim et al., 2021) para las organizaciones. Si bien la literatura ha identificado los efectos de la diversidad cognitiva aún no queda claro cuál es el efecto predominante y cuáles serían las variables que afectan a esta diversidad o al resultado de sus efectos. En un contexto de diversidad cognitiva, los empleados públicos deben lidiar con las diferentes opiniones existentes y enfrentar los desafíos diarios que involucra el trabajar en una organización cognitivamente diversa. Una situación tan diversa puede perjudicar la viabilidad del equipo. Para comprender la influencia de la diversidad cognitiva de los empleados públicos en la viabilidad del equipo, utilizamos un doble enfoque (directo e indirecto), introduciendo los sistemas de memoria transactiva (TMS) y la integración de la tecnología (IT) como variable mediadora y moderadora respectivamente. Para ello, verificamos empíricamente dicho modelo, analizando datos de 193 empleados públicos, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

En el capítulo 3, se presenta el segundo trabajo de investigación, este estudio explora empíricamente la relación entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro de los empleados públicos. Es importante determinar si los empleados públicos pueden volverse ambidextros y cómo gestionar este proceso (Palm & Lilja, 2017). Para ello partimos de la premisa de que la diversidad cognitiva está presente en los empleados de todas las organizaciones públicas. La literatura indica que la diversidad en general facilita el comportamiento ambidextro, siempre y cuando la organización pueda manejar correctamente grandes cantidades de información y diversas alternativas de toma de decisiones (Smith y Tushman, 2005). Sin

embargo, no existe suficiente evidencia empírica para determinar si específicamente la diversidad cognitiva es beneficiosa para lograr el comportamiento ambidextro. Por lo tanto, este estudio se basa en investigaciones teóricas previas para explicar cómo la diversidad cognitiva puede permitir a las organizaciones lograr el comportamiento ambidextro de los empleados. Analizando no sólo la influencia directa sino también la indirecta, a través del análisis de los rasgos de los empleados (autoeficacia creativa y sentimentalismo). Basamos este estudio en dos teorías, la teoría de la autoeficacia, que explica la relevancia de la confianza en uno mismo (Bandura, 1977), para completar tareas que implican un desafío y el logro del éxito (Hirst et al., 2018). Y la teoría de la activación de rasgos (TAT), cuyo objetivo es rastrear las complejidades del desarrollo de la personalidad del empleado en el lugar de trabajo (Tett y Burnett, 2003). El modelo teórico propuesto, se probó utilizando un modelo de ecuaciones estructurales con datos de una muestra de 211 empleados públicos.

En el capítulo 4, nos centramos en el estudio de la apertura a la diversidad en la administración pública. Con el objetivo de aprovechar las fortalezas de la apertura a la diversidad más allá de reconocer las diferencias que pueden existir entre los empleados (Alt, 2017; Das et al., 2021). El aprovechar las fortalezas más allá de las diferencias promueve entornos más abiertos a la diversidad generando administraciones más fuertes, resilientes y transformadoras (Roberge & Alokha, 2022). Sin embargo, entornos diversos también podrían ser generadores de conflictos (Costa et al., 2015; Hollenbeck et al., 2012; Qu, 2017). Por ello, examinamos las condiciones bajo las cuales la apertura a la diversidad es útil para los distintos tipos de conflictos en las organizaciones, así como para su gestión en distintos niveles de análisis. La literatura plantea la importancia del liderazgo para una fuerza laboral diversa (Hayes et al., 2020; Martins, 2020). Específicamente, el estilo de liderazgo de apertura y cierre, conocido como liderazgo ambidextro permite que los líderes sean suficientemente flexibles para coordinar dominios de conocimiento especializados y diferentes (Kung et al., 2020). Por lo que estudiamos

el efecto indirecto del liderazgo ambidextro en la relación entre la apertura a la diversidad y los conflictos de tarea, relación y su gestión. Por ello, este capítulo tiene como objetivo desarrollar y probar un modelo teórico que describa los efectos directos de la apertura a la diversidad de los empleados y líderes en la gestión del conflicto, el conflicto de tarea y el de relación. Y los efectos indirectos del liderazgo ambidextro en dicha relación desde la perspectiva de los empleados. Para ellos, hemos realizado un multi análisis analizando la percepción de los líderes y los empleados. El objetivo de realizar estos dos estudios por separados es analizar si existen diferencias entre los puntos de vista de líderes y empleados, ya que tienen diferentes perspectivas, responsabilidades y prioridades. Los modelos se testaron a partir de una muestra de 47 líderes (estudios 1) y 192 empleados (estudio 2) de la administración pública.

El capítulo 5 presenta de manera integral las conclusiones resultantes de los tres trabajos de investigación que conforman esta tesis doctoral. Además, presentamos las implicaciones teóricas y empíricas para el ámbito académico, y para la práctica de la gestión pública. Exponemos las limitaciones de nuestro trabajo sugiriendo futuras líneas de investigación. Cerramos este capítulo, con una breve reflexión sobre la importancia de la diversidad cognitiva y la apertura en los empleados de la administración pública.

Para finalizar esta investigación doctoral, presentamos el capítulo 6 en el que extendemos las implicaciones prácticas a través de un “*manual de gestión de la diversidad de los empleados de la administración pública*”, presentamos una puerta abierta para los gestores y directivos de la administración pública en la búsqueda de mejorar la eficiencia y la eficacia de sus organizaciones.

1.5 Referencias

Acciarini, C., Brunetta, F., & Boccardelli, P. (2020). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. En *Management Decision* (Vol. 59, Número 3). <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006>

- Aggarwal, I., & Woolleyb, A. W. (2019). Team creativity, cognition, and cognitive style diversity. *Management Science*, 65(4), 1586-1599. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3001>
- Aknin, L. B., & Whillans, A. V. (2021). Helping and Happiness: A Review and Guide for Public Policy. *Social Issues and Policy Review*, 15(1). <https://doi.org/10.1111/sipr.12069>
- Alt, D. (2017). Constructivist learning and openness to diversity and challenge in higher education environments. *Learning Environments Research*, 20(1). <https://doi.org/10.1007/s10984-016-9223-8>
- An, S., & Lee, S. (2022). The Impact of Gender Diversity and Disparity on Organizational Performance: Evidence from Korean Local Government-Owned Enterprises. *Review of Public Personnel Administration*, 42(3). <https://doi.org/10.1177/0734371X21990718>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3). <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3). <https://doi.org/10.1348/096317910X492568>
- Bakhri, S., Udin, Daryono, & Suharnomo. (2018). Diversity management and organizational culture: Literature review, theoretical perspectives, and future directions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(1).
- Battaglio, R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, 79(3). <https://doi.org/10.1111/puar.12994>

- Carter, A. B., & Phillips, K. W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(5). <https://doi.org/10.1111/spc3.12313>
- Chen, H. T., Ai, M., & Guo, J. (2022). The effect of cross-cutting exposure on attitude change: examining the mediating role of response behaviors and the moderating role of openness to diversity and social network homogeneity. *Asian Journal of Communication*, 32(2). <https://doi.org/10.1080/01292986.2021.2022173>
- Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 671-694. <https://doi.org/10.1111/joop.12259>
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02115.x>
- Cizmaş, E., Feder, E. S., Maticiuc, M. D., & Vlad-Anghel, S. (2020). Team management, diversity, and performance as key influencing factors of organizational sustainable performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18). <https://doi.org/10.3390/SU12187414>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4). <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>
- Das, S. K., Azmi, F. T., & James, P. S. (2021). Workgroup's Openness to Diversity and Employees' Perception of Human Resources Practices: The Moderating Effect of Group Membership. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920988644>

- Dongrey, R., & Rokade, V. (2020). Cognitive Diversity at Workplace: An Overview. *TEST Engineering & Management*, 82, 12252-12260.
<https://testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/2806>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2).
<https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Han, S., & Pistole, M. C. (2017). Big Five Personality Factors and Facets as Predictors of Openness to Diversity. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 151(8).
<https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1393377>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4).
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586096>
- Hayes, T. L., Oltman, K. A., Kaylor, L. E., & Belgudri, A. (2020). How leaders can become more committed to diversity management. *Consulting Psychology Journal*, 72(4).
<https://doi.org/10.1037/cpb0000171>
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group and Organization Management*, 29(5). <https://doi.org/10.1177/1059601103254269>
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1). <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0181>
- Hughes, C. (2023). Diversity Intelligence: Reimagining and Changing Perspectives. En *Diversity Intelligence: Reimagining and Changing Perspectives*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-33250-0>

- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6). [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00080-1)
- Jiang, Z., DeHart-Davis, L., & Borry, E. L. (2022). Managerial Practice and Diversity Climate: The Roles of Workplace Voice, Centralization, and Teamwork. *Public Administration Review*, 82(3). <https://doi.org/10.1111/puar.13494>
- Joniaková, Z., Jankelová, N., Blštáková, J., & Némethová, I. (2021). Cognitive diversity as the quality of leadership in crisis: Team performance in health service during the covid-19 pandemic. *Healthcare (Switzerland)*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare9030313>
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1). <https://doi.org/10.1037/a0013077>
- Kent Baker, H., Pandey, N., Kumar, S., & Haldar, A. (2020). A bibliometric analysis of board diversity: Current status, development, and future research directions. *Journal of Business Research*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.025>
- Kim, T. Y., David, E. M., & Liu, Z. (2021). Perceived Cognitive Diversity and Creativity: A Multilevel Study of Motivational Mechanisms and Boundary Conditions. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 168-182. <https://doi.org/10.1002/jocb.443>
- Kundu, S. C., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. *Employee Relations*, 39(2). <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0114>
- Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, 14(4). <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0523>

- Lauring, J., Drogendijk, R., & Kubovcikova, A. (2022). The role of context in overcoming distance-related problems in global virtual teams: an organizational discontinuity theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 33(21). <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1960584>
- Li, J., Wu, N., & Xiong, S. (2021). Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: The role of cultural intelligence and knowledge sharing. *PLoS ONE*, 16(5 May). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>
- Ma, Z., Song, L., & Huang, J. (2023). How maladjustment and workplace bullying affect newcomers' turnover intentions: roles of cognitive diversity and perceived inclusive practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1327>
- Martins, L. L. (2020). Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the Diversity Dividend. *Journal of Management*, 46(7). <https://doi.org/10.1177/0149206320939641>
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2013). A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict. *Small Group Research*, 44(2). <https://doi.org/10.1177/1046496412466921>
- Mathews, A. (1998). Diversity: A principle of human resource management. *Public Personnel Management*, 27(2). <https://doi.org/10.1177/009102609802700205>
- Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive Diversity to Team Outcomes: The Roles of Cohesion and Conflict Management. *Small Group Research*, 46(2). <https://doi.org/10.1177/1046496415570916>

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9605060217>
- Mitchell, R., Nicholas, S., & Boyle, B. (2009). The role of openness to cognitive diversity and group processes in knowledge creation. *Small Group Research*, 40(5). <https://doi.org/10.1177/1046496409338302>
- Mitchell, R., Parker, V., & Giles, M. (2013). An interprofessional team approach to tracheostomy care: A mixed-method investigation into the mechanisms explaining tracheostomy team effectiveness. *International Journal of Nursing Studies*, 50(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.11.008>
- Moss, S. A., Ennis, G., Zander, K. Z., Bartram, T., & Hedley, D. (2018). Can workplaces foster an openness to diversity surreptitiously? *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(8). <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2017-0260>
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*, 38(3). <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0338>
- Muller, J. T., & Miles, J. R. (2017). Intergroup dialogue in undergraduate multicultural psychology education: Group climate development and outcomes. *Journal of Diversity in Higher Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1037/a0040042>
- Nowak, R. (2020). The Effects of Cognitive Diversity and Cohesiveness on Absorptive Capacity. *International Journal of Innovation Management*, 24(2), 1-23. <https://doi.org/10.1142/S136391962050019X>
- Nowak, R. (2021). “Process of strategic planning and cognitive diversity as determinants of cohesiveness and performance”. *Business Process Management Journal*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2019-0401>

- Oberfield, Z. W. (2016). Why are Some Agencies Perceived as more Committed to Diversity than Others? An analysis of public-sector diversity climates. *Public Management Review*, 18(5). <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045017>
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196-222. <https://doi.org/10.1177/0149206306298657>
- Pesonen, R. (2022). Argumentation, cognition, and the epistemic benefits of cognitive diversity. *Synthese*, 200(4), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11229-022-03786-9>
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4). <https://doi.org/10.1093/jopart/mup044>
- Qi, M., Armstrong, S. J., Yang, Z., & Li, X. (2022). Cognitive diversity and team creativity: Effects of demographic faultlines, subgroup imbalance and information elaboration. *Journal of Business Research*, 139(C), 819-830. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.027>
- Qu, Y. (2017). *Disentangling the Effects of Abusive Supervision on Employee Creativity: The Role of Affect, Mindfulness, and Team Conflict*. <https://scholarship.miami.edu/esploro/outputs/doctoral/Disentangling-the-Effects-of-Abusive-Supervision/991031447274302976>
- Rahmi, D. Y., & Indarti, N. (2019). Examining the relationships among cognitive diversity, knowledge sharing and team climate in team innovation. *Team Performance Management*, 25(5-6). <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2018-0070>
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2). <https://doi.org/10.2307/1556374>

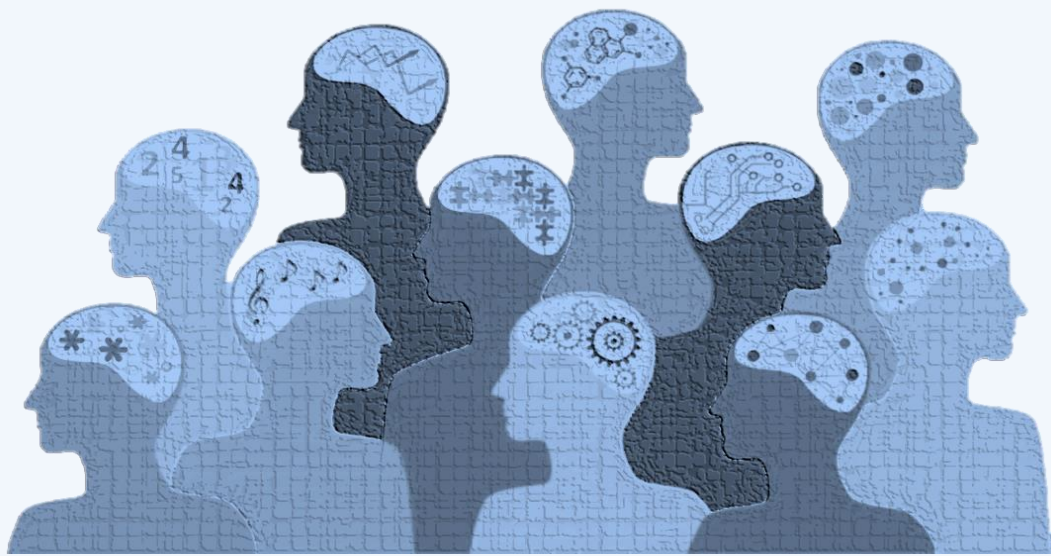
- Roberge, M.-É., & Alokha, Y. O. (2022). Establishing an Effective Dialogue to Support Diversity, Inclusion, and the Learning Outcomes. *Journal of Business Diversity*, 22(2). <https://doi.org/10.33423/jbd.v22i2.5494>
- Seliverstova, Y., & Pierog, A. (2021). a Theoretical Study on Global Workforce Diversity Management, Its Benefits and Challenges. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1).
- Shepherd, D. A., Breugst, N., & Patzelt, H. (2023). A founding-team model of creating a venture's culture. *Journal of Business Venturing*, 38(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106286>
- Shin, S. J., Kim, T. Y., 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>
- Tajeddini, K., Budur, T., Gamage, T. C., Demir, A., Zaim, H., & Topal, R. (2023). Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment. *Journal of Management Development*, 42(1). <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0154>
- Talat, A., Khan, S. N., Chaudary, S., & Neale, N. R. (2023). Investigating ICT for team creativity: A team sensemaking perspective: Investigating the ICT for team creativity. *IIMB Management Review*, 35(1). <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.004>
- van Bommel, H. M., Hubers, F., & Maas, K. E. H. (2023). Prominent Themes and Blind Spots in Diversity and Inclusion Literature: A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05522-w>
- van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. En *Behavioral Science and Policy* (Vol. 6, Número 1). <https://doi.org/10.1177/237946152000600108>

- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group and Organization Management*, 47(4).
<https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage Them to Public Service: Conceptualization and Empirical Examination of Employee Engagement in Public Administration. *American Review of Public Administration*, 43(5).
<https://doi.org/10.1177/0275074012450943>
- Walter, A., Coviello, N., Sienknecht, M., & Ritter, T. (2024). Leveraging the Lab: How Pre-Founding R&D Collaboration Influences the Internationalization Timing of Academic Spin-Offs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 48(1).
<https://doi.org/10.1177/10422587221141678>
- Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact On Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
<https://doi.org/10.5465/256593>
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104649640003100505>
- Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60(5). <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00102>

Ye, J., & Jensen, M. (2022). Effects of introducing an online community in a crowdsourcing contest platform. *Information Systems Journal*, 32(6), 1203-1230.
<https://doi.org/10.1111/ISJ.12397>

2

Diversidad cognitiva y viabilidad del equipo: efectos indirectos de la integración de la tecnología y el sistema de memoria transactiva



Capítulo 2. Diversidad cognitiva y viabilidad del equipo: el rol mediador de los sistemas de memoria transactiva y el papel moderador de la integración de la tecnología.

2.1 Resumen

Objetivo: Avanzamos en la investigación de la diversidad cognitiva desde la perspectiva de los empleados públicos, al estudiar su efecto sobre la viabilidad del equipo, el efecto mediador de los sistemas de memoria transactiva (TMS) y la moderación de la integración de la tecnología (IT).

Diseño: utilizamos PLS - SMART para analizar datos únicos de 193 empleados públicos, mediante modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales con variables latentes de orden superior y analizamos los efectos de una mediación moderada.

Hallazgos: los resultados muestran que los TMS actúan como mediadores parciales entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo, reduciendo los efectos negativos de la diversidad cognitiva. La integración de la tecnología, tanto para la difusión externa como para la integración interna, también modera atenuando los efectos negativos, no siendo así para la infraestructura tecnológica.

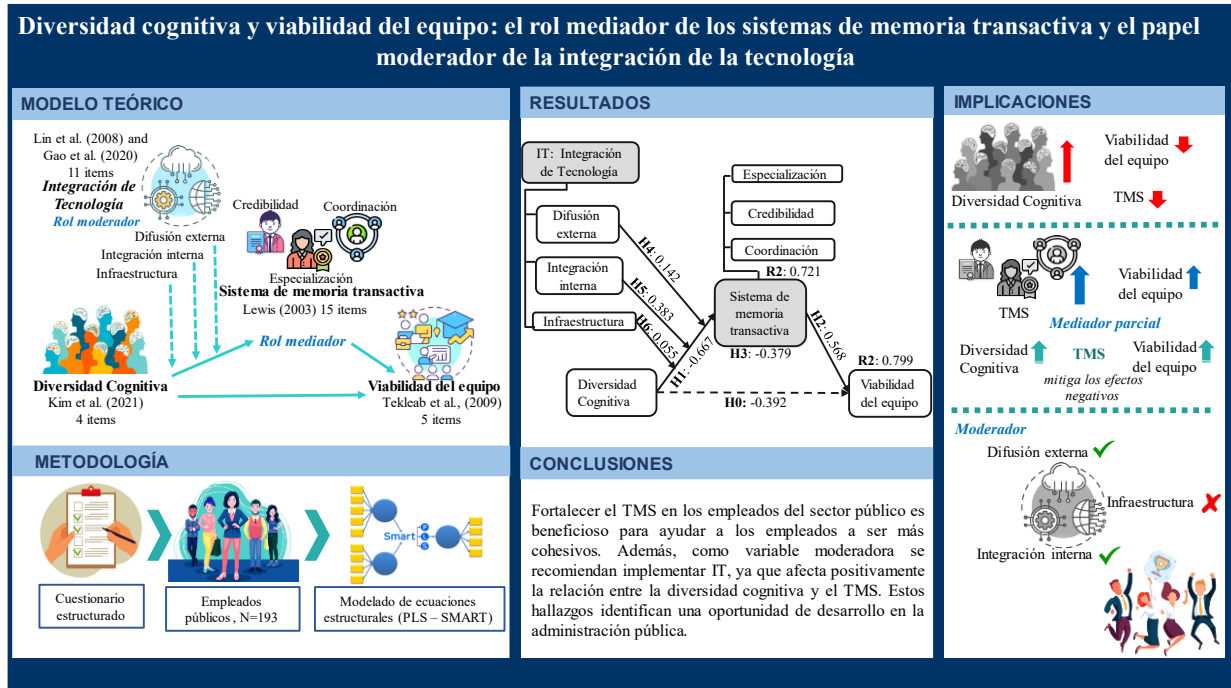
Originalidad: este estudio amplía investigaciones anteriores sobre TMS e integración de la tecnología. Nuestros hallazgos sugieren la importancia de TMS e integración de la tecnología en un contexto de diversidad cognitiva y cómo se desarrolla una conducta gerencial aceptable y sus consecuencias para la viabilidad del equipo.

Palabras clave: Diversidad cognitiva, Viabilidad del equipo, Integración de la tecnología, Sistema de memoria transactiva, Administración pública, Gestión.

2.2 Resumen gráfico

Figura 2.1

Resumen gráfico del capítulo 2



Nota: Fuente - Elaboración del autor

2.3 Introducción

El panorama actual, se caracteriza por la presencia de una alta diversidad entre los empleados, requiriendo niveles de gestión mucho más competitivos por parte de la administración pública (Cabeza-Pullés et al., 2020). Dadas estas demandas de diversidad (específicamente diversidad cognitiva) y debido a la mayor necesidad actual de desarrollar capacidades que permitan compartir, aplicar y crear mejores servicios públicos (Kim et al., 2021), las administraciones públicas están tomando medidas para modernizar los servicios.

La diversidad cognitiva se define como la diferencia en las creencias, formas de pensar, valores, conocimientos, suposiciones y preferencias de los empleados de una organización (Aggarwal & Woolleyb, 2019a). Los estudios académicos sobre la diversidad cognitiva se han realizado principalmente en organizaciones privadas (Qi et al., 2022). Sorprendentemente, la

administración pública ha sido menos estudiada, a pesar de que el sector público es muy diverso y ha comenzado a modernizar sus recursos humanos (Z. Jiang et al., 2022; Valle et al., 2001).

Hasta la fecha, los efectos divergentes de la diversidad cognitiva han recibido poca atención (Qi et al., 2022). Estudios anteriores han analizado los efectos tanto positivos como negativos de la diversidad cognitiva para las organizaciones, pero aún no está claro cuál de estos efectos es dominante (Narayan et al., 2021; Qi et al., 2022). Por ejemplo, no está aún claro, cuando la diversidad cognitiva fomenta la variedad y qué dificultades puede generar esta variedad en las relaciones entre los empleados, como afecta además, la coordinación entre ellos y que efectos tiene esta variedad en la viabilidad cuando los empleados trabajan juntos (X. Chen et al., 2019; Qi et al., 2022)

Es por ello, que nuestro primer objetivo es analizar la influencia de la diversidad cognitiva en la viabilidad del equipo desde la perspectiva de los empleados públicos. El segundo objetivo es analizar el efecto mediador de los sistemas de memoria transactiva (TMS) en la relación entre diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo. Y el tercer objetivo es analizar el efecto moderador de la integración de la tecnología (IT).

Al examinar estas relaciones, nuestro estudio profundiza en el conocimiento de los efectos complejos de la diversidad cognitiva, específicamente, en la administración pública, porque las administraciones públicas utilizan procedimientos burocráticos que son flexibles en la gestión de la información y la planificación de forma colaborativa (Aggarwal & Woolleyb, 2019a). Además, la controversia existente en estudios anteriores, sobre cómo y cuándo la diversidad cognitiva produce un mayor o menor viabilidad del equipo (Qi et al., 2022) nos ha llevado a examinar la influencia de la variables moderadoras y mediadoras. Motivados por este camino de análisis, nuestro estudio busca llenar este vacío de conocimiento analizando el papel del TMS y la integración de la tecnología en la administración pública y así determinar cómo

TMS e integración de la tecnología afectan a los resultados de los empleados públicos en términos de viabilidad del equipo en un entorno cognitivamente diverso.

Hemos seleccionado TMS e integración de la tecnología para el estudio porque ambas son variables que están generando conocimiento en la literatura actual y recibiendo llamados encaminados a realizar más estudios que enriquezcan su comprensión. En primer lugar, los TMS podrían ser una herramienta para minimizar los posibles efectos negativos de la diversidad cognitiva, ya que los TMS operan como un mecanismo para aumentar la probabilidad de que los empleados públicos utilicen más credibilidad, cooperación y especialización (Cabeza-Pullés et al., 2020; P. Xiao et al., 2022) en su trabajo diario y así disminuir los efectos de la diversidad cognitiva. Debido a que los TMS surgen cuando personas estrechamente relacionadas en el trabajo comparten conocimientos en un área específica de manera colaborativa y con confianza (Wegner, 1987). El logro de objetivos en una organización depende de la capacidad de los empleados para coordinarse entre sí, lograr cohesión y confiar en sus colegas (Yan et al., 2021). Estudios previos han demostrado que los TMS influyen fuertemente en variables como la viabilidad del equipo y la integración del conocimiento en el trabajo (B. Liu & Zang, 2010).

En segundo lugar, en cuanto a la integración de la tecnología, los modelos de trabajo actuales requieren que las organizaciones cuenten con integración de la tecnología para mantenerse al día en los avances tecnológicos. Este estudio analiza la integración de la tecnología a través de tres dimensiones: Difusión externa (ITed), o uso de la tecnología para interactuar con el entorno; Integración interna (ITii), o uso de la tecnología para los procesos internos de la organización; e Infraestructura (ITinf), o los recursos técnicos de la organización que le permiten implementar tecnologías de la información con éxito (Gao et al., 2020).

Si se desarrollan de manera óptima estas dimensiones, se puede lograr que los empleados accedan a una base de información integrada. El uso y explotación de la integración de la tecnología podría permitir a las organizaciones atenuar los posibles efectos negativos de la

diversidad cognitiva y ayudar a lograr una mayor velocidad, disponibilidad, coordinación y cooperación entre los empleados públicos.

Para lograr estos objetivos, el artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, presentamos la revisión de la literatura, a partir de la cual desarrollamos el modelo teórico que resume las hipótesis de estudio. En segundo lugar, describimos la metodología utilizada. En tercer lugar, presentamos y discutimos los resultados. Y finalmente, presentamos las conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio, así como futuras líneas de investigación.

2.4 Desarrollo de teorías e hipótesis

2.4.1 Viabilidad del equipo

Tekleab et al. (2009) conceptualiza la viabilidad del equipo como el grado en que los miembros del equipo quieren trabajar juntos en el futuro. Aubé & Rousseau (2011) expandieron el concepto añadiendo el componente de adaptabilidad, como elemento que permite mantener niveles efectivos de viabilidad. Sin embargo, se necesitan de más estudios para identificar los elementos que ayudan a estimular la viabilidad del equipo y así minimizar los efectos negativos de estar en el mismo departamento o equipo durante mucho tiempo, asegurando que la viabilidad no se vea afectada (Sackett & Fitzsimons, 2021).

La literatura plantea que la disminución de la viabilidad no depende sólo de la continuidad. Existen otras variables que también son antecedentes que influyen en la viabilidad del equipo, como por ejemplo, la cohesión, la calidad de la comunicación entre los empleados (Cabeza-Pullés et al., 2020) y el trabajo conjunto (Sackett & Fitzsimons, 2021). Porque cuanto más tiempo pasan los empleados de una organización trabajando juntos, mayor será la cercanía que se desarrolle entre ellos (Cabeza-Pullés et al., 2020; Sackett & Fitzsimons, 2021). Todos estos antecedentes facilitan una rápida coordinación e integración de los esfuerzos de los empleados, generando una buena ejecución de las tareas (Cabeza-Pullés et al., 2020) y viabilidad del equipo (Sackett & Fitzsimons, 2021). Los altos niveles de viabilidad del equipo garantizan el

éxito futuro de la organización (Hackman, 1987). Por ello, a largo plazo, las organizaciones que carecen de viabilidad de equipo experimentan burnout, conflictos no resueltos, mayor división y menos disposición a trabajar en cooperación. La viabilidad del equipo es, por lo tanto, una variable importante tener en cuenta por las organizaciones modernas (Cooperstein, 2017).

Dado el carácter dinámico de las administraciones públicas, debemos encontrar herramientas para lograr la viabilidad del equipo y evitar el burnout. Se ha estudiado diferentes antecedentes que influyen en la viabilidad del equipo, pero aún queda mucho por cubrir, con este estudio buscamos analizar variables que contribuyan al desempeño del equipo, por lo que analizamos la influencia de los TMS como herramienta para lograr la viabilidad del equipo en la administración pública.

2.4.2 Diversidad cognitiva

La diversidad es la forma en que una organización comparte un conjunto de actitudes, valores y normas comunes. Estas diferencias son preocupaciones importantes para los gerentes de hoy en día, ya que pueden afectar el desempeño de los empleados y los resultados de la organización (Kim et al., 2021; Qi et al., 2022). La diversidad cognitiva genera diversas perspectivas y recursos cognitivos (Martins et al., 2013). Estudios previos han indicado que la diversidad cognitiva de los empleados puede contribuir a la heterogeneidad, así como a dificultades significativas en la comunicación y la coordinación (Qi et al., 2022). La diversidad cognitiva tiene tanto consecuencias positivas como negativas y en la literatura encontramos pocos estudios (Kim et al., 2021; Qi et al., 2022) y sobre todo en la administración pública. Lo anterior indica la necesidad de explorar con mayor profundidad cómo y cuándo la diversidad cognitiva influye positiva o negativamente en las organizaciones (Kim et al., 2021) y qué variables ayudan a mitigar sus efectos negativos o fortalecer sus positivos (Qi et al., 2022).

Las investigaciones sobre los efectos positivos de la diversidad cognitiva han propuesto que tener diversas perspectivas cognitivas promueve la generación de ideas novedosas (Hoever

et al., 2012), mejora el aprendizaje (Qi & Armstrong, 2019) y estimula la motivación para participar en diferentes tareas (Qi & Armstrong, 2019). La base clave de esta tendencia positiva es la idea de que las diferentes cogniciones promueven la necesidad de los empleados de recopilar información, conocimientos e ideas para realizar mejor sus tareas y lograr la integración para mejorar los resultados (Qi et al., 2022).

Los investigadores en el campo de la diversidad argumentan que las personas se sienten atraídas por otras que son cognitivamente similares a ellas, ya que tales individuos fortalecen sus valores y preferencias (Qi & Armstrong, 2019; van Knippenberg et al., 2020). La similitud en el estilo cognitivo fortalece las relaciones interpersonales porque los empleados analizan los problemas de manera muy similar y utilizan formas similares de pensar y actuar sobre su entorno y contexto (Qi y Armstrong, 2019).

La diversidad cognitiva también puede tener efectos negativos, como el sesgo intergrupar (Narayan et al., 2021). Los empleados con diferentes cogniciones pueden ser tratados como miembros ajenos a la organización, lo que lleva a su exclusión y a problemas de integración (Kanchanabha & Badir, 2021). Si este problema no se gestiona adecuadamente, puede generar actitudes menos positivas en los empleados. Tales actitudes se traducen en conflictos de relación (Qi & Armstrong, 2019) debido a las diferencias en las formas en que los empleados se relacionan entre sí (Kim et al., 2021; Qi & Armstrong, 2019).

La diversidad cognitiva también influye en el comportamiento de los empleados (Kanchanabha & Badir, 2021) porque la congruencia cognitiva se asocia con relaciones laborales de mayor calidad (Mitchell et al., 2019). Por tanto, la incongruencia cognitiva da lugar a conflictos (Buffinton et al., 2002) que amenazan los resultados y la viabilidad del equipo (Mello & Delise, 2015) en la administración pública.

2.4.3 Sistemas de memoria transactiva

Los TMS se definen como la división cooperativa del trabajo que se produce entre los miembros de una unidad, equipo o departamento, en las diferentes tareas que realizan (Lewis, 2003; Wegner, 1987). Es una forma bien establecida de explicar cómo los empleados dividen la codificación, el almacenamiento, la recuperación y la comunicación en diferentes dominios de conocimiento (Lewis, 2003). Lewis (2003) propone tres dimensiones del TMS: especialización, credibilidad y coordinación. La especialización es la diferenciación del conocimiento o área de especialización de cada empleado (Cabeza-Pullés et al., 2018; Sáiz-Pardo et al., 2021; Yan et al., 2021). En la especialización, los miembros de un departamento o servicio desarrollan actividades especializadas que se adaptan entre sí (He & Hu, 2021), especializándose cada miembro en una función o tarea. La credibilidad, por el contrario, se produce cuando los miembros del departamento o servicio confían en los conocimientos de los demás (Yan et al., 2021). Por último, la coordinación indica la creación de una conciencia por parte de los empleados de quién sabe qué, así de cómo y cuándo acceder a este conocimiento de forma coordinada (He & Hu, 2021). Es decir, los empleados se coordinan adecuadamente para que el trabajo sea eficiente, eficaz y fluido (Yan et al., 2021).

Estudios previos relacionados con TMS lo han asociado con un mejor rendimiento de los empleados, una mejor calidad y puntualidad del producto, mejora en la creatividad (Gino et al., 2010), mejora en el desempeño innovador (Cabeza-Pullés et al., 2018) y éxito en el desarrollo de nuevos productos (Akgun et al., 2006). El TMS también puede optimizar el rendimiento general de una organización a través de una gestión más eficiente (Heavey & Simsek, 2017). Hasta la fecha, sin embargo, se han realizado pocos estudios sobre el impacto de los TMS en la administración pública (Cabeza-Pullés et al., 2018; Sáiz-Pardo et al., 2021), especialmente en su relación con la diversidad.

2.4.4 La relación entre diversidad cognitiva y viabilidad del equipo

Estudios previos reportan los efectos positivos y negativos de la diversidad cognitiva (Pelled et al., 1999). Por esta razón, el estudio de los efectos directos de la diversidad cognitiva es actualmente un área de investigación crítica ya que afecta el desempeño de los empleados y los resultados de las organizaciones (Kim et al., 2021). A pesar de ello, se han realizado pocas investigaciones para probar los efectos positivos y negativos de la diversidad cognitiva (X. Chen et al., 2019; Kim et al., 2021) y aunque estos efectos pueden prevalecer o contrarrestarse, todavía no está claro cuál predomina (X. Chen et al., 2019).

Las investigaciones sobre los efectos de la diversidad cognitiva proponen por un lado que diferentes perspectivas cognitivas generan ideas novedosas (Hoever et al., 2012), promueven el aprendizaje de los empleados y estimula su motivación para participar en diferentes tareas (Qi & Armstrong, 2019), por otro lado la diversidad cognitiva también puede tener efectos perjudiciales, como el sesgo intergrupal (Kanchanabha & Badir, 2021; Narayan et al., 2021), problemas de integración (X. Chen et al., 2019; Kanchanabha & Badir, 2021) así como conflictos de relación (Kim et al., 2021; Qi & Armstrong, 2019).

Específicamente, en esta investigación, los empleados públicos deben luchar con las diferentes opiniones de los demás y enfrentar desafíos diarios relacionados con la diversidad cognitiva. Una situación tan variada probablemente perjudique la viabilidad del equipo, ya que, si los empleados de la administración pública no se ponen de acuerdo entre sí, se genera hostilidad, lo que reduce la cooperación entre ellos. Es decir, aumentan las tensiones y los enfrentamientos debidos a la diversidad cognitiva, provocando un daño en las relaciones y en las habilidades que se necesitan para lograr la viabilidad del equipo.

Debido a que la incongruencia cognitiva puede causar conflictos (Buffinton et al., 2002), las influencias negativas de la diversidad cognitiva en el conflicto y la cohesión amenazan la viabilidad del equipo (Mello & Delise, 2015). La diversidad cognitiva es, por tanto, un atributo

que puede obstruir las relaciones laborales actuales (Qi & Armstrong, 2019). Porque para lograr la viabilidad del equipo, es importante que exista conexión entre los empleados, ya que la conexión los mantiene trabajando juntos en la búsqueda de objetivos (Carron et al., 2002). Por otro lado, las diferentes perspectivas pueden reducir la fuerza de atracción que mantiene unidos a los empleados, especialmente en las interacciones repetidas que se realizan en el entorno laboral (Harrison et al., 1998).

La diversidad cognitiva se relaciona con bajos niveles de cohesión (Harrison et al., 1998), lo que afecta la viabilidad del equipo. La presencia de diversidad cognitiva en los empleados públicos puede hacer que no les guste trabajar juntos y se reduzca la capacidad para alcanzar objetivos conjuntos, disminuyendo la viabilidad del equipo. Por lo tanto, esperamos que la diversidad cognitiva tenga un impacto negativo en la viabilidad del equipo en la administración pública. Porque en una organización donde sus miembros no disfrutan trabajando juntos debido a su diversidad cognitiva es muy difícil que se alcance el éxito y mucho menos la viabilidad del equipo (Cooperstein, 2017). Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H0: La diversidad cognitiva está directa y negativamente relacionada con la viabilidad del equipo en la administración pública.

2.4.5 La relación entre diversidad cognitiva y los sistemas de memoria transactiva

El TMS es el intercambio de conocimientos que se produce entre individuos que trabajan juntos; que comparten la responsabilidad de codificar, almacenar y recuperar información de diferentes áreas; y tienen una conciencia compartida sobre el conocimiento de cada miembro (Wegner, 1987). El TMS surge de un proceso de recopilación de las diferentes experiencias de cada persona combinando y complementando estas experiencias como piezas de un rompecabezas para formar un todo (Rong & Xie, 2021; Y. Xiao et al., 2022). Sin embargo, las diversas perspectivas cognitivas pueden causar problemas entre los empleados de la administración pública (Kim et al., 2021) y debilitar los procesos por los que se forma el TMS.

El éxito del TMS se basa en la confianza en el conocimiento de los demás y la identificación de los diferentes conocimientos de cada empleado (Lewis, 2003; Sáiz-Pardo et al., 2021; Y. Xiao et al., 2022)

La diversidad cognitiva tiene una influencia directa en las reacciones motivacionales y conductuales de los empleados (Harrison et al., 2002; Kanchanabha & Badir, 2021) y juega un papel importante en la forma en que funcionan los empleados y las administraciones públicas (Ashikali & Groeneveld, 2015). Por lo tanto, exponer a los empleados a diversas formas de pensar, conocimientos y habilidades también puede afectar a la motivación y el comportamiento de manera positiva y negativa (Kim et al., 2021).

La literatura afirma que individuos con diversos conocimientos y habilidades benefician la formación de TMS (Harrison et al., 2002; Kanchanabha & Badir, 2021). Sin embargo, paradójicamente, las unidades, equipos o departamentos compuestos por empleados diversos tienen menos probabilidades de desarrollar TMS que aquellos equipos, unidades o departamentos homogéneas, porque la diversidad conduce a mayores niveles de discordia y causa conflictos (Showkat & Misra, 2022). Por lo que estudios previos sugieren que las unidades o equipos compuestos por individuos cognitivamente diversos a menudo están cargadas de conflictos (Cronin & Weingart, 2007; Pelled et al., 1999). Dicha investigación predice que las diferencias generan tensiones, desacuerdos y hostilidades que pueden interrumpir los procesos de aprendizaje y colaboración del equipo, inhibiendo la formación de TMS (Cronin & Weingart, 2007; Pelled et al., 1999).

Los empleados públicos deben lidiar con las diferentes opiniones de los demás y enfrentar desafíos diarios debido a la diversidad cognitiva. Si prevalecen los efectos negativos de la diversidad cognitiva, los conflictos podrían dañar el sistema compartido de almacenamiento y recuperación de información, ya que la hostilidad, la tensión y el desacuerdo pueden dividir a los miembros (De Wit et al., 2012) de la administración pública. En suma, las tensiones y conflictos

debidos a la diversidad cognitiva en las relaciones y habilidades pueden cambiar los procesos de TMS, impidiendo que cada miembro de la administración se conecte con el conocimiento de los demás. Estos problemas podrían hacer que los empleados públicos que trabajan en entornos con mayor diversidad cognitiva sean menos capaces de formar TMS, ya que los procesos relacionados con la formación de TMS, implican que cada miembro se comprometa con el área de trabajo en la que se especializa y aporte sus conocimientos al servicio en su conjunto (Sáiz-Pardo et al., 2021), necesitándose mucha coordinación y confianza. Por lo que es imposible fomentar la cohesión, la coordinación y la credibilidad entre los miembros (He & Hu, 2021) de la administración pública. Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H1: La diversidad cognitiva se relaciona directa y negativamente con el sistema de memoria transactiva en la administración pública.

2.4.6 La relación entre los sistemas de memoria transactiva y viabilidad del equipo

La literatura previa apoya el efecto positivo de TMS en el desempeño de las tareas (He & Hu, 2021; Nawata et al., 2020) y la mejora del rendimiento (Cabeza-Pullés et al., 2018; Khan et al., 2020). Las organizaciones que desarrollan TMS tienen un conjunto más amplio de conocimientos y habilidades que las que no lo hacen (Nawata et al., 2020). Las organizaciones con TMS potentes ayudan a sus miembros a acceder y explotar el conocimiento clave de cada persona (Cabeza-Pullés et al., 2018). De este modo, las administraciones públicas que desarrollan TMS pueden reducir la pérdida de información en la búsqueda de información y aumentar la viabilidad del equipo (Khan et al., 2020).

La credibilidad, especialización y coordinación que se produce en los TMS pueden mejorar el comportamiento de los empleados públicos (Rong & Xie, 2021), aumentando la rapidez con la que realizan las tareas y mejorando el comportamiento y la viabilidad del equipo (Sáiz-Pardo et al., 2021). Por lo tanto, esperamos que el TMS fomente la viabilidad del equipo implicando acciones de desarrollo exitosas en la administración pública.

Los TMS permiten a los empleados públicos sentir que pueden confiar en los demás, relacionarse mejor con ellos y ayudarse más cuando se encuentran con dificultades. Es probable que estos empleados tengan un sentimiento positivo más fuerte en el trabajo e que implícitamente coordinen mejor sus esfuerzos individuales (Nawata et al., 2020). El TMS no solo afecta a la viabilidad del equipo y a los procesos de las administraciones públicas, también puede mejorar el estado motivacional de los empleados públicos. La presencia de TMS a través de las dimensiones de coordinación, credibilidad y especialización es un factor decisivo en la percepción positiva de los empleados (Rong & Xie, 2021) y, por lo tanto, en la mejora de la viabilidad del equipo. El desarrollo de TMS puede ayudar en gran medida a los miembros de la administración pública a coordinarse entre sí, explotar mejor la especialización de sus compañeros y aprender a confiar en el conocimiento de los demás. Estos efectos les ayudan a estar más cohesionados, logrando la viabilidad del equipo. Por lo tanto, proponemos que:

H2: El sistema de memoria transactiva se relaciona directa y positivamente con la viabilidad del equipo en la administración pública.

2.4.7 El rol mediador de los sistemas de memoria transactiva

Pocos estudios han analizado el TMS en relaciones de mediación y aún menos han estudiado la administración pública (Cabeza-Pullés et al., 2018; Sáiz-Pardo et al., 2021). Los estudios previos que encontramos fomentan el desarrollo del TMS entre los empleados de la universidad pública (Cabeza-Pullés et al., 2020) y el ejército (Sáiz-Pardo et al., 2021), entre otros (B. Liu & Zang, 2010). Los principales estudios son del sector privado (Nawata et al., 2020).

Proponemos que los TMS son buenos mediadores en la relación de la diversidad cognitiva con la viabilidad del equipo porque ayudan a mediar los efectos negativos de la diversidad cognitiva en la viabilidad del equipo. La intervención del TMS en la relación entre ambas variables podría disminuir estos efectos negativos. Por lo tanto, predecimos que la diversidad cognitiva en los empleados públicos será más efectiva cuando logren TMS para

mediar la relación con la viabilidad del equipo. Esto es así porque es difícil para los empleados con un pensamiento más diverso lograr la viabilidad del equipo directamente (como se propone en la Hipótesis 0) porque se enfrentan a un número diverso de ideas, perspectivas y creencias, y a una gran heterogeneidad (Kim et al., 2021). Debido a que la diversidad de estilos cognitivos afecta a los empleados de la administración pública de diferentes maneras y dispersa su capacidad para alcanzar su potencial.

Para comprender este proceso de mediación, proponemos analizar la contribución de cada una de las dimensiones que componen el TMS (especialización, credibilidad y coordinación) al proceso de mediación. Más específicamente, el desarrollo de TMS interviene primero en el proceso a través del desarrollo de la especialización de los empleados, estos se adaptan entre sí, y el personal reconoce cómo acceder al conocimiento especializado de cada empleado (Khan et al., 2020), impulsando la viabilidad del equipo. En segundo lugar, la credibilidad en TMS explica las condiciones bajo las cuales los miembros de una organización confían y creen en el conocimiento de los demás (Aggarwal & Woolleyb, 2019a), porque la credibilidad alienta a los empleados a apoyarse mutuamente en habilidades y conocimientos. Cuanto mayor sea la confianza en las habilidades y conocimientos de los demás, mayor será la posibilidad de delegar e integrarse entre sí (Cabeza-Pullés et al., 2018), acciones que influyen positivamente en la viabilidad del equipo.

Por último, la coordinación garantiza que los procesos de trabajo de los miembros estén en armonía, ya que solo así los miembros pueden integrar sus diferentes habilidades, experiencias y conocimientos (Rong & Xie, 2021). Una coordinación eficiente, eficaz y fluida entre los empleados que conforman el TMS ayuda a mediando la relación de la diversidad cognitiva para lograr la viabilidad del equipo.

Con base en los argumentos presentados anteriormente, sugerimos que el TMS crea un sistema de memoria compartida, en la que cada empleado público se responsabilice de un área

de conocimiento, fortaleciendo y generando coherencia para integrar a otros empleados y disminuyendo el problema de tener que conocer y trabajar en todo. (Cabeza-Pullés et al., 2018; Sáiz-Pardo et al., 2021). Porque un TMS bien desarrollado mejora sustancialmente el trabajo, a pesar de la diversidad cognitiva de los empleados. Además, TMS ayuda a los empleados de la administración pública a comprender quién sabe qué, obtener lo que necesitan y hacer que su trabajo sea efectivo. De este modo, los TMS organizan el pensamiento cognitivo diverso de los empleados públicos, mejorando la relación entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo. Dado que la mediación del TMS en esta relación puede hacer un mejor uso de la diversidad cognitiva de los miembros, la presencia mediadora del TMS es importante en esta relación.

Argumentamos que este efecto mediador aumenta la capacidad de los empleados de la administración pública para aprender y transferir información relevante que les permita desarrollar TMS. La eficiencia de TMS puede disminuir cuando los miembros no entienden quién tiene la información y qué tipo de información tiene cada empleado. Tal falta de comprensión hace que el proceso de recuperación o intercambio de información sea menos eficiente (Lewis, 2003), afectando la viabilidad del equipo.

Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H3: El sistema de memoria transactiva media la relación entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo en la administración pública.

2.4.8 El rol moderador de la integración de la tecnología en los sistemas de memoria transactiva

Actualmente la integración de la tecnología está en auge en las organizaciones públicas, ya que ayudan a las organizaciones a expandir sus límites y generar más datos a medida que realizan las actividades de la organización (Mazzucchelli et al., 2021). Además, integración de la tecnología permiten a las organizaciones la captura e información no disponible anteriormente

(Jean et al., 2021) y mejoran las capacidades de las organizaciones públicas para conectar actividades, tanto dentro como fuera de la organización (Zou & Zhao, 2022). Es por ello, que estudiar la integración de estas tecnologías (IT) es importante, y comprender sus efectos en las organizaciones públicas.

Por esta razón, analizamos el efecto moderador que podría tener la integración de la tecnología en el contexto de la administración pública. Analizando, la integración de la tecnología tanto interna como externa y su función para las operaciones de la administración pública (Zou & Zhao, 2022). Puesto que las administraciones públicas no pueden realizar transacciones en línea si no pueden proporcionar las tecnologías necesarias y las condiciones previas para la formación de sus empleados y para los procesos internos e interinstitucionales (S. M. Liu & Yuan, 2015).

El efecto moderador que proponemos de la integración de la tecnología en la administración pública se compone de tres dimensiones: ITde (difusión externa), ITii (integración interna) e ITinf (infraestructuras). En primer lugar, ITde es el grado en que la organización integra a los ciudadanos en el uso de tecnologías para realizar transacciones que intercambian datos operativos (Lin & Lin, 2008; Pu et al., 2019; Ranganathan et al., 2004). Es el esfuerzo organizacional que permite la difusión de integración de la tecnología adecuada en la comunidad (Lin & Lin, 2008) e incluye todos los procesos interorganizacionales más allá de los límites sólidos de la organización (Ranganathan et al., 2004; Zou & Zhao, 2022).

ITde puede formar una amplia base de conocimiento, lo que permite a la organización recopilar señales en el entorno y adaptarse a los cambios (Pu et al., 2019), mejorando así la relación entre la diversidad cognitiva y la formación de TMS. Este efecto moderador puede mantener a todas las partes interesadas conectadas entre sí, a pesar de la presencia de diversidad cognitiva, y así fomentar la formación de TMS. Atribuimos este efecto moderador a una mejor organización de la información, debido a la influencia de ITed.

En segundo lugar, ITii es el grado en que las tecnologías integran diferentes actividades dentro de la organización (Lin & Lin, 2008; Pu et al., 2019). Su efecto moderador ayuda a fomentar las relaciones intraorganizacionales (Ranganathan et al., 2004), a pesar de la diversidad cognitiva de los empleados, fomentando así el TMS. El objetivo de ITii es dotar a la organización de la capacidad de coordinar y sincronizar sus procesos internos basados en la tecnología (Bala & Venkatesh, 2007), permitiendo la estandarización del intercambio de información. De este modo, ITii ayuda a reducir el ITme y el esfuerzo y permite mejorar los procesos internos, evitando la distorsión de la información (Venkatesh & Bala, 2012).

ITii optimiza la capacidad de respuesta y permite el intercambio de información en la administración pública durante la realización de actividades internas. Por lo tanto, tiene un efecto positivo en la formación de TMS (Cabeza-Pullés et al., 2018; Jean et al., 2021). Estos efectos de ITii moderan el TMS, a pesar de la presencia de diversidad cognitiva en los empleados.

Por último, ITinf es el conjunto de recursos técnicos compartidos y disponibles en una organización (Byrd & Turner, 2000). En la administración pública, ITinf proporciona una base para implementar y desarrollar aplicaciones que mejoren la capacidad de la organización para responder a nuevas y emergentes oportunidades y neutralizar posibles amenazas (Ray et al., 2005), tanto internas como externas. Por lo tanto, la información es esencial para la implementación exitosa de la integración de la tecnología (Fiedler et al., 1996). Su propósito fundamental es proporcionar equipos consistentes para apoyar a toda la organización (Matook & Maruping, 2014). ITinf no solo ayuda a las organizaciones a automatizar sus actividades, sino que también remodela y rediseña sus procesos (Bala & Venkatesh, 2007).

Con base en lo anterior, se propone el efecto moderador de la ITinf en la relación entre la diversidad cognitiva y el TMS. La ITinf incluye recursos técnicos que permiten a las administraciones públicas compartir y mejorar la información (Bhatt, 2000), a pesar de la diversidad cognitiva de sus empleados. Tener una buena ITinf agiliza el trabajo y permite la

disponibilidad de recursos y la organización de la información, lo que permite a los empleados coordinarse, especializarse y conocer mejor los dominios de conocimiento de cada empleado. Estas habilidades fomentan el TMS, a pesar de la diversidad cognitiva entre los empleados.

En resumen, la integración de la tecnología puede influir en esta relación para ayudar a mitigar los problemas generados por la diversidad cognitiva, aumentando la capacidad de cooperar eficazmente con aquellos que son muy diferentes a uno mismo (Gyngell & Easteal, 2014). Analizada en sus tres dimensiones, la integración de la tecnología puede moderar positivamente la relación entre la diversidad cognitiva y el TMS, ya que ayuda a automatizar los procesos y los flujos de información a lo largo del desarrollo de las actividades de la organización. También genera una base integrada y uniforme a la que todos los empleados pueden acceder y, por lo tanto, atenúa los efectos de la diversidad cognitiva al explotar el valor tecnológico de la integración de la tecnología para mejorar y desarrollar el TMS. Por lo tanto, planteamos las siguientes hipótesis:

H4: El uso de la tecnología para la difusión externa modera positivamente la relación entre la diversidad cognitiva y el sistema de memoria transactiva en la administración pública.

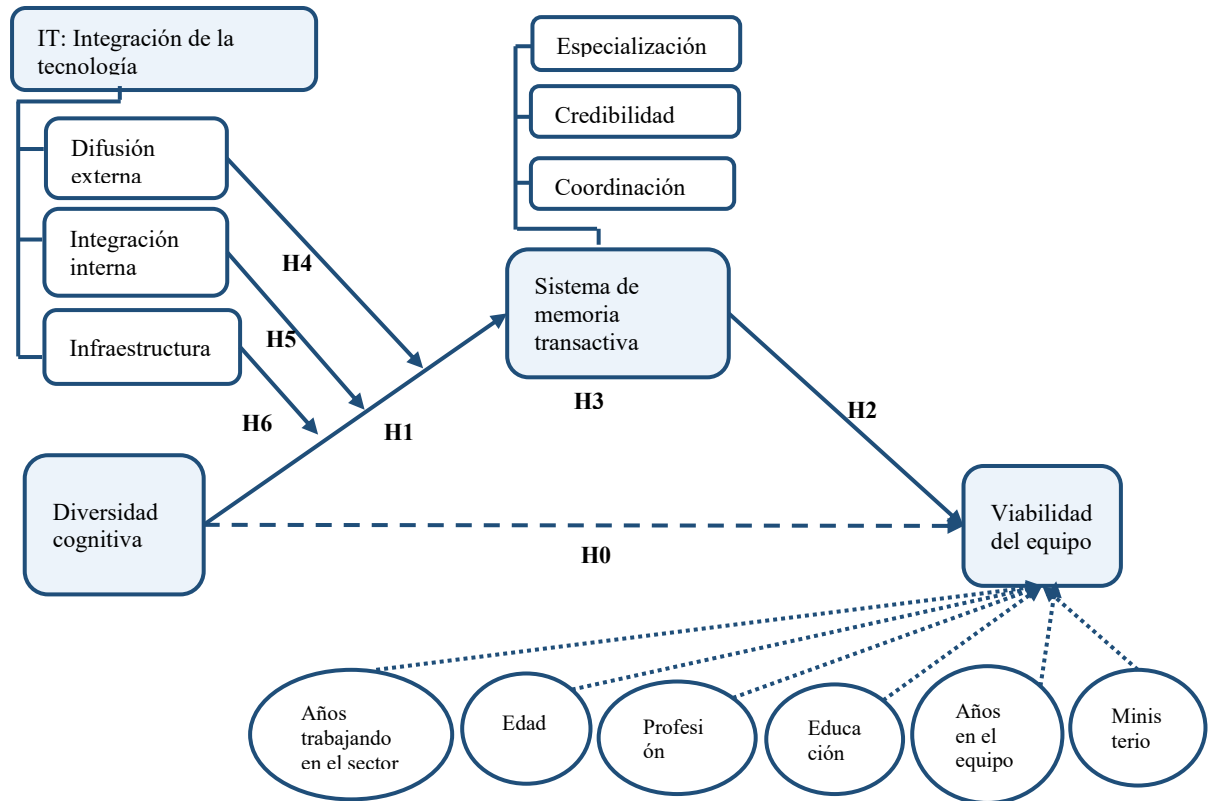
H5: El uso de la tecnología para la difusión interna modera positivamente la relación entre la diversidad cognitiva y el sistema de memoria transactiva en la administración pública.

H6: La infraestructura tecnológica modera positivamente la relación entre la diversidad cognitiva y el sistema de memoria transactiva en la administración pública.

Con base en lo anterior, se presenta el modelo teórico, el cual resume las hipótesis que relacionan las variables analizadas (ver Figura 2.2).

Figura 2.2

Modelo conceptual



2.5 Enfoque metodológico

2.5.1 Muestra y procedimiento

Se analizaron los empleados públicos que trabajaban en equipos pertenecientes la administración pública del Perú. Los datos se recogieron a través de un cuestionario estructurado (véase el Apéndice 1) administrado virtualmente a través de un formulario que los encuestados podían rellenar, lo que permitió la recogida de datos en línea. Adjuntamos una carta de presentación que explicaba el objetivo del estudio. Se crearon secciones separadas del cuestionario con sus propias instrucciones para evitar el sesgo de respuesta. Se obtuvieron 301 encuestas que representaban la percepción de los empleados con respecto a las variables analizadas. Se eliminaron las encuestas incompletas, quedando 193 encuestas válidas para el análisis (ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1.

Características sociodemográficas de la muestra

Datos demográficos de los encuestados	N=193	(%)	Características	N=193	(%)
Género			Años trabajando en el sector público		
Mujeres	104	54%	<5 años	66	34%
Hombres	89	46%	6-15 años	100	52%
Edad			>16 años	27	14%
< 29	61	32%	Años en el equipo		
30-45	87	45%	1-2 años	70	36%
> 46	45	23%	3-5 años	41	21%
Educación			> 6 años	82	42%
Educación técnica	15	8%	Profesión		
Estudios universitarios	59	30%	Ciencias sociales	127	70%
Postgrado	119	62%	Ingeniería y Arquitectura	51	28%
Ministerio			Ciencias naturales	4	2%
Economía	129	67%			
Cultura	64	33%			

2.5.2 Medidas

Las escalas utilizadas fueron adaptadas de escalas existentes en la literatura (ver Apéndice 1). La escala de diversidad cognitiva utilizó una escala Likert de 7 puntos y fue adaptada a partir de 4 ítems presentados por Kim et al. (2021). El TMS midió mediante una escala tipo Likert de 5 puntos presentada por Lewis (2003). Esta variable fue tratada como un constructo reflexivo de segundo orden a partir de sus tres dimensiones: especialización, credibilidad y coordinación. Cada dimensión tenía 5 ítems. La viabilidad del equipo se midió utilizando una escala Likert de 7 puntos desarrollada a partir de 5 ítems de Tekleab et al. (2009), quien adaptó de la escala original de Destephen & Hirokawa (1988). Por último, la integración de la tecnología fue un constructo determinado por tres dimensiones: ITinf, ITii e ITed. Los ítems fueron adaptados e inspirados de la escala propuesta por Lin et al. (2008) y Gao et al. (2020), que a su vez habían sido adaptadas de la escala de Ramamurthy et al. (1999) y Zhu et al. (2004). Se utilizó una escala Likert de 5 puntos. Específicamente, la dimensión de infraestructura estaba compuesta de 3 ítems

que miden el grado en que una organización adopta la infraestructura necesaria para implementar con éxito las nuevas tecnologías de la información. La dimensión de integración interna estuvo compuesta por 4 ítems que miden el uso de la tecnología para la sistematización intraorganizacional en la organización. Finalmente, la integración externa se compuso de 4 ítems que midieron la interacción con agentes externos vinculados electrónicamente a la organización y así aumentar la conectividad externa de la organización.

Las variables de control utilizadas en esta investigación son: tiempo de antigüedad del empleado en su departamento, edad, profesión, nivel de educación y años trabajando en la administración pública.

2.6 Resultados

2.6.1 Modelo de medición

Se evaluó la fiabilidad, la consistencia interna y la validez convergente y discriminante del modelo de medición de primer y segundo orden (véase la Tabla 2.2). Los análisis se basaron en los siguientes criterios: (1) todos los valores obtenidos para el alfa de Cronbach debían estar por encima del valor recomendado de 0,7 (Cohen, 1992), (2) los valores de fiabilidad compuesta debían estar por encima de 0,7 para garantizar la consistencia interna (Hair et al., 2019), y (3) los valores para el rho de Dijkstra-Henseler (Rho_A) debían estar por encima de 0,7 (Dijkstra & Henseler, 2015). Finalmente, la varianza media extraída (VME) tomó valores superiores a 0,5, garantizando la validez convergente a nivel de constructo (Gefen et al., 2000).

Comenzamos examinando la confiabilidad individual de cada ítem, revisando la carga o correlación simple. Como se recomienda que estos valores estén por encima de 0,7 (Henseler et al., 2015), se eliminaron los ítems de diversidad cognitiva DC(SQ003), TMSs (SQ002), TMScr(SQ004), TMScr(SQ005), TMSco(SQ003), TMSco(SQ005), ITinf (SQ001) e ITed (SQ003). A continuación, todas las escalas de medición presentaron valores de Alfa Cronbach por encima del umbral recomendado de 0,7. Los valores de rho (Rho_A) de Dijkstra-Henseler

por encima de 0,7 aseguraron la correlación entre los compuestos estimados reflexivamente (Dijkstra & Henseler, 2015). La AVE mostró valores superiores a 0,5 en todos los casos, lo que garantiza una validez convergente a nivel de constructo (Gefen et al., 2000) y, por lo tanto, una alta correlación entre los compuestos estimados en modo reflectivo (Dijkstra & Henseler, 2015). Finalmente, se analizó la validez discriminante utilizando la ratio heterotrait-monotrait (HTMT) y el criterio de Fornell-Larcker. Tuvimos que eliminar TMSco (SQ004) en el análisis de primer orden, debido a que no tomó valores por debajo de 0,9 y significativamente diferente de 1 (Franke & Sarstedt, 2019). Para el análisis de segundo orden, se repitió el procedimiento descrito anteriormente, con TMS como constructo de segundo orden, se eliminó VE(SQ005) para mejorar la validez discriminante de la escala (ver Tabla 2.3).

Tabla 2.2

Fiabilidad y validez convergente para variables latentes reflexivas de segundo orden

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad individual	Dijkstra - Henseler's (Rho_A)	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída (AVE)
Diversidad Cognitiva (DC)					
DC(SQ001)		0.897			
DC(SQ002)	0.853	0.856	0.862	0.910	0.772
DC(SQ003)		Eliminado			
DC(SQ004)		0.882			
Sistema de memoria transactiva					
TMS <i>coordinación</i>		0.887			
TMS <i>credibilidad</i>	0.840	0.935	0.869	0.904	0.759
TMS <i>especialización</i>		0.784			
IT (<i>Integración Interna</i>)					
IITi(SQ001)		0.908			
IITi(SQ002)		0.864	0.937	0.920	0.744
IITi(SQ003)	0.886	0.914			
IITi(SQ004)		0.754			
IT (<i>Infraestructura</i>)					
ITinf(SQ001)		Eliminado			
ITinf(SQ002)	0.724	0.785	1.013	0.865	0.764
ITinf(SQ003)		0.955			
IT (<i>Difusión Externa</i>)					
ITed(SQ001)		Eliminado			
ITed(SQ002)		Eliminado			
ITed(SQ003)	0.841	0.984	1.728	0.909	0.834
ITed(SQ004)		0.837			
Viabilidad del equipo (VE)					

VE(SQ001)		0.939			
VE(SQ002)		0.929			
VE(SQ003)	0.933	0.932	0.935	0.952	0.833
VE(SQ004)		0.849			
VE(SQ005)		Eliminado			

Nota: Las cursivas se utilizan para los valores de construcción de segundo orden

Tabla 2.3

Evaluación de la validez discriminante mediante el criterio HTMT (segundo orden)

Variables	DC	ITde	ITii	IITinf	TMS	VE
1: DC	-					
2: ITde	0.106					
3: ITii	0.268	0.342				
4: IITnf	0.302	0.563	0.651			
5: TMS	0.821	0.239	0.295	0.450		
6: VE	0.864	0.126	0.338	0.366	0.87	-

2.6.2 Modelo estructural

Para evaluar el modelo estructural, exploramos la colinealidad de los constructos. Examinamos la significación estadística, la relevancia del coeficiente de trayecto y el tamaño del efecto f^2 y luego estimamos el coeficiente de determinación R^2 (ver Tabla 2.4). Finalmente, se midió el ajuste general del modelo y su relevancia predictiva (ver Figura 2.3) (Hair et al., 2019)

Tabla 2.4

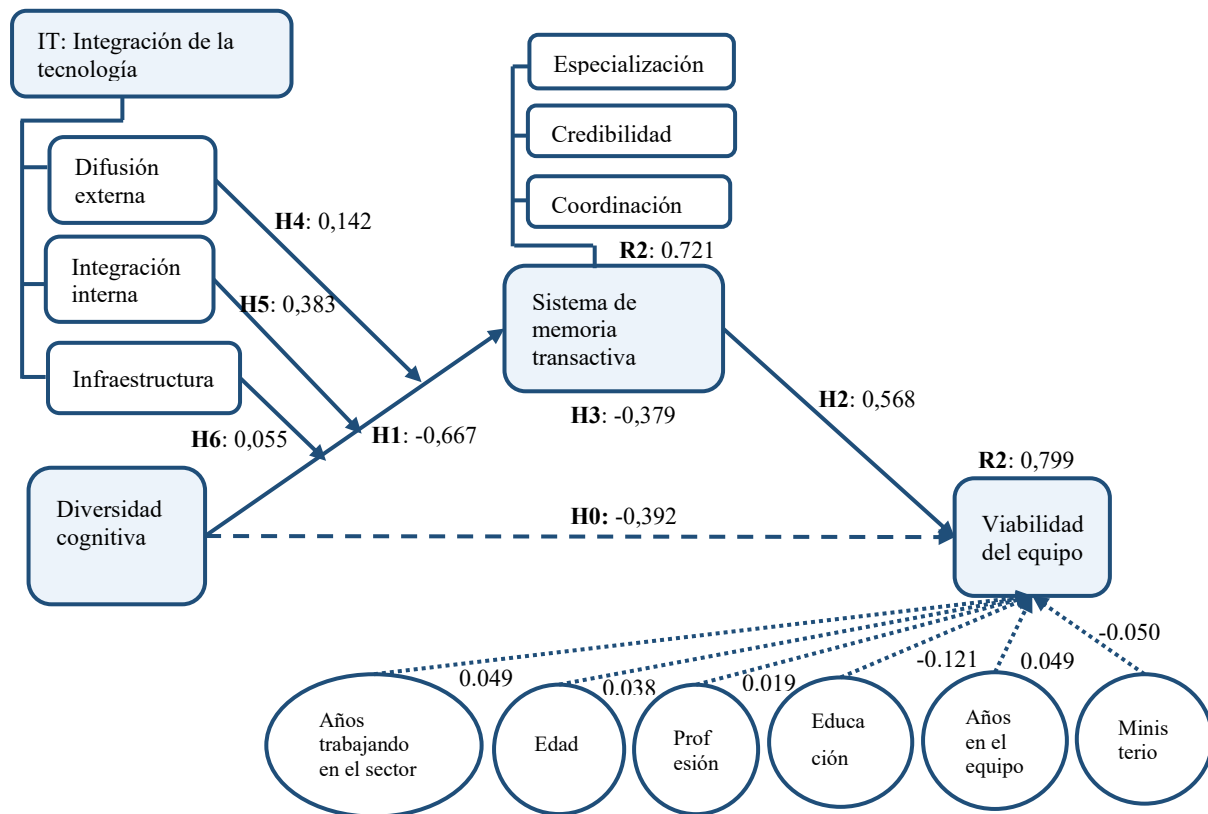
Evaluación del modelo estructural

Hipótesis	VIF	Ruta Coef.	t-Valor	Intervalo de confianza 95%	f^2		Decisión
H1: DC - TMS	1.125	-0.667	14.690	[-0.739,-0.592]	1.417	(Efecto fuerte)	Soportado
H2: TMS - VE	2.310	0.568	14.068	[0.568,0.634]	0.696	(Efecto fuerte)	Soportado
H3: DC - TMS –VE (Efecto Mediador)		-0.379	9.124	[-0.451,-0.315]			
H4: DC – TMS Efecto moderador (ITed)		0.142	2.766	[0.052, 0.225]	0.042	(Efecto fuerte)	Soportado
H5: DC - TMS Efecto moderador (ITii)		0.383	5.066	[0.251, 0.504]	0.258	(Efecto fuerte)	Soportado
H6: DC - TMS Efecto moderador (ITinf)		0.055	0.688	[-0.039, 0.212]	0.005	(Sin efecto)	No se admite
<i>Control Variables</i>							
Años trabajando en el sector -VE	2.548	0.049	0.918	[-0.046,0.132]	0.005	(Sin efecto)	No se admite
Educación - VE	1.277	-0.121	3.261	[-0.182, -0.059]	0.057	(Efecto débil)	Soportado

Ministerio – VE	1.457	-0.050	1.041	[-0.135,0.021]	0.009	(Sin efecto)	No se admite
Profesión - VE	1.333	0.019	0.541	[-0.037,0.072]	0.001	(Sin efecto)	No se admite
Años en el equipo - VE	1.199	-0.084	2.447	[-0.142, -0.027]	0.029	(Efecto débil)	Soportado
Edad - VE	2.613	0.038	0.635	[-0.062,0.132]	0.003	(Sin efecto)	No se admite
Ajuste general							
Modelo saturado	0.085						
SRMR							
Modelo estimado	0.089						

Figura 2.3

Resultados del análisis del modelo estructural



Seguendo a Cohen (1992), encontramos un fuerte efecto para los casos en H1, donde el efecto de f^2 fue 1,417; y para los casos de H2, donde este efecto fue de 0,696. Para concluir el análisis estructural, se evaluó el Residuo Cuadrático Medio Estandarizado (SRMR), que mide el ajuste de los datos empíricos al modelo teórico. El valor para el modelo saturado fue de 0,085 y para el modelo estimado de 0,089. El SRMR muestra un buen ajuste ($<0,10$) desde una perspectiva menos conservadora (L. J. Williams et al., 2009), lo que indica que el modelo es adecuado para validar y explicar los datos analizados (Benitez et al., 2020).

El análisis del modelo estructural proporcionó apoyo empírico a las hipótesis (véase la Figura 2.3). En primer lugar, la diversidad cognitiva se relacionó negativamente con el TMS ($\beta=-0,667$, $p=0,000$, $f^2=1,417$), confirmando H1. Los resultados también mostraron una relación positiva entre el TMS y la viabilidad del equipo ($\beta=0,568$, $p=0,000$, $f^2=0,696$), confirmando H2. Examinamos la hipótesis de la mediación (H3) y las hipótesis de moderación (H4, H5 y H6) en secciones separadas, debido a su importancia y contribución a la investigación. Estos resultados se presentan en la siguiente sección.

Finalmente, las variables de control (años de trabajo en la administración pública, edad, profesión y ministerio) no mostraron diferencias significativas, pero sí mostraron diferencias, las variables años de trabajo en el departamento y el nivel de educación.

2.6.3 Análisis de Mediación

Para analizar el efecto mediador del TMS en relación con la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo (H3), primero analizamos la relación directa. En la Tabla 2.5 se presentan los resultados de los efectos directos e indirectos. La relación directa entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo fue significativa y negativa ($\beta=-0,392$, $p=0,000$). El efecto indirecto del TMS sobre esta relación también fue significativo ($\beta=-0,379$, $p=0,000$), confirmando H3. Estos resultados sugieren que el TMS actúa como mediador parcial, ya que también existe un efecto directo.

Tabla 2.5

Análisis de los efectos indirectos (mediación)

	Coefficiente	Intervalo de confianza 95%	t- Valor	Decisión
Efecto directo				
H0: DC -> VE	-0.392	[-0.390,-0.459]	9.196	Relación directa
Efectos indirectos específicos				
H3: DC -> TMS -> VE	-0.379	[-0.451,-0.315]	9.124	Mediación parcial

2.6.4 Análisis de Moderación

Para este análisis se utilizó ortogonalización (Hair et al., 2019). Hair et al. (2019) proponen considerar valores superiores a 0,025 como efectos fuertes. El efecto moderador de la integración de la tecnología sobre la diversidad cognitiva y el TMS se explica en las hipótesis H4, H5 y H6. Obtuvimos 0,042 para H4, 0,258 para H5 y 0,005 para H6. Estos resultados ($\beta=0,142$, $p=0,003$, $f^2=0,042$) confirman las relaciones propuestas en H4. Para H5, obtuvimos ($\beta=0,383$, $p=0,000$, $f^2=0,258$), confirmando también esta hipótesis. Finalmente, rechazamos H6 ($\beta=0,055$, $p=0,246$, $f^2=0,005$). En conjunto, estos resultados confirman que la relación entre la diversidad cognitiva y el TMS es más fuerte en presencia de ITed (H4) e ITii (H5), cumpliendo las dos primeras hipótesis. Sin embargo, no confirmamos H6, ya que ITinf no modera la relación propuesta.

2.7 Discusión

En primer lugar, confirmamos una relación directa y negativa entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo (H0), ya que la mezcla de diferentes perspectivas y niveles de análisis estimula en los empleados públicos el desarrollo de ideas únicas. En Como se ha planteado con anterioridad, la diversidad cognitiva influye en las actitudes, valores, creencias (Kim et al., 2021), estilos de pensamiento y habilidades (Shin et al., 2012), de los empleados, así como en los supuestos subyacentes sobre las preguntas, información, conocimiento y perspectivas (Showkat & Misra, 2022) de los empleados públicos. Por lo que todas estas diferencias generan conflictos, falta de unidad y poca integración, impactando negativamente en la viabilidad de los equipos. Por lo tanto, los resultados apoyan la tendencia de que la diversidad cognitiva tiene efectos negativos (Kanchanabha & Badir, 2021; Narayan et al., 2021), que se traducen en conflictos de relación (Qi & Armstrong, 2019) debido a las diferencias (Kim et al., 2021; Qi & Armstrong, 2019).

En segundo lugar, confirmamos una relación directa y negativa entre la diversidad cognitiva y el TMS (H1). La mezcla de las diferentes perspectivas y niveles de análisis de los empleados públicos no estimula la formación de TMS. Para crear TMS, se necesita unidad y habilidades de pensamiento similares (Shin et al., 2012) que permitan la credibilidad, la coordinación y la integración de la información. La diversidad cognitiva en este caso disminuye el potencial de los empleados públicos para crear vínculos y mejorar la viabilidad de los equipos en la administración pública.

En tercer lugar, encontramos una relación positiva y directa entre el TMS y la viabilidad del equipo (H2). La formación de TMS por parte de los empleados públicos permite un mejor trabajo en equipo porque los TMS favorecen la coordinación entre dichos empleados. También fortalece la especialización en las diferentes áreas de conocimiento y la credibilidad del conocimiento de cada empleado. Estas propiedades de TMS influyen positivamente en la viabilidad del equipo. Nuestros resultados son consistentes con la literatura que describe los efectos positivos del TMS (Cabeza-Pullés et al., 2018; He & Hu, 2021; Lewis, 2003; Sáiz-Pardo et al., 2021).

En cuarto lugar, los principales hallazgos son que el TMS opera como un mediador parcial entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo (H3). Es decir, la presencia de TMS media en el vínculo y proporciona puntos de apalancamiento para permitir a las administraciones públicas maximizar la diversidad cognitiva de sus empleados. Los TMS juegan un papel importante como mediador, porque reduce la no afinidad de los empleados públicos y les permite trabajar juntos en la búsqueda de objetivos para el equipo o departamento al que pertenecen, a pesar de su diversidad cognitiva (Qi & Armstrong, 2019). Podemos pensar en TMS como la fuerza que une a los empleados públicos, haciendo que su diversidad cognitiva sea insignificante para lograr la necesaria viabilidad del equipo (Cabeza-Pullés et al., 2018; Mello & Delise, 2015). Este hallazgo proporciona evidencia para la idea de que las administraciones

públicas debe desarrollar TMS si quieren lograr una buena viabilidad del equipo, ya que el TMS reduce los efectos negativos de la diversidad cognitiva de sus empleados en la viabilidad del equipo. Los TMS mitigan los efectos negativos de la diversidad cognitiva porque permiten que la memoria transactiva relacionada con el conocimiento de dos o más empleados se almacene, se recupere y se transmita de forma cooperativa (Cabeza-Pullés et al., 2018) dentro del equipo. Aunque la memoria transactiva existe en la mente de cada empleado público, el sistema de memoria transactiva existe entre los diferentes empleados, en función de sus transacciones de memoria individual (Lewis, 2003). Los TMS son, por tanto, la suma de todas las memorias transactivas de los empleados públicos que componen el sistema (Lewis, 2003; Sáiz-Pardo et al., 2021). Esta suma permite una mejor especialización laboral, una mejor coordinación y una mayor confianza en el trabajo de los compañeros, lo que hace que la diversidad cognitiva importe menos.

En quinto y último lugar, se discute otro hallazgo importante, relativo al efecto moderador de la integración de la tecnología y sus tres dimensiones (ITinf, ITed e ITii) en la relación de la diversidad cognitiva y el TMS, y que corresponden a las hipótesis H4, H5 y H6, respectivamente. Los resultados muestran que la infraestructura (ITinf) no modera la relación entre la diversidad cognitiva y el TMS. Aunque la administración pública invierta en la implementación física de materiales tecnológicos, estos materiales no tendrán el efecto esperado si no van acompañados de conocimiento humano e integración de la tecnología. Sin embargo, las dimensiones de ITed e ITii moderan las relaciones que ayudan a atenuar los efectos negativos, ya que los datos operativos que integran el funcionamiento externo e interno (Mazzucchelli et al., 2021) en la administración pública ayudan a canalizar y mejorar la diversidad de los empleados. A través de las dimensiones de ITed e ITii, la integración de la tecnología permite la captura de información (Jean et al., 2021), lo que ayuda a ampliar las habilidades de las organizaciones para conectar actividades, tanto dentro como fuera de la organización. Más específicamente, ITed genera una base de

conocimiento que permite a las organizaciones públicas recopilar señales del entorno para promover la adaptación de estas organizaciones (Pu et al., 2019) al cambio y al entorno para el que trabajan. De esta manera, también pueden mejorar la transparencia de la información y la coordinación (Kumar & Ganguly, 2020). ITii, por el contrario, integra los diferentes procesos internos (Lin & Lin, 2008; Pu et al., 2019), que soportan las relaciones intraorganizacionales (Ranganathan et al., 2004). Dicha integración le da a la administración pública la capacidad de coordinar y sincronizar todos sus procesos internos (Bala & Venkatesh, 2007) y evitar la distorsión de la información (Venkatesh & Bala, 2012). ITii es responsable de recopilar, integrar y organizar la información interna.

En resumen, ambas dimensiones mejoran la capacidad de respuesta de la administración pública a través de su efecto moderador. Lo hacen permitiendo el intercambio de información interna y externa a lo largo del desarrollo de las actividades, mejorando la eficiencia (Jean et al., 2021) y, a su vez, el TMS. Estos efectos moderadores de ambas dimensiones de integración de la tecnología ayudan a mejorar la comunicación entre los empleados (Champy, 2002), ya que están respaldados por la tecnología, impactando en los TMS. Además, la automatización de los procesos y los flujos de información a lo largo del desarrollo de las actividades genera una base integrada y uniforme a la que los empleados pueden acceder, moderando los efectos negativos de la diversidad cognitiva en su relación con el TMS. Todo lo anterior demuestra el valor de la tecnología en la mejora y desarrollo de las capacidades laborales (Nevo & Wade, 2010), mejorando así también la formación y desarrollo del TMS.

Finalmente, el análisis integrador de las hipótesis aquí estudiadas nos lleva a destacar que las administraciones públicas pueden fortalecer la viabilidad del equipo desarrollando el TMS, aceptando al mismo tiempo que existe diversidad cognitiva. Aunque la diversidad cognitiva siempre estará presente entre los empleados y afectará a sus reacciones conductuales, es importante saber que fomentar el TMS mejora la motivación (Harrison et al., 2002). Esto es así

porque un conjunto muy cohesionado de empleados proporciona un entorno más estable para los miembros, lo que refuerza la importancia del TMS para lograr una mayor viabilidad del equipo (Kim et al., 2021) con el apoyo de la integración de la tecnología.

2.7.1 Implicaciones teóricas

En primer lugar, este estudio responde a los llamados de realizar más investigaciones que aclaren la controversia existente sobre los efectos positivos y negativo de la diversidad cognitiva para las organizaciones. Probamos que la diversidad cognitiva puede generar resultados negativos (Yamauchi & Sato, 2023), en la administración pública. Por lo que nos sumamos a los trabajos que defienden el efecto negativo. Sin embargo, el estudio también contribuye a comprender cómo la intervención indirecta de otras variables puede mejorar los efectos negativos generados por la diversidad cognitiva.

En segundo lugar, hemos demostrado la importancia del TMS como mediador entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo. De este modo, este estudio amplía la investigación sobre el TMS, ya que nuestros hallazgos sugieren que los procesos de TMS, como una mayor especialización, el conocimiento compartido de la experiencia distribuida y el uso de información especializada entre los empleados de la administración pública, facilitan la viabilidad del equipo. Esperamos que nuestros hallazgos estimulen más investigaciones sobre el TMS como mediadora en diversos entornos debido a sus propiedades que facilitan la integración.

En tercer lugar, los resultados muestran que la integración de la tecnología modera la relación entre la diversidad cognitiva y el TMS. Aunque la integración de la tecnología ha sido estudiada en empresas privadas y están compuestas por diferentes dimensiones, nuestro estudio explica la relevancia de tres (ITed, ITii e ITinf) para el logro efectivo de dicha integración. Hasta donde sabemos, este es el primer estudio empírico que relaciona la integración de la tecnología con la diversidad cognitiva y el TMS, particularmente en la administración pública. Los hallazgos sugieren que una mejor integración de la tecnología, analizada a través de las dimensiones de

infraestructura, integración interna y difusión externa en organizaciones donde la diversidad cognitiva está presente, promueve el acceso a una base de información integrada que permite a los empleados mejorar sus capacidades (Zou & Zhao, 2022).

Finalmente, contribuimos a la integración de tres campos de conocimiento proporcionando un resultado multidisciplinar. La primera integración involucra la gestión de recursos humanos y el campo de la psicología social, lo que refuerza la importancia de la formación e interacción de los individuos en las unidades de trabajo. La segunda integración involucra la gestión de recursos humanos y las tecnologías de la información, respaldando la importancia actual de la integración de la tecnología y su uso emergente en las organizaciones. Todos estos hallazgos posicionan a la integración de la tecnología como una variable importante que constituye un campo de estudio con mucho por explorar.

2.7.2 Implicaciones prácticas

Desde la perspectiva práctica, el TMS y la integración de la tecnología son variables importantes en la relación entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo, ya que disminuyen los efectos de la relación negativa entre estas dos variables. Estos resultados tienen un impacto positivo en el funcionamiento del capital humano, ya que muestran que la implementación de ambas variables afecta positivamente a las administraciones públicas. Este hallazgo identifica una oportunidad de desarrollo para las administraciones públicas. Recomendamos que los gestores públicos implementen modelos y entornos de trabajo adecuados para fomentar las capacidades de TMS y apoyen el desarrollo de estrategia para la integración de las tecnologías para mejorar los resultados de las administraciones públicas entregados a los ciudadanos, incluso cuando sus empleados son cognitivamente diversos.

En cuanto a las implicaciones prácticas, nuestro estudio sugiere la importancia de gestionar la diversidad cognitiva en el lugar de trabajo para asegurar una gestión adecuada de sus

posibles efectos negativos. Además, debemos recordar que la diversidad cognitiva también tiene efectos positivos en la organización.

Actualmente vivimos en un mundo que está experimentando grandes cambios, un mundo que requiere repensar las formas en que gestionamos la diversidad. De este modo, se podrían crear programas de formación que ayuden a desarrollar las habilidades que proponemos (TMS e integración de la tecnología) y que los empleados necesitan para la viabilidad del equipo. Gestionar esta paradoja de la diversidad cognitiva ayudará a mejorar la viabilidad del equipo, y dichos programas ayudarán a lograr una mejor adaptación al complejo mundo actual.

2.7.3 Limitaciones y líneas de investigaciones futuras

Como toda investigación, nuestro análisis tiene algunas limitaciones. En primer lugar, los hallazgos provienen de la observación de una muestra de la administración pública peruana. En segundo lugar, el estudio es transversal y analiza solo la percepción de los empleados públicos. Por lo tanto, proponemos el interés de futuras líneas de investigación que estudien como otras variables interrelacionadas pueden influir en las relaciones analizadas. También sería interesante estudiar el papel del liderazgo, específicamente del liderazgo servicio y ambidextro. Analizar los modelos de gestión de conflictos también enriquecería los resultados. En resumen, esperamos que futuros estudios continúen esta línea de investigación y amplíen su perspectiva para incluir otras disciplinas y conocimientos de investigación.

Finalmente, sería interesante contrastar estos resultados con estudios a largo plazo y multinivel que permitan evaluar la sostenibilidad de los resultados y las perspectivas de los directivos. Disponer de datos sobre estas variables a lo largo de varios años nos permitiría ver si el comportamiento de los empleados evoluciona a lo largo del tiempo, mejorando la solidez de los resultados y nuestra capacidad de extrapolar de ellos a la administración pública. Todo lo anterior ayudaría a contrastar las implicaciones del modelo propuesto en este estudio. Por último, los estudios futuros también deberían analizar otros países.

2.8 Conclusiones

Concluimos que los TMS son una variable mediadora importante en la relación entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo, ya que mitigan la relación negativa entre estas dos variables. Por lo tanto, el fortalecimiento de los TMS en los empleados del sector público es beneficioso para ayudar a los empleados a estar más cohesionados. Estos resultados tienen un impacto positivo en el funcionamiento del capital humano en la administración pública. Además, los hallazgos de nuestro estudio sobre la integración de la tecnología, como variable moderadora, recomiendan su implementación, ya que afecta positivamente la relación entre la diversidad cognitiva y TMS. Este hallazgo identifica así una oportunidad de desarrollo en la administración pública.

2.9 Referencias

- Aggarwal, I., & Woolleyb, A. W. (2019). Team creativity, cognition, and cognitive style diversity. *Management Science*, 65(4), 1586-1599. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3001>
- Akgun, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., & Lynn, G. S. (2006). Transactive Memory System in New Product Development Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 95-111.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2). <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3). <https://doi.org/10.1348/096317910X492568>

- Bala, H., & Venkatesh, V. (2007). Assimilation of interorganizational business process standards. *Information Systems Research*, 18(3). <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0134>
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information and Management*, 57(2), 103-168. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2019.05.003>
- Bhatt, G. D. (2000). An empirical examination of the effects of information systems integration on business process improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(11), 1331-1359. <https://doi.org/10.1108/01443570010348280/FULL/PDF>
- Buffinton, K. W., Martin, K. A., & Jablokow, K. W. (2002). Project team dynamics and cognitive style. *EMJ - Engineering Management Journal*, 14(3). <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415170>
- Byrd, T. A., & Turner, D. E. (2000). Measuring the flexibility of information technology infrastructure: Exploratory analysis of a construct. *Journal of Management Information Systems*, 17(1). <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045632>
- Cabeza-Pullés, D., Fernández-Pérez, V., & Roldán-Bravo, M. I. (2020). Internal networking and innovation ambidexterity: The mediating role of knowledge management processes in university research. *European Management Journal*, 38(3). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.008>
- Cabeza-Pullés, D., Gutierrez-Gutierrez, L. J., & Llorens-Montes, F. J. (2018). Drivers for performance in innovative research groups: The mediating role of transactive memory system. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(3). <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.002>

- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2). <https://doi.org/10.1080/026404102317200828>
- Champy, J. (2002). *X-engineering the corporation: reinventing your business in the digital age*. Warner Books.
- Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 671-694. <https://doi.org/10.1111/joop.12259>
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Cooperstein, J. (2017). *Initial Development of a Team Viability Measure*. University DePaul.
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. En *Academy of Management Review* (Vol. 32, Número 3). <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275511>
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2). <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Destephen, R., & Hirokawa, R. Y. (1988). Small group consensus: Stability of Group Support of The Decision, Task Process, and Group Relationships. *Small Group Research*, 19(2). <https://doi.org/10.1177/104649648801900204>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Fiedler, K. D., Grover, V., & Teng, J. T. C. (1996). An Empirically Derived Taxonomy of Information Technology Structure and Its Relationship to Organizational Structure. *Journal of Management Information Systems*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518110>

- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3). <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Gao, P., Zhang, J., Gong, Y., & Li, H. (2020). Effects of technical IT capabilities on organizational agility: The moderating role of IT business spanning capability. *Industrial Management and Data Systems*, 120(5). <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0433>
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-78. <https://doi.org/10.17705/1cais.00407>
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2). <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.002>
- Gyngell, C., & Easteal, S. (2014). Cognitive diversity and moral enhancement. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 24(1). <https://doi.org/10.1017/S0963180114000310>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1). <https://doi.org/10.2307/256901>

- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5). <https://doi.org/10.5465/3069328>
- He, H., & Hu, Y. (2021). The dynamic impacts of shared leadership and the transactive memory system on team performance: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.007>
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed Cognition in Top Management Teams and Organizational Ambidexterity: The Influence of Transactive Memory Systems. *Journal of Management*, 43(3). <https://doi.org/10.1177/0149206314545652>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hoeber, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity's Potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5). <https://doi.org/10.1037/a0029159>
- Jean, R. J. B., Kim, D., & Choi, K. (2021). Pattern of information technology use and relationship learning in international customer-supplier relationships. *International Business Review*, 30(4). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101815>
- Jiang, Z., DeHart-Davis, L., & Borry, E. L. (2022). Managerial Practice and Diversity Climate: The Roles of Workplace Voice, Centralization, and Teamwork. *Public Administration Review*, 82(3). <https://doi.org/10.1111/puar.13494>
- Kanchanabha, B., & Badir, Y. F. (2021). Top management Team's cognitive diversity and the Firm's ambidextrous innovation capability: The mediating role of ambivalent interpretation. *Technology in Society*, 64(8), 101499. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101499>

- Khan, Z., Soundararajan, V., & Shoham, A. (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100697>
- Kim, T. Y., David, E. M., & Liu, Z. (2021). Perceived Cognitive Diversity and Creativity: A Multilevel Study of Motivational Mechanisms and Boundary Conditions. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 168-182. <https://doi.org/10.1002/jocb.443>
- Kumar, N., & Ganguly, K. K. (2020). External diffusion of B2B e-procurement and firm financial performance: role of information transparency and supply chain coordination. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(4). <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0060>
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.587>
- Lin, H. F., & Lin, S. M. (2008). Determinants of e-business diffusion: A test of the technology diffusion perspective. *Technovation*, 28(3). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.10.003>
- Liu, B., & Zang, Z. (2010). The mediating effects of team efficacy on the relationship between a transactive memory system and team performance. *Social Behavior and Personality*, 38(7). <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.7.865>
- Liu, S. M., & Yuan, Q. (2015). The Evolution of Information and Communication Technology in Public Administration. *Public Administration and Development*, 35(2). <https://doi.org/10.1002/pad.1717>
- Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2013). A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles

- of Team Psychological Safety and Relationship Conflict. *Small Group Research*, 44(2).
<https://doi.org/10.1177/1046496412466921>
- Matook, S., & Maruping, L. M. (2014). A competency model for customer representatives in Agile software development projects. *MIS Quarterly Executive*, 13(2).
- Mazzucchelli, A., Chierici, R., Tortora, D., & Fontana, S. (2021). Innovation capability in geographically dispersed R&D teams: The role of social capital and IT support. *Journal of Business Research*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.034>
- Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive Diversity to Team Outcomes: The Roles of Cohesion and Conflict Management. *Small Group Research*, 46(2).
<https://doi.org/10.1177/1046496415570916>
- Mitchell, R., Boyle, B., & Von Stieglitz, S. (2019). Professional Commitment and Team Effectiveness: A Moderated Mediation Investigation of Cognitive Diversity and Task Conflict. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 471-483.
<https://doi.org/10.1007/s10869-018-9550-0>
- Narayan, S., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2021). From Attention to Action: The Influence of Cognitive and Ideological Diversity in Top Management Teams on Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 58(8). <https://doi.org/10.1111/joms.12668>
- Nawata, K., Yamaguchi, H., & Aoshima, M. (2020). Team implicit coordination based on transactive memory systems. *Team Performance Management*, 26(7-8).
<https://doi.org/10.1108/TPM-03-2020-0024>
- Nevo, S., & Wade, M. R. (2010). The formation and value of it-enabled resources: Antecedents and consequences of synergistic relationships. En *MIS Quarterly: Management Information Systems* (Vol. 34, Número 1). <https://doi.org/10.2307/20721419>

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1). <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Pu, X., Chong, A. Y. L., Cai, Z., Lim, M. K., & Tan, K. H. (2019). Leveraging open-standard interorganizational information systems for process adaptability and alignment: An empirical analysis. *International Journal of Operations and Production Management*, 39. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2018-0747>
- Qi, M., & Armstrong, S. J. (2019). The influence of cognitive style diversity on intra-group relationship conflict, individual-level organizational citizenship behaviors and the moderating role of leader-member-exchange. *International Journal of Conflict Management*, 30(4). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2018-0105>
- Qi, M., Armstrong, S. J., Yang, Z., & Li, X. (2022). Cognitive diversity and team creativity: Effects of demographic faultlines, subgroup imbalance and information elaboration. *Journal of Business Research*, 139(C), 819-830. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.027>
- Ramamurthy, K., Premkumar, G., & Crum, M. R. (1999). Organizational and Interorganizational Determinants of EDI Diffusion and Organizational Performance: A Causal Model. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(4). https://doi.org/10.1207/S153277440904_2
- Ranganathan, C., Dhaliwal, J. S., & Teo, T. S. H. (2004). Assimilation and diffusion of Web technologies in supply-chain management: An examination of key drivers and performance impacts. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/10864415.2004.11044319>

- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(4). <https://doi.org/10.2307/25148703>
- Rong, P., & Xie, J. (2021). Can transactive memory system improve top management team's creativity? The moderating role of team identity. *Current Psychology*, 40(8). <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01507-y>
- Sackett, E., & Fitzsimons, G. M. (2021). The Effects of Extra-Team Goal Disclosure on Team Performance, Viability, and Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.548842>
- Sáiz-Pardo, M., Haro Domínguez, M. C., & Molina, L. M. (2021). Transactive memory systems mediation role in the relationship between motivation and internal knowledge transfers in a military environment. *Journal of Knowledge Management*, 25(10). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0777>
- Shin, S. J., Kim, T. Y., 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>
- Showkat, S., & Misra, S. (2022). The nexus between diversity management (DM) and organizational performance (OP): mediating role of cognitive and affective diversity. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 214-238. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0137>
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34(2). <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>

- Valle, R., Martín, F., & Romero, P. M. (2001). Trends and emerging values in human resource management: The Spanish scene. *International Journal of Manpower*, 22(3). <https://doi.org/10.1108/01437720110398301>
- van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. En *Behavioral Science and Policy* (Vol. 6, Número 1). <https://doi.org/10.1177/237946152000600108>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2012). Adoption and impacts of interorganizational business process standards: Role of partnering synergy. *Information Systems Research*, 23(4). <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0404>
- Wegner, D. M. (1987). Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind. En *Theories of Group Behavior*. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4634-3_9
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604. <https://doi.org/10.1080/19416520903065683>
- Xiao, P., Zhang, H., Sun, X., Zhang, F., Du, X., & Liu, G. (2022). International ambidexterity and innovation performance: The moderating role of the host country's institutional quality. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100218>
- Xiao, Y., Cen, J., & Hao, J. (2022). Transactive memory system and green innovation: a cross-level mediation of social network. *Industrial Management and Data Systems*, 122(12). <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2021-0254>
- Yamauchi, N., & Sato, H. (2023). The relationship between top management team diversity and organizational resilience: Evidence from the automotive industry in Japan. *Journal of General Management*, 48(2). <https://doi.org/10.1177/03063070221081202>

- Yan, B., Hollingshead, A. B., Alexander, K. S., Cruz, I., & Shaikh, S. J. (2021). Communication in Transactive Memory Systems: A Review and Multidimensional Network Perspective. *Small Group Research*, 52(1). <https://doi.org/10.1177/1046496420967764>
- Zhu, K., Kraemer, K. L., Xu, S., & Dedrick, J. (2004). Information technology payoff in E-Business environments: An international perspective on value creation of E-Business in the financial services industry. *Journal of Management Information Systems*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045797>
- Zou, Y., & Zhao, W. (2022). Neighbourhood governance during the COVID-19 lockdown in Hangzhou: coproduction based on digital technologies. *Public Management Review*, 24(12). <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1945666>

3 **Diversidad cognitiva siempre presente: el papel mediador del sentimentalismo y la autoeficacia creativa para lograr comportamiento ambidextro**



Capítulo 3. Diversidad cognitiva siempre presente: el papel mediador del sentimentalismo y la autoeficacia creativa para lograr comportamiento ambidextro.

3.1 Resumen

La diversidad cognitiva es un tema relativamente nuevo y las investigaciones realizadas no son concluyentes, porque no se puede determinar con precisión si se traduce en una ventaja o desventaja para la organización. Por un lado, los empleados con diferentes habilidades, rasgos y conocimientos pueden contribuir a la innovación, pero también pueden crear complicaciones como el aumento de los conflictos. Por lo tanto, la literatura aún se pregunta si contar con diversidad cognitiva en los empleados siempre influye positivamente en los resultados y en su comportamiento. Esta investigación indaga empíricamente el concepto y la relación de diversidad cognitiva y ambidextreza en la administración pública, una perspectiva que pocos académicos han estudiado. Analiza no solo la influencia directa sino también la indirecta a través de comportamientos y rasgos del empleado que mejoran la capacidad de ser ambidextro (autoeficacia creativa y sentimentalismo) en la administración pública. Estos resultados ayudarán a los directivos a entender mejor la importancia de la diversidad cognitiva y a tomar decisiones sobre su gestión. Nos basamos en la teoría de la autoeficacia, que plantea que la diversidad cognitiva genera oportunidades para aprovechar las alternativas disponibles y un ambiente favorable para la eficacia creativa de los empleados. Así como, en la teoría de la activación de rasgos, que estudia los rasgos de personalidad (sentimentalismo) según el contexto (diversidad cognitiva) y las propensiones latentes a comportarse de cierta manera (comportamiento ambidextro). Se ha utilizado un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con datos de una muestra de 211 empleados públicos y se analizó un modelo de doble mediación. Los resultados mostraron tanto un efecto positivo directo de la diversidad cognitiva con el comportamiento

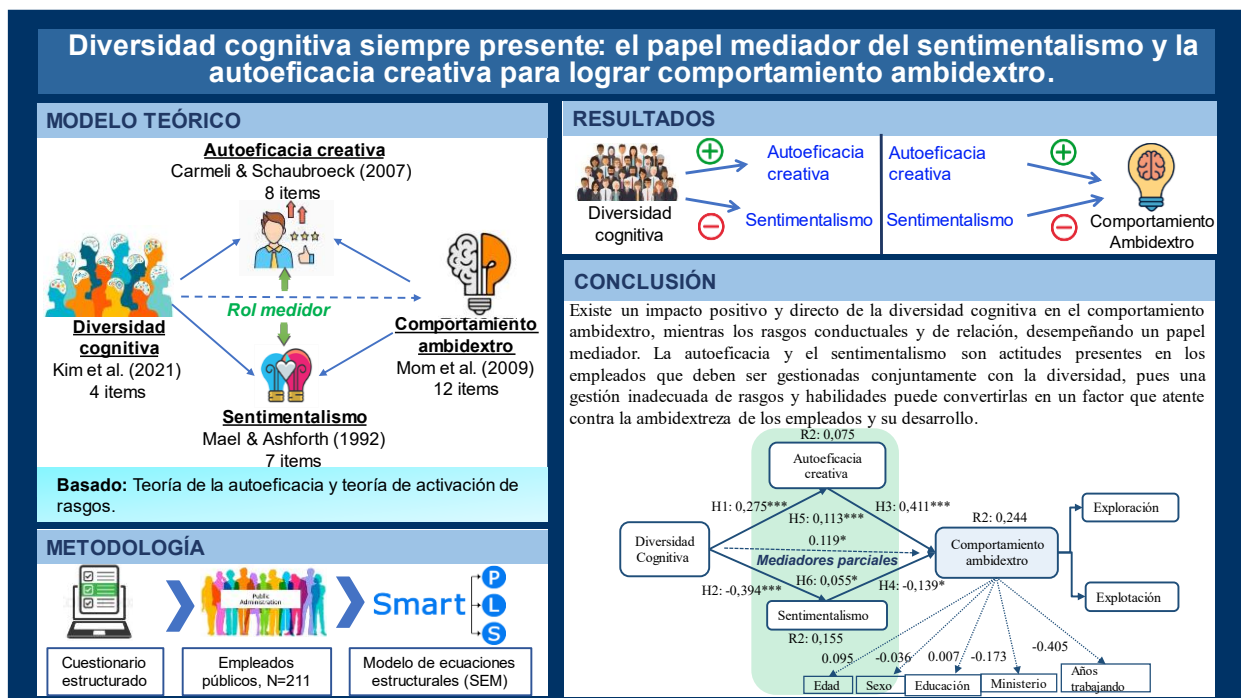
ambidextro como un efecto mediador de los comportamientos y rasgos en la relación. De modo que, los empleados públicos van a desarrollar comportamiento ambidextro con y sin presencia de autoeficacia creativa y sentimentalismo, a pesar de su diversidad cognitiva. Sin embargo, la autoeficacia y el sentimentalismo son actitudes presentes en los empleados que hay que gestionar conjuntamente con la diversidad. Porque la no gestión correcta de los rasgos y habilidades pueden convertirlo en un factor amenazante para el ambidextrismo del empleado.

Palabras clave: diversidad cognitiva, comportamiento ambidextro, sentimentalismo, autoeficacia creativa.

3.2 Resumen gráfico

Figura 3.1

Resumen gráfico capítulo 3



3.3 Introducción

Con la llegada de la globalización, la diversidad de la fuerza laboral es una realidad común para las organizaciones privadas y públicas, ya que juega un papel importante en su desarrollo (Showkat & Misra, 2022). Encontrarse vigente es una meta de las organizaciones para perdurar frente a la exigencia de los cambios y aprovechar esta diversidad, especialmente la cognitiva, ayuda a hallar soluciones y nuevas propuestas (Nguyen et al., 2022). Todo ello, les permite a las organizaciones perdurar y posicionarse mejor frente a las exigencias del entorno y mantenerse preparada para enfrentarse a los diferentes escenarios (Aggarwal & Woolleyb, 2019). La administración pública no está exenta de estas exigencias.

La administración pública no está exenta de ello, por lo que mejorar los sistemas públicos, desde el estudio del desempeño de los empleados, es una prioridad que puede contribuir a su transformación constante, a través, del incentivo de la capacidad de innovar de sus empleados en un mundo en constante cambio (Barsh et al., 2008). Para que las administraciones públicas consigan ser competitivas, sus empleados deben explotar sus propias competencias y explorar otras nuevas (Floyd & Lane, 2000), de esta manera, estaríamos hablando del comportamiento ambidextro. El ambidextrismo de los empleados promueve la supervivencia de las organizaciones, ya que las actividades de explotación están diseñadas para mejorar el desempeño a corto plazo, mientras que las actividades de exploración están orientadas a mejorar el rendimiento a largo plazo (Gibson & Birkinshaw, 2004). Es por ello, que se afirma que las organizaciones que cuentan con empleados ambidextros son exitosas (Li, 2013)

Investigaciones previas proponen estudios que se concentren en la ambidextreza, específicamente, indagar más sobre el significado exacto de explotación y exploración en los empleados de las administraciones públicas y cómo lograrlo (Palm & Lilja, 2017; E. Smith & Umans, 2015). Así como, conocer si los empleados públicos pueden volverse ambidextros y cómo gestionarlo (Palm & Lilja, 2017).

Para dar respuesta a estas interrogantes, se parte de la premisa, que la diversidad cognitiva está presente en los empleados de todas las organizaciones públicas. La diversidad cognitiva es el marco que permite conciliar desafíos paradójicos, planteando que la diversidad cognitiva podría facilitar el logro de ambidextreza, siempre y cuando se tenga la capacidad de manejar grandes cantidades de información y varias alternativas de decisión y ser capaz de lidiar con el conflicto y la ambigüedad (W. Smith & Tushman, 2005). Sin embargo, la evidencia empírica sobre si la diversidad cognitiva es o no beneficiosa para lograr ser ambidextro sigue siendo insuficiente. Por lo tanto, este trabajo de investigación se basa en investigaciones teóricas previas para explicar cómo desde la diversidad cognitiva se puede llegar al logro de la ambidextreza del empleado. Para gestionar el papel de la ambigüedad de la diversidad cognitiva consideramos que la presencia de otras variables podría fomentar y enriquecer el vínculo con el comportamiento ambidextro. Investigaciones previas han estudiado la relación con la interpretación ambivalente, la confianza, la conexión, la visión compartida, la responsabilidad compartida y la confianza cognitiva (Kanchanabha & Badir, 2021).

Otra tendencia de la literatura, en los últimos años es relacionar los rasgos de personalidad con la exploración y la explotación, ya que representan el aprendizaje del comportamiento (Keller & Weibler, 2014; Mom et al., 2009). Keller & Weibler (2014) afirmaron y probaron empíricamente que las características de la personalidad influyen en la ambidextreza de los empleados. Estos rasgos se caracterizan por ser elementos descriptivos de la personalidad causales de la conducta observable (Cattell et al., 1972; Marquez-Arrico & Adan, 2013), que afectan el comportamiento y el desempeño de los empleados (Barrick et al., 2013). El motivo por el que los rasgos de personalidad se asocian con la explotación y exploración, es que conducen a comportamientos que están relacionados con el aprendizaje y la cognición. Es decir, considerando que la explotación y la exploración también tienen aspectos conductuales,

cognitivos y de aprendizaje y los rasgos de personalidad están conectados a ellos (Barrick et al., 2013).

El presente estudio, se enfoca en dos rasgos de la personalidad que pueden mejorar la explotación y la exploración: la autoeficacia creativa y el sentimentalismo. Primero, la autoeficacia creativa, que se considera una variable importante en el contexto de fomentar nuevas ideas y desarrollar la exploración en el ambidextrismo. Se ha evidenciado que la autoeficacia creativa ayuda a evaluar los rasgos de personalidad de personas creativas y la relación con sus logros (Park et al., 2021). En este sentido, diferentes autores indican que la autoeficacia creativa es un proceso psicológico que relaciona las características individuales, las influencias sociales y la realización del producto o servicio creativo (N. tang Huang et al., 2020; Lim & Choi, 2009; Royston & Reiter-Palmon, 2019). Siendo la autoeficacia creativa la capacidad que tiene un individuo de creer en sus propias habilidades creativas (Bandura, 1977; N. tang Huang et al., 2020). Se necesita de un elevado grado de autoeficacia creativa para formar ideas y productos creativos, descubrir conocimientos e innovar (Bandura, 1977; Park et al., 2021). Diferentes investigaciones reportan la importancia que tienen la autoeficacia creativa en relación con el pensamiento creativo y la búsqueda de desafíos (N. tang Huang et al., 2020; Park et al., 2021).

Actualmente, algunas investigaciones se centran en estudiar cómo las creencias de autoeficacia influyen en el comportamiento y en el desempeño creativo de los individuos (Christensen-Salem et al., 2021; Lim & Choi, 2009). Por ejemplo, podemos citar, investigaciones previas en el área laboral y organizacional (Tierney & Farmer, 2002), la autoeficacia general y cultural (X. Yi et al., 2008) y el papel del líder en la autoeficacia creativa (L. Huang et al., 2016). Así, la literatura reclama estudios que analicen la autoeficacia creativa desde la perspectiva de los empleados (L. Huang et al., 2016).

En segundo lugar, la investigación analiza el rasgo del sentimentalismo, que se considera un componente de la amabilidad y se identifica con ser amigable, simpático, amistoso y

preocupado por la armonía interpersonal (Saucier & Goldberg, 1996). El sentimentalismo es un tipo de alineación afectiva entre el individuo que construye un conjunto de emociones y las personas que lo rodean (Zembylas, 2021). También indica apertura al conocimiento de los demás y se relaciona con la humildad, la fe, la empatía, la caridad y la esperanza (Flórez & Acosta-López de Mesa, 2022). El sentimentalismo, es la tendencia a formar y mantener fuertes lazos afectivos, que predice preocupación, empatía y apego emocional hacia otras personas (Ashton et al., 2014; Mael, 1988). Mael (1988)) considera que una propensión a aferrarse a los recuerdos y demuestra una orientación de apego que haría la identificación con otros individuos más probable, mostrando la capacidad de explotar sus conocimientos pasados y la de sus compañeros.

Ambos rasgos son relevantes para el estudio, ya que podrían condicionar la gestión del ambidextrismo, en relación a aprovechar los conocimientos y las habilidades existentes (Cannaerts et al., 2020). Para ello, el estudio se respalda en dos teorías, por un lado, la teoría de la autoeficacia, que pone de manifiesto la relevancia de la confianza en uno mismo (Bandura, 1977) y refleja la confianza para completar tareas que suponen un reto, así como, la creencia de una persona en su propia capacidad y el logro del éxito en una situación particular (Hirst et al., 2018). Estas creencias son determinantes en la forma de pensar, comportarse y sentir. Por otra parte, consideramos también la teoría de activación de rasgos (TAT) que tiene como objetivo rastrear las complejidades que tiene el desarrollo de la personalidad del empleado en el lugar de trabajo (Tett & Burnett, 2003). TAT predice que los rasgos latentes de personalidad se activan como reacción a las señales contextuales relevantes del entorno e influyen en el rendimiento del empleado. Esta activación e identificación de señales es relevante para esta investigación porque explica la forma en que asimilamos diferentes situaciones y cómo nos comportamos ante ella.

Basados en los argumentos previos, este artículo sustenta que en lugar de investigar la relación simple y directa entre la diversidad cognitiva y la ambidextreza, investigar otras variables que pueden influir en esta relación. Porque determinar mecanismos que mitigan los

efectos indeseables de la diversidad cognitiva, mejoraría la comprensión de cómo los empleados pueden lograr la ambidextreza. Tal evidencia empírica sería una valiosa contribución a la literatura sobre ambidextreza y diversidad. Por ello, el modelo que se propone (ver Figura 3.2) deriva de aplicar estas dos teorías, ya que permite analizar cómo la autoeficacia creativa y el sentimentalismo de los empleados contribuye al ambidextrismo de los empleados públicos en el entorno diverso en el que trabajan hoy.

En relación con todo lo anterior, nos planteamos la siguiente cuestión: ¿La gestión indirecta de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo de los empleados que trabajan en administraciones públicas influye positivamente en que estos tengan un comportamiento ambidextro (explorador y explotador), a pesar de ser cognitivamente diversos? Siendo nuestro principal objetivo analizar si las características y rasgos de los empleados de la administración pública pueden influir en su comportamiento explorador y explotador. Más concretamente, nos planteamos estudiar el papel mediador de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo en la relación entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro de los empleados públicos.

La presente investigación aporta información respecto a las variables diversidad cognitiva y comportamiento ambidextro. Seguidamente se analiza el efecto de sentimentalismo y autoeficacia creativa en la relación, lo cual permitirá plantear las hipótesis del trabajo. Posteriormente, se plantea el enfoque metodológico desde el contexto de la investigación, la descripción de la muestra y el análisis de los datos. Por último, se procede al análisis de los resultados, la discusión, implicaciones y líneas futuras de investigación.

3.4 Desarrollo de teorías e hipótesis

3.4.1 Diversidad cognitiva

La diversidad cognitiva se conceptualiza como las diferencias en las actitudes, valores, creencias, estilos, habilidades de pensamiento (Shin et al., 2012), suposiciones sobre cuestiones

subyacentes (Mohammed & Ringseis, 2001), información, conocimiento y perspectivas (Van Knippenberg & Schippers, 2007) que presentan los distintos individuos que conviven dentro de una organización (Nowak, 2020). Organizaciones con alta diversidad cognitiva cuentan con una amplia gama de información (Miller et al., 1998). En organizaciones cognitivamente diversas, esta amplitud de información ayuda a identificar y seleccionar soluciones específicas para resolver problemas (Nguyen et al., 2022), así como aumentar el conocimiento relevante de la organización en su conjunto (Nowak, 2020). Por ejemplo, en el sector de la salud pública Mitchell et al. (2017) indicó que la diversidad cognitiva de los empleados genera debates internos que lleva a mayores niveles de conocimiento, lo que conduce a un aumento de la creatividad en el trabajo. A pesar de ello, en la literatura hay académicos que indican que la diversidad cognitiva es una espada de doble filo, destacando que las diferencias entre compañeros de trabajo pueden generar algunos efectos negativos (Chen et al., 2019; Kim et al., 2021) como el conflicto y la falta de comprensión debido a los diferentes enfoques, habilidades, valores y opiniones.

Por ello, se considera de interés estudiar la diversidad cognitiva de los empleados para conocer cuándo y cómo afecta negativa o positivamente a los empleados (Kim et al., 2021). Se reportan investigaciones que ponen de manifiesto que la diversidad cognitiva influye en el comportamiento de los empleados públicos (Chen et al., 2019; Kanchanabha & Badir, 2021; Priola et al., 2004). En los cuales se señala una analogía con la coherencia cognitiva, que está asociada a una mejor calidad de las relaciones laborales ((Mitchell et al., 2019; Suazo et al., 2008). Por ello, es un reclamo de la literatura y sigue siendo un reto en la actualidad, comprender mejor los complejos efectos de la diversidad cognitiva (Qi et al., 2022; Wang et al., 2018; Ye & Jensen, 2022), así como los efectos que tiene en variables que se relacionan con el comportamiento de los empleados. En concordancia a este reto, las organizaciones buscan estar a la vanguardia, por ello junto a la diversidad cognitiva estudiamos la ambidextreza del empleado por su relevancia con la capacidad de explotar las oportunidades presentes, así como explorar las

posibilidades futuras (Priyanka et al., 2022).

3.4.2 Comportamiento ambidextro del empleado

La ambidextreza organizacional se refiere a la capacidad para realizar actividades de explotación, que ocurren dentro de los modelos mentales existentes, y a actividades de exploración que tienen como fin cambiar los modelos existentes e impactar radicalmente las rutinas organizacionales (March, 1991). Se pueden distinguir dos puntos de vista teóricos sobre la ambidextreza organizacional y que se pueden traducir al nivel de los empleados. En primer lugar, la ambidextreza contextual, que sugiere que el contexto organizacional debe permitir emprender actividades exploratorias y explotadoras simultáneamente (Caniëls & Veld, 2016; Gibson & Birkinshaw, 2004; Lavie et al., 2010). En segundo lugar, la ambidextreza estructural, que apunta a que estas actividades se deben emprender de forma independiente (W. Smith & Tushman, 2005).

Este estudio se centra en la ambidextreza organizacional desde su teoría contextual a nivel de los empleados. Debido a que las habilidades en explotación y exploración de los empleados son necesarias para la supervivencia de las organizaciones a largo plazo (Priyanka et al., 2022). Con esta perspectiva, las actividades exploratorias consisten en comportamientos de búsqueda e implementación de nuevas ideas, soluciones y pensamiento innovador (Caniëls et al., 2017; Gibson & Birkinshaw, 2004) por parte del empleado público. En cambio, las actividades de explotación consisten en aprovechar las bases de conocimiento y habilidades para realizar mejoras en términos de eficiencia y eficacia (Cannaerts et al., 2020; Gibson & Birkinshaw, 2004) en el puesto de trabajo.

Centrando el concepto, la ambidextreza de los empleados se define como la orientación conductual de los individuos hacia la búsqueda equilibrada de actividades de explotación y exploración en un cierto periodo de tiempo (Mom et al., 2009). Es por ello que, cuanto mayor sea el nivel de ambas actividades (de exploración y de explotación), mejor resultará el desempeño

de los empleados y, a su vez, el de la organización en su conjunto (Cannaerts et al., 2020).

Las investigaciones sobre ambidextreza en las administraciones públicas son bastante novedosas y recientes (Cannaerts et al., 2020; Palm & Lilja, 2017), por lo que es de interés continuar avanzando en la literatura con más estudios. Por ejemplo, se tiene poco conocimiento sobre la manera en que los empleados consiguen exploración y explotación (Caniëls et al., 2017; Priyanka et al., 2022). Es por ello que, estudios previos piden analizar la ambidextreza centrada a nivel del empleado (Prieto & Pérez-Santana, 2012). Si nos centramos en ello, debemos tener en cuenta que todas las personas tienen ciertos rasgos, o características de personalidad que describen sus respuestas emocionales y de comportamiento al mundo que lo rodea, como: la búsqueda de novedad, la extraversión, la perseverancia, la tolerancia, apertura a la experiencia, la timidez, la dependencia, el sentimentalismo, entre otros (Conlin et al., 2015). Por ello, consideramos importante las actitudes presentes en los empleados. Para este estudio tomamos el sentimentalismo y la autoeficacia creativa, porque consideramos que estos rasgos permitirán enriquecer el ambidextrismo de los empleados.

3.4.3 La relación entre diversidad cognitiva y autoeficacia creativa

La autoeficacia creativa provoca que el empleado tenga una gran confianza en su capacidad creativa, permitiéndole idear resultados creativos frente a cualquier situación (Caniëls et al., 2017). Estudios previos plantean que la autoeficacia creativa incrementa la motivación de los empleados, ya que las ideas creativas e innovadoras producen sentimientos positivos que motivan el desempeño de los empleados (Bandura, 1977; Farmer & Tierney, 2017; Park et al., 2021).

Las organizaciones son conscientes, cada vez más, de los beneficios de la diversidad cognitiva, en relación a la complementariedad de diferentes bases de conocimiento, perspectivas y opiniones necesarias para resolver problemas difíciles (Uzzi et al., 2013). Estudios previos han identificado la diversidad cognitiva como uno de los factores más importantes que afectan a la

creatividad (Williams & O'Reilly, 1998), ya que permite una mayor capacidad de procesamiento de la información (Watson et al., 1993) entre los individuos. Específicamente, Shin et al. (2012) encontraron la asociación positiva entre diversidad cognitiva y la creatividad en condiciones de alta autoeficacia en empresas chinas, de forma que altos niveles de diversidad cognitiva ayudan a que emerjan nuevas ideas de fuentes exógenas. Más recientemente, los autores Park et al. (2021) consideran que las tareas creativas a menudo requieren nuevas ideas, soluciones y la síntesis de anteriores experiencias, por lo que la diversidad cognitiva puede beneficiar positivamente a la autoeficacia creativa (Shin et al., 2012).

Las organizaciones públicas cognitivamente diversas cuentan con una amplia base de conocimientos, habilidades y diferentes experiencias (Jackson, 1992), lo que resulta beneficioso para el fomento de la autoeficacia creativa. La diversidad cognitiva estimula el pensamiento creativo y el pensamiento divergente (Olson et al., 2007), pudiendo volverse esencial para fortalecer una apertura a la autoeficacia creativa. Muchos de estos estudios relacionan las variables de diversidad cognitiva y autoeficacia creativa, destacando que la diversidad cognitiva proporciona diversos recursos cognitivos para generar ideas creativas (Shin et al., 2012). Al contar con diversidad cognitiva es más fácil encontrar soluciones a los problemas, ya que puede brindar un pensamiento más amplio y variado; situación que no pasaría si no se contaran diversidad cognitiva. Así también esto puede presentar una ventaja debido a que genera un rango más amplio de ideas originales y útiles, potenciando el desarrollo de la autoeficacia creativa del empleado.

Basándonos en las argumentaciones anteriores, planteamos la siguiente hipótesis:

H1: La diversidad cognitiva se relaciona directa y positivamente con la autoeficacia creativa en los empleados de la administración pública.

3.4.4 La relación entre diversidad cognitiva y sentimentalismo

Hemos encontrado en la literatura muy pocos estudios que aborden el sentimentalismo.

Los pocos trabajos que se reportan, relacionan el sentimentalismo con la nostalgia, a pesar de que ambos conceptos difieren (Best & Nelson, 1985; Davis, 1979; Mael, 1988). El sentimentalismo es la tendencia a experimentar alta emotividad al pensar en una persona, lugar o experiencia pasada (Abeyta & Routledge, 2020). Es un rasgo que predice la respuesta empática hacia los demás. Por lo que se considera un factor mayoritariamente positivo que contribuye al éxito en la conexión con los demás y que genera un vínculo con aquellos empleados que presenten elementos comunes (Abeyta & Routledge, 2020; Ashton et al., 2014; Mael, 1988). Por ello, consideramos que los individuos que desarrollan sentimentalismo son más empáticos y compasivos. Características que les permite integrarse mejor socialmente (Hansenne et al., 2005) en ambientes donde encuentren afinidad y puedan ayudar.

El rasgo de sentimentalismo se asocia con ser honesto, altruista, cooperativo, empático, comprometido, confiado y comprensivo (De Vries et al., 2008; Flórez & Acosta López de Mesa, 2022). Sin embargo, la diversidad cognitiva destaca las disimilitudes entre los empleados, respecto a sus atributos personales, edad, raza, valores, formas de pensar y atributos relacionados con el trabajo (Chen et al., 2019). Las diferencias entre los empleados tienden a generar brechas en las conexiones emocionales, lo cual no propicia la empatía y no favorece que los empleados desarrollen rasgos de sentimentalismo. La diversidad cognitiva y las diferencias que conlleva afecta a la creación de lazos entre los empleados, creando efectos indeseables, como conflictos interpersonales (Chen et al., 2019; Nguyen et al., 2022), fallos en la comunicación (Jackson et al., 1995), falta de unidad (Ancona & Caldwell, 1992) y problemas de coordinación y compromiso (Nguyen et al., 2022), todo lo cual puede afectar a los individuos sentimentales. Por esta razón, la frecuencia de interacción entre los empleados con diversidad cognitiva tiende a disminuir, por no encontrar similitudes entre ellos. Es decir, en la medida que los empleados públicos sean más diversos en cuanto a creencias, formas de percibir el mundo, formas de pensar y analizar, va a disminuir la empatía hacia los otros y es más difícil que se creen lazos que ayuden a desarrollar

sentimentalismo. Según estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis:

H2: La diversidad cognitiva se relaciona directa y negativamente con el sentimentalismo en los empleados de la administración pública.

3.4.5 La relación entre autoeficacia creativa y comportamiento ambidextro

Investigaciones previas muestran que la autoeficacia creativa es un elemento central para el desarrollo del conocimiento (Wang et al., 2018). Por ejemplo, DiLiello et al. (2011) enfatizan que los individuos tienden a presentar más interés inventivo si tienen un mayor nivel de autoeficacia creativa. La literatura indica que la curiosidad es un antecedente de la autoeficacia creativa (Puente-Díaz & Cavazos-Arroyo, 2017), porque la curiosidad hace referencia a un estado motivacional asociado a la exploración (Frain, 1982). Por tanto, la autoeficacia creativa es un mecanismo importante en el desarrollo de conocimiento y competencias (Gong et al., 2009) del comportamiento ambidextro. Porque apoya la búsqueda y el deseo intenso de examinar eventos nuevos (Park et al., 2021).

Además, la autoeficacia creativa es un elemento importante en el trabajo diario (Wang et al., 2018), porque refleja una fuerza interna de soporte que estimula a las personas a perseverar ante los desafíos propios del trabajo (Tierney & Farmer, 2002). En la medida en que se recurra a la autoeficacia creativa se potencia el análisis explorador del comportamiento ambidextro de los empleados públicos (Hirst et al., 2018). En esta situación, los empleados públicos con mayor autoeficacia creativa prestarán atención en desarrollar estrategias para explorar nuevas habilidades y conocimientos (Oborn et al., 2013). De esta forma, una mayor autoeficacia creativa contribuye a adquirir y adaptar nuevos conocimientos potenciando la exploración, una primera característica del comportamiento ambidextro (March, 1991; Wang et al., 2018).

Por otro lado, la autoeficacia creativa también garantiza una fuerte creencia de los empleados en sí mismos (Tong et al., 2017). Esta condición contribuye a construir confianza en sí mismos y su entorno de trabajo. De esta forma, los empleados con mayor autoeficacia creativa

tienen un fuerte sentido de confianza en su entorno, lo que les permite desarrollar, también, comportamientos de explotación (Tang & Wei, 2022).

Investigaciones previas indican que las organizaciones deben fomentar un ambiente de creatividad en sus empleados para convertirse en organizaciones ambidexas (Caniëls et al., 2017; Cannaerts et al., 2020; Priyanka et al., 2022). La autoeficacia creativa provoca que el empleado tenga una gran confianza en su capacidad creativa (Farmer & Tierney, 2017). Empleados con capacidad creativa suelen fomentar ideas explotadoras y exploratorias (Caniëls et al., 2017), ya que poseen un impulso interno para perseguir estas ideas. Por lo tanto, esto sugiere que el desarrollo de autoeficacia creativa impacta positivamente en la capacidad de lograr comportamiento ambidextro en los empleados. Por lo que planteamos la siguiente hipótesis:

H3: La autoeficacia creativa se relaciona directa y positivamente con el comportamiento ambidextro de los empleados de la administración pública.

3.4.6 La relación entre sentimentalismo y comportamiento ambidextro

Como se ha argumentado anteriormente, los empleados sentimentales tienden a aferrarse a las conexiones con el pasado, revivirlo y retener recuerdos (Mael, 1988). El sentimentalismo estudia el compromiso mental con el pasado y qué le sucede a cada ser humano en este sentido, expresando principalmente una actitud positiva hacia el pasado (Gergov & Stoyanova, 2013). De esta manera, los individuos predispuestos a ser sentimentales se inclinan a revivir y recordar sus experiencias anteriores, pudiendo dejar de lado la preferencia por desarrollar nuevos conocimientos. Además, el sentimentalismo es considerado como un componente mayormente positivo, es un rasgo que contribuye a la calidez interpersonal generando con éxito conexión con los demás (Zeigler-Hill & Shackelford, 2020).

Sin embargo, cuando nos referimos al comportamiento ambidextro, este simboliza la capacidad de adquirir y adaptar nuevos conocimientos (March, 1991), desarrollando exploración y explotación. Se argumenta aquí que los empleados que tengan una propensión a inclinarse a

los recuerdos y al pasado no podrían gestionar la exploración de nuevas ideas, por lo que la eficiencia se reduce y no se lograrían mejoras en los procesos existentes (March, 1991). Por otro lado, los empleados que desarrollan sentimentalismo podrían gestionar la explotación, aprovechando las bases de su conocimiento pasado (Gibson & Birkinshaw, 2004). Pero, solo centrarse en explotación puede restringir la exploración (Benner & Tushman, 2003), lo que lleva a que las competencias centrales se conviertan en rigideces centrales (Leonard-Barton, 1992). Se ha fundamentado que las organizaciones ambidexas, se centran en el equilibrio simultáneos de exploración y explotación (Sun & Hu, 2022). Siendo necesario, desarrollar y controlar ambos procesos (exploración y explotación) para así, lograr ambidextreza. Por lo que a medida que tenemos más rasgos sentimentales será más difícil desarrollar comportamiento ambidextro, motivo por el cual planteamos la siguiente hipótesis:

H4: El sentimentalismo se relaciona directa y negativamente con el comportamiento ambidextro de los empleados de la administración pública.

3.4.7 El papel mediador de la autoeficacia creativa

Nos basamos en la teoría de la autoeficacia para considerar la autoeficacia como un mediador. La teoría de la autoeficacia de Bandura (1977), refleja la importancia de la confianza de los empleados en sí mismos para completar tareas que les suponen un reto (Hirst et al., 2018). Por lo que la autoeficacia juega un papel vital como mecanismo propio de regulación, al ser la creencia que tienen las personas sobre sus capacidades (Bandura, 1991; Tierney & Farmer, 2002).

Basándonos en lo anterior, creemos que la autoeficacia creativa podría ser un mediador perfecto en empleados cognitivamente diversos que deseen mejorar su comportamiento ambidextro. Desarrollar autoeficacia creativa permite que los empleados estén expuestos a una variedad de conocimientos, habilidades, experiencias y perspectivas (Hirst et al., 2018). Los empleados se sienten más seguros y capaces de alternar entre diferentes formas de pensamiento

y comportamiento para generar ideas y soluciones originales y efectivas en situaciones desafiantes y cambiantes. Además, la autoeficacia creativa fomenta una mentalidad abierta y curiosa hacia nuevas ideas y perspectivas, lo que puede contribuir a que los empleados sean más ambidextros (Ghanizadeh et al., 2021). Los empleados con autoeficacia creativa son más propensos a explorar nuevas ideas y perspectivas, lo que les permite ser más flexibles y adaptarse mejor a los desafíos y oportunidades cambiantes (Paulus & Nijstad, 2010) a pesar de que sean cognitivamente diversos con sus compañeros.

Por ello, los empleados que presentan una alta autoeficacia creativa se mantienen unidos, fuertes y continuamente orientados hacia el logro de objetivos creativos en medio de las dificultades (Naotunna & Zhou, 2018). Están más motivados a explotar las funciones existentes y a explorar nuevas características en su trabajo, ya que tienen confianza y creencias en sí mismo (Vignoles et al., 2006), lo que facilita el comportamiento ambidextro a pesar de que exista diversidad cognitiva. El contar con empleados cognitivamente diversos puede ser una fuente positiva dentro del trabajo y que permite generar soluciones más innovadoras, aumentando la autoeficacia creativa y generando e influyendo positivamente en el comportamiento ambidextro de los empleados. En atención a esta premisa y por las características de la autoeficacia creativa que incluye la confianza de crear y de aprovechar la diversidad cognitiva a favor de mejorar el comportamiento ambidextro (Priyanka et al., 2022; Tang & Wei, 2022), planteamos la siguiente hipótesis:

H5: La autoeficacia creativa media la relación entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro en empleados de la administración pública.

3.4.8 El papel mediador del sentimentalismo

Adicionalmente, también hemos considerado el sentimentalismo como un mediador entre la diversidad cognitiva y el ambidextrismo de los empleados. Este análisis permite avanzar en la controversia sobre los efectos negativos y positivos de la diversidad cognitiva y de los rasgos de

personalidad. La teoría de activación de rasgos de la personalidad predice que los rasgos latentes de personalidad se activan como reacción a las señales contextuales relevantes del entorno e influyen en el rendimiento del empleado. Debido a que los rasgos y el rendimiento están relacionados y varían según el contexto donde se desarrolla y a las habilidades y factores de personalidad (Tett & Burnett, 2003). Por ello, la teoría apunta a tres fuentes de señales relevantes para los rasgos: en primer lugar, señales relacionadas con el nivel de la tarea, que se refiere a las tareas del día a día en el trabajo; en segundo lugar, señales relacionadas con el nivel social, procedente de las interacciones que se dan con los compañeros de trabajo; y por último, el nivel organizacional, que se refiere a señales correspondientes al clima organizacional, a la cultura y a la estructura de la organización. En la presente investigación, nos enfocaremos en las señales correspondientes al nivel social.

El contexto social, que en este caso es la diversidad cognitiva de los empleados, crea señales que activan el sentimentalismo como un rasgo de personalidad. Los individuos sentimentales se identifican como alguien que presentan atributos como la empatía, el compañerismo, la colaboración y, por lo tanto, son influenciados por estas manifestaciones y pueden influenciar y buscar relacionarse con los demás empleados. Una vez que el contexto social (contexto cognitivamente diverso) exige más, los individuos sentimentales activan los atributos que permiten la unificación del grupo y por ende afecta el comportamiento ambidextro. El proceso de activación es crucial para la comprensión del potencial de los individuos sentimentales dentro de un colectivo cognitivamente diverso. Porque un individuo que tiene altos niveles de atributos de sentimentalismo que no están activados, puede no ser identificado como un elemento que busca la unidad, el apego y la empatía con los otros miembros. Por ello, postulamos que es probable que la relación de la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro de los empleados, con el potencial de sentimentalismo, se fortalezca cuando estén presentes esos individuos sentimentales en las organizaciones. Porque en los términos de Tett y

Burnett (2003), la diversidad cognitiva representa una señal social, relacionada con los atributos y personalidad que tienen los empleados. Debido a que los rasgos de personalidad son propensiones latentes para comportarse de una manera u otra ante determinadas situaciones del contexto social.

En resumen, un contexto con diversidad cognitiva crea señales que activan rasgos de personalidad sentimental en empleados sentimentales, mejorando potencialmente un comportamiento ambidextro específico. Esto se debe a la tendencia de las personas sentimentales a experimentar una alta emotividad, lo que genera vínculos con otros empleados (Abeyta & Routledge, 2020), mejorando la integración social (Hansenne et al., 2005) en los entornos donde están presentes. El activar sentimentalismo significa activar cooperación, empatía y comprensión (Flórez & Acosta López de Mesa, 2022).

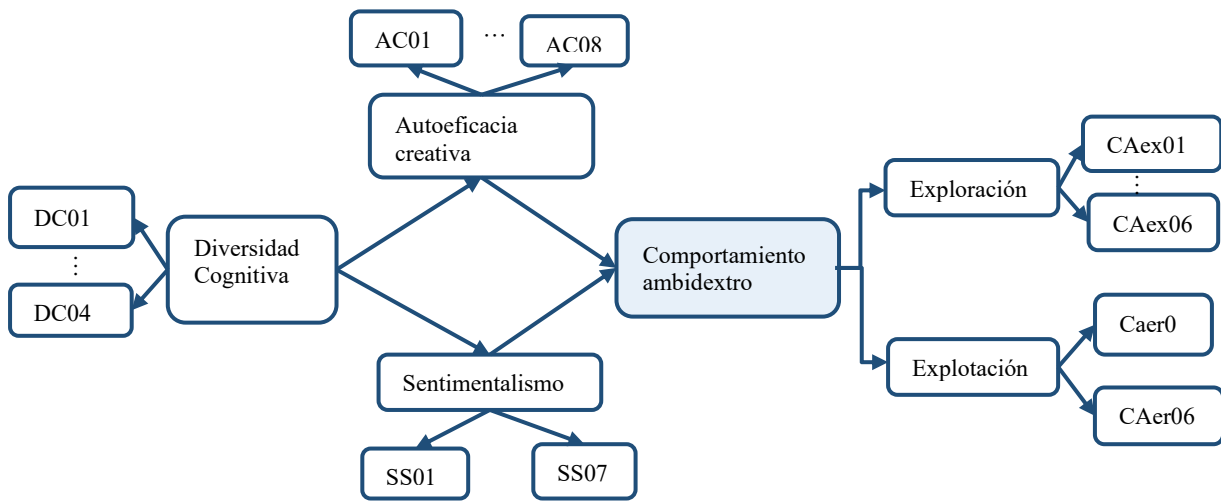
Los sentimentales pueden ayudar a disminuir el conflicto lo que se traduce en más innovación (Chen et al., 2019). Siguiendo esta línea argumental podemos postular que una gestión correcta de sentimentalismo puede ayudar a generar empatía y colaboración, permitiendo que se aproveche aún más la parte positiva de la diversidad cognitiva para el logro de ambidextrismo. Porque las diferencias son una fuente de estimulación intelectual. Al mismo tiempo podemos esperar, que los empleados que son sentimentales acepten y entiendan mejor las diferencias, reduciendo los conflictos y generando un entorno mucho más idóneo para el comportamiento ambidextro. Por ello, esperamos que la diversidad cognitiva tenga un impacto indirecto en el ambidextrismo a través del sentimentalismo. Con este razonamiento se plantea la siguiente hipótesis:

H6: El sentimentalismo media la relación entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro en los empleados de la administración pública.

En atención a las hipótesis planteadas se presenta el modelo teórico propuesto en la investigación (ver Figura 3.2).

Figura 3.2

Modelo teórico



3.5 Enfoque metodológico

3.5.1 Contexto y muestra de la investigación

Para probar el modelo conceptual, recopilamos datos de empleados que trabajan en la administración pública de Perú. Para ello, se elaboró un cuestionario a que se realizó de forma virtual y para el que se diseñó una plantilla rellenable que permitió la recolección de datos online. Adicionalmente se adjuntó una carta de presentación que explicaba el objetivo del estudio. Para no generar cansancio respondiendo las preguntas, se diseñaron bloques separados a las instrucciones (Terglav et al., 2016). Los empleados proporcionaron datos sobre las variables demográficas, la diversidad cognitiva, la autoeficacia creativa, el sentimentalismo y el comportamiento ambidextro.

La muestra final consistió en 301 encuestados y eliminando las encuestas incompletas se obtuvieron 211 encuestas válidas. La muestra quedó compuesta por un 55% de mujeres y un 45% de hombres, con una edad promedio de 40 años (rango de 30 a 45). El 59% de los encuestados tenía estudios de posgrados. Respecto a la formación profesional, la mayoría pertenecían al área de ciencias sociales con un 69%. Con respecto a los años que trabajan en el sector público, el 52% ha laborado en la administración entre 6 y 15 años y por más de 6 años dentro de la misma

institución. En promedio, el número de empleados por departamento era de menos de 15 empleados. En la tabla 3.1 se presentan las características sociodemográficas más relevantes de la muestra.

Tabla 3.1

Características sociodemográficas de la muestra

Características (N = 211)	(%)	Total		(%)	Total
<i>Género</i>			<i>Años trabajando en el sector público</i>		
Hembra	55%	116	<5 años	33%	69
Masculino	45%	95	6-15 años	52%	110
<i>Edad</i>			>16 años	15%	32
<29	32%	67	<i>Años en la institución</i>		
30-45	53%	112	1-2 años	35%	74
>46	15%	32	3-5 años	22%	45
<i>Educación</i>			>6 años	44%	92
Educación técnica	0%	0	<i>Número de empleados en mi departamento</i>		
Estudios universitarios	41%	87	<15 personas	64%	135
Postgrado	59%	124	16-30 personas	18%	38
<i>Profesión</i>			>31 personas	18%	38
Ciencias sociales	69%	146			
Ingeniería y Arquitectura	28%	58			
Ciencias naturales	4%	7			
<i>Ministerio</i>					
Economía	68%	143			
Cultura	32%	68			

3.5.2 Mediciones

Los elementos de medición y las escalas de medida son partes esenciales de la investigación cuantitativa y, frecuentemente, tienen efectos en los resultados de la investigación (Latan et al., 2021). El instrumento de esta investigación fue una encuesta que se basó en medidas establecidas a partir de investigaciones previas. Los ítems del cuestionario adoptaron una escala de respuesta tipo Likert.

La diversidad cognitiva es un constructo validado por Kim et al. (2021) y compuesto por 4 ítems que miden el grado de la percepción de la diversidad cognitiva de los empleados (por ejemplo, “Hasta qué punto los miembros del equipo de trabajo difieren en sus conocimientos y habilidades”) Las respuestas se midieron en una escala tipo Likert de 7 puntos con valores de "pequeña medida" a "gran medida". **El comportamiento ambidextro** se midió en una escala

tipo Likert de 7 puntos que iba de "bajo grado" a "alto grado". Esta variable fue tratada como un constructo reflexivo de segundo orden debido a que tiene dos dimensiones: exploración (6 ítems) y explotación (6 ítems). Los ítems fueron validados por Mom et al. (2009). Para ambas dimensiones, se formularon preguntas apropiadas para medir la variable, como se involucra activamente en actividades que requieren aprender nuevas habilidades o conocimientos " para medir la exploración, y "Participa activamente en actividades en las que ha acumulado mucha experiencia" para su explotación. Para medir el constructor **de autoeficacia creativa**, utilizamos la escala validada por Carmeli & Schaubroeck (2007), que tiene un total de 8 ítems (por ejemplo, "Creo que puedo tener éxito en cualquier esfuerzo creativo que me proponga") y se midió en una escala Likert de 6 puntos que va desde " Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo". Finalmente, la variable **sentimentalismo** tuvo 7 ítems validados por Mael & Ashforth (1992). Este ítem se midió utilizando una escala Likert de 5 puntos que iba de "Muy de acuerdo" a "Totalmente en desacuerdo". Este constructo, que busca medir el grado de sentimentalismo de los empleados, se planteó a través de enunciados como "Me gusta guardar recuerdos de lugares o eventos interesantes".

Variables de control

Primero, se incluyó el género, como una variable dicotómica y en segundo lugar, la edad. Investigaciones previas indican la posible influencia de ambas variables en el ámbito laboral y la importancia de su análisis (Leahey, 2006). En tercer lugar, se incluyó el nivel educativo clasificado en tres categorías: educación técnica, educación universitaria y educación de postgrado. En cuarto lugar, incluimos los años trabajando en el sector público en rangos de: menos de 5 años, de 6 a 15 años y más de 16 años. Por último, también fue considerado, el ministerio al que pertenecía cada empleado. Todas estas variables de control fueron consideradas ya que podrían influir en el comportamiento de los empleados. Además, fueron conectadas a la

variable dependiente de comportamiento ambidextro, como se aprecia en el modelo de investigación y en los resultados (ver figura 3.3).

3.5.3 Análisis de datos

Para el análisis se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM). SEM se ha convertido en una parte fundamental del análisis cuantitativo que permite el análisis de los datos recopilados (Hair et al., 2017), utilizando el software Smart PLS (en su última versión). Seguimos las pautas paso a paso para las mejores prácticas disponibles en la literatura actual sobre PLS (Benítez et al., 2020).

Analizamos las propiedades psicométricas de las medidas reflexivas. Se calculó la Varianza Media Extraída (AVE), la Fiabilidad Compuesta, el Alfa de Cronbach, y las correlaciones de variables latentes y cargas cruzadas. Cabe resaltar que se consideró la regla general, donde la fiabilidad compuesta debe ser superior a 0,7 (M. Y. Yi & Davis, 2003). Presentando como resultados aquellos que demostraron una buena validez discriminante y convergente. Por otro lado, este modelo de estudio incluye mediaciones y constructos de segundo nivel, por lo que PLS-SEM es indicado por diferentes autores como uno de los métodos más adecuados para este tipo de análisis (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015). Las variables diversidad cognitiva, autoeficacia creativa y sentimentalismo se refieren a comportamientos, actitudes o percepciones de los empleados, siendo conceptos teóricos no directamente observables y que siguiendo la literatura han sido catalogados como reflectivos (Hair et al., 2019). La variable de comportamiento ambidextro se evalúa a través de mediante disjoint two-stage approach debido a que es un constructo reflexivo de segundo orden o multidimensional (Sarstedt & Cheah, 2019). Es importante destacar, que se eliminaron las respuestas incompletas lo que permitió eliminar un impacto significativo de outliers, no existiendo datos perdidos.

En términos de bootstrapping, usamos 10000 submuestras para obtener la estabilidad del modelo y las estimaciones. Además, establecimos el nivel de significatividad para rechazar la hipótesis nula al 5% (una cola). Los resultados obtenidos se describen en el siguiente apartado.

3.5.4 Pruebas de varianza del método común

Los datos se han obtenido de los propios encuestados y los cuatro constructos utilizados representan medidas subjetivas. Ante la posibilidad de un sesgo de método común, se procedió a realizar dos pruebas. En primer lugar, la prueba de un solo factor de Harman, que es recomendada y ampliamente utilizada en la literatura (Podsakoff et al., 2003). Para ello, cargamos todas las variables en el análisis factorial exploratorio, restringiendo el número de factores a 1. El primer componente representó menos del 50% de todas las variables (25,542%), por lo que la varianza del método común no es un problema grave en nuestra muestra.

En segundo lugar, se realizó un análisis factorial exploratorio para los constructos de primer orden, que mostró cuatro factores de primer orden con valores propios $> 1,0$ que representan el 71,943 % de la varianza. Dado que no surgió un solo factor y el primer factor no explicó la mayor parte de la varianza. Por todo ello, llegamos a la misma conclusión que en el test anterior.

Los resultados de ambas pruebas confirman la ausencia de problemas relacionados con la varianza del método común. En resumen, la varianza del método común no es un problema en la muestra.

3.6 Resultados

3.6.1 Modelo de medición

Para analizar el modelo de medida de primer orden y el modelo de segundo orden (ver Tabla 3.2), se realizó un análisis factorial confirmatorio para validar el factor estructural de los constructos principales y examinar su carácter distintivo. Comenzamos garantizando la fiabilidad individual de cada ítem, examinando la carga o correlación simple de cada constructo,

encontrándose por encima de 0,7 (Henseler et al., 2015). En el modelo de primer orden se eliminaron los items DC(SQ003), AC(SQ001), SS(SQ003), SS(SQ006), SS(SQ007), CAer(SQ001), CAer(SQ004), CAet(SQ005) y CAet(SQ006). En cuanto al alfa de Cronbach los resultados fueron superiores a 0,7. Respecto al estadístico Dijkstra-Henseler's (Rho_A) los valores fueron superiores a 0,7 por lo que la correlación entre los compuestos estimados en modo reflectivo está garantizada (Dijkstra y Henseler, 2015).

En relación con la varianza extraída media (AVE) que debe ser $> 0,5$, (Benitez et al., 2020) se cumple con el umbral requerido para fortalecer la validez de contenido, asegurando la validez convergente a nivel de constructo (Gefen et al. 2000). Cabe resaltar que en el análisis de segundo orden se procedió a repetir el procedimiento que se acaba de detallar (ver Tabla 3.2). En este caso el comportamiento ambidextro corresponde a un constructo de segundo orden.

Tabla 3.2

Fiabilidad y validez convergente para variables latentes reflexivas de segundo orden

Artículo	Código	Alfa de Cronbach	Fiabilidad individual	Dijkstra - Henseler's (Rho_A)	Fiabilidad de los compuestos	Varianza media extraída
Diversidad cognitiva	DC(SQ001)	0.856	0.888	0.857	0.912	0.776
	DC(SQ002)		0.873			
	DC(SQ003)		Eliminado			
	DC(SQ004)		0.882			
Sentimentalismo	SS (SQ001)	0.881	0.847	0.897	0.917	0.735
	SS (SQ002)		0.819			
	SS (SQ003)		Eliminado			
	SS (SQ004)		0.847			
	SS (SQ005)		0.914			
	SS (SQ006)		Eliminado			
	SS (SQ007)		Eliminado			
Autoeficacia creativa	AC (SQ001)	0.956	Eliminado	0.959	0.964	0.792
	AC (SQ002)		0.851			
	AC (SQ003)		0.908			
	AC (SQ004)		0.944			
	AC (SQ005)		0.894			
	AC (SQ006)		0.859			
	AC (SQ007)		0.856			
	AC (SQ008)		0.914			

<i>Comportamiento ambidextro</i>	<i>Exploratorio</i>	0.842	0.944	0.871	0.926	0.862
	<i>Explotador</i>		0.912			

Nota. Cursiva utilizada para valores de construcción de segundo orden

Además de la validez convergente, evaluamos la validez discriminante del modelo de primer orden y el modelo de segundo orden (ver Tabla 3.3) para garantizar que las mediciones de constructos separados no estén indebidamente correlacionadas entre sí. Usamos el índice HTMT en el que la regla general para la evaluación de la validez discriminante se indica mediante un umbral inferior a 0.90 (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015). A partir de nuestros resultados, que se muestran en la Tabla 3.3, se puede concluir que el valor de HTMT es significativamente menor que el valor umbral especificado. Por lo tanto, se cumple la validez para nuestras medidas. Esto significa que cada medida constructiva en el modelo mide un concepto diferente (Hair et al., 2020; Henseler et al., 2015).

Tabla 3.3

Evaluación de la validez discriminante mediante el criterio HTMT (segundo orden)

Variables	AC	CA	DC	SS
1: AC	-			
2: CA	0.472			
3: DC	0.299	0.308		
4: SS	0.120	0.242	0.444	-

Nota. Cursiva utilizada para valores de construcción de segundo orden

3.6.2 Modelo estructural

Para evaluar el modelo estructural, se utilizaron métricas centrales recomendadas por diversos estudiosos (Benitez et al., 2020; Hair et al., 2020). Iniciamos explorando la colinealidad de los constructos. Seguidamente examinamos la significación y relevancia estadística del coeficiente path, el tamaño del efecto f^2 para las hipótesis planteadas y, por último, estimamos el coeficiente de determinación R^2 . Los resultados se pueden apreciar en la tabla 3.4. Seguidamente, se ha medido su relevancia predictiva y el ajuste global del modelo (Hair et al., 2019).

Para evaluar el nivel de colinealidad se ha utilizado el factor de inflación de la varianza (VIF), obteniendo datos menores de 3 para todos los casos, ratificando que la colinealidad no es un problema en el modelo presentado e indicando ausencia de sesgo. A continuación, se procedió a ejecutar el *bootstrapping*, con 10000 submuestras y una cola. Estos resultados se detallan en las tablas 3.4 y 3.5 y en la Figura 3.3. En base a Cohen (1992), destacamos un fuerte efecto identificado para H3, donde el efecto de f^2 fue de 0,204. Nuestras variables de control, ministerio y años de trabajo en la organización mostraron una relación significativa con el comportamiento ambidextro de los empleados. Este no fue el caso de la educación, el sexo y la edad.

Tabla 3.4

Evaluación de modelos estructurales de hipótesis y variables de control

Hyp.	VIF	t-Valor	Path Coeff.	Intervalo de confianza 95%	F ²		Conclusión
H1: DC-AC	1.000	5.778	0.275	[0.190, 0.346]	0.082	(Efecto débil)	H1: Soportado
H2: DC-SS	1.000	7.744	-0.394	[-0.469, -0.299]	0.183	(Ef. moderado)	H2: Soportado
H3: AC-CA	1.093	6.806	0.411	[0.307, 0.506]	0.204	(Efecto fuerte)	H3: Soportado
H4: SS-CA	1.196	1.857	-0.139	[-0.264, -0.017]	0.021	(Efecto débil)	H4: Soportado
<i>Variables de control</i>							
Años trabajando CA	1.749	2.272	-0.173	[-0.308 -0.007]	0.026	(Efecto débil)	
Educación CA	1.369	0.114	0.007	[-0.106 - 0.131]	0.000	(Sin efecto)	
Ministerio CA	1.781	4.693	-0.405	[-0.560 -0.247]	0.141	(Efecto débil)	
Sexo CA	1.193	0.623	-0.036	[-0.151 - 0.074]	0.002	(Sin efecto)	
Edad CA	1.550	1.308	0.095	[-0.075 - 0.217]	0.009	(Sin efecto)	
<i>Ajuste general</i>							
Modelo saturado	0.065						
Modelo estimado	0.079						

Notas. Prueba de una cola, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

El modelo estructural (ver Figura 3.3) indica que la diversidad cognitiva se relaciona positivamente con la autoeficacia creativa ($f^2=0,082$), confirmando la hipótesis H1. Los datos también indican una relación negativa entre la diversidad cognitiva y el sentimentalismo ($f^2=0,183$), lo que apoya la hipótesis H2. Para H3, confirmamos una relación positiva entre la autoeficacia creativa y el comportamiento ambidextro, y para H4 confirmamos una relación

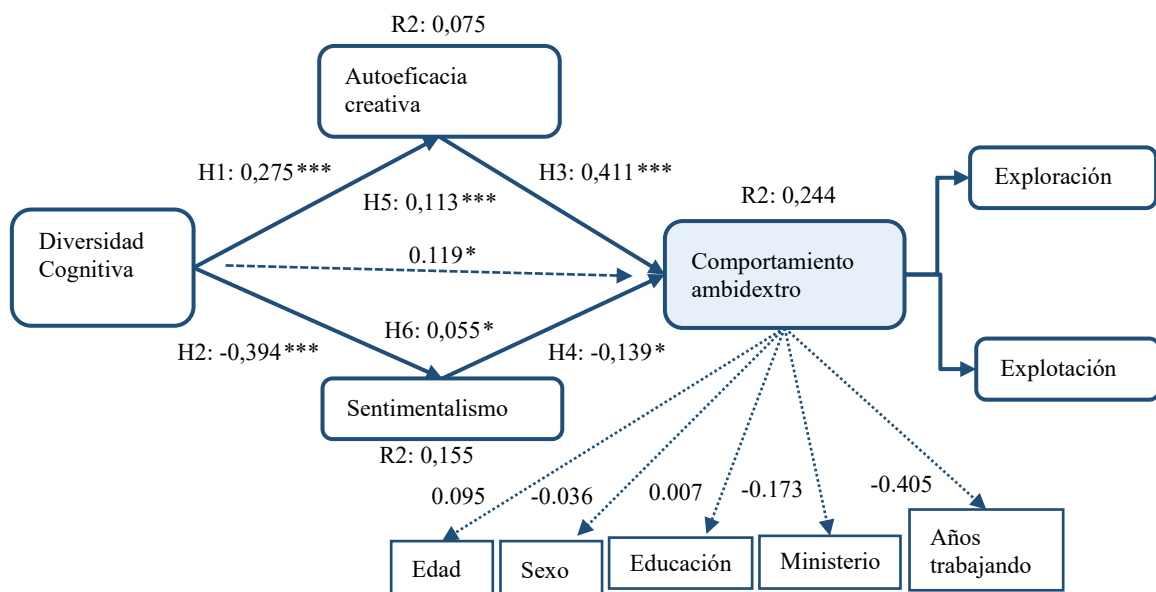
negativa entre el sentimentalismo y el comportamiento ambidextro. Desarrollaremos las hipótesis de mediación (H5 y H6) en el siguiente apartado por su relevancia.

Finalmente, se evaluó el Residuo Cuadrático Medio Estandarizado (SRMR), que indica el ajuste de los datos empíricos al modelo teórico presentado. Un SRMR inferior a 0,10 indica un buen ajuste del modelo (L. J. Williams et al., 2009), lo que indica que el modelo es beneficioso para admitir y explicar los datos analizados (Benitez et al., 2020). El valor para el modelo saturado es de 0,065 y para el modelo estimado de 0,079.

En cuanto a la varianza explicada para las variables dependientes, se utilizó el criterio del coeficiente de determinación R^2 (ver Figura 3.3). Los valores de R^2 alrededor o superiores a 0,2 se consideran altos, debido a la complejidad del modelo (Hair et al., 2017).

Figura 3.3

Resultados del análisis del modelo estructural.



Nota: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

3.6.3 Análisis de la mediación

Los efectos mediadores de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo en la relación entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro se especifican en H5 y H6. Para

analizar el efecto mediador, comenzamos analizando la relación de dirección entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro. Aunque esta relación no fue hipotetizada, está sobreentendida en el modelo. En la Tabla 3.5 se presentan los resultados para ambos efectos (directos e indirectos). La relación entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro fue directa y significativa ($\beta = 0,119$; $p = 0,0040$). Los efectos indirectos, por el contrario, fueron los siguientes: la autoeficacia creativa y el sentimentalismo mediaron parcialmente la relación entre diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro, confirmando H5 ($\beta = 0,113$; $p = 0,0040$) y H6 ($\beta = 0,055$; $p = 0,000$). Estos resultados sugieren que la autoeficacia creativa y el sentimentalismo actúan como mediadores parciales (Hair et al., 2017), al existir un efecto directo entre la diversidad y el comportamiento ambidextro. Por lo que, la intervención como mediadores de autoeficacia creativa y sentimentalismo son un mecanismo que enriquece la explicación de la relación entre diversidad cognitiva y comportamiento ambidextro.

Tabla 3.5

Análisis de los efectos indirectos (mediación)

	Coeficiente de trayectoria	Intervalo de confianza 95%	t-Valor	Decisión
Efectos directos				
DC-CA	0.119	[-0.002, 0.221]	1.772	Relación directa
Efectos indirectos específicos				
H5:DC Función mediadora (AC)CA	0.113	[0.075, 0.156]	4.585	Mediación parcial
H6:DC Función mediadora (SS)CA	0.055	[0.007, 0.109]	1.748	Mediación parcial

3.7 Discusión

Este estudio exploratorio produjo hallazgos significativos para la investigación del sector público. En primer lugar, se buscó comprender el efecto positivo de la diversidad cognitiva sobre la autoeficacia creativa de los empleados en el sector público. Teorizamos que la diversidad cognitiva promueve el pensamiento creativo, convirtiéndose fundamental para fortalecer la autoeficacia creativa. La diversidad cognitiva proporciona diversos recursos cognitivos para generar ideas creativas (Shin et al., 2012) dentro del propio trabajo. En segundo lugar, los

resultados también clasifican la diversidad cognitiva como un factor negativo para el desarrollo de sentimentalismo en el empleado. La diversidad cognitiva tiende a generar brechas en las conexiones emocionales (Chen et al., 2019; Nguyen et al., 2022), lo que demuestra que en la medida que sean más diversos los empleados se reduce el desarrollo de rasgos de sentimentalismo. Por otro lado, la autoeficacia creativa tuvo un efecto positivo para el desarrollo del comportamiento ambidextro de los empleados públicos. La autoeficacia creativa suele fomentar ideas explotadoras y exploratorias (Caniëls et al., 2017; Farmer & Tierney, 2017). No siendo así para el sentimentalismo, donde se encontró un efecto negativo. Es decir, a medida que exista más sentimentalismo en los empleados se desarrollara menos comportamiento ambidextro. Pensamos que es porque los individuos sentimentales activan más la parte del sentimentalismo que se relaciona con el apego al pasado y lo ya existente en la organización. Es decir, el sentimentalismo mal gestionado no permite centrarse en las dos dimensiones que requiere el logro del comportamiento ambidextro (Leonard-Barton, 1992).

Por último, la relación directa entre empleados diversos cognitivamente y su comportamiento ambidextro está parcialmente mediado por la autoeficacia creativa y el sentimentalismo. Este resultado es valioso para la administración pública porque demuestra que los empleados con autoeficacia creativa pueden hacer uso de sus rasgos útiles para explorar y explotar, a pesar de ser cognitivamente diverso con sus compañeros.

Por otro lado, aunque podría parecer que comprendemos completamente el fenómeno del sentimentalismo del empleado para el desarrollo de ambidextrismo, no es así. Presentamos una evidencia empírica de mediación parcial, causada por el sentimentalismo en la relación entre la diversidad cognitiva y el ambidextrismo del empleado. Este hallazgo puede explicarse, teorizando que la presencia de rasgos sentimentales ayuda a comprender y aceptar las diferencias entre los distintos empleados. Está demostrado que cuando las personas entienden y aceptan las diferencias se reducen los conflictos y se mejora el ambiente de trabajo. A pesar de que existe un

efecto directo de la diversidad cognitiva sobre el ambidextrismo, no se puede obviar los rasgos sentimentales de los empleados. Por lo tanto, una gestión correcta del sentimentalismo ayuda a lograr un efecto mayor para explicar la relación. Los rasgos sentimentales en los empleados no se pueden obviar y aunque el efecto mediador sea menor, es importante gestionarlo para que no causen problemas para el desarrollo ambidextro tal y como muestra H4. Con los empleados sentimentales aparece el respeto por lo diferente y finalmente la aceptación de lo diverso. Esto se traduce, en un trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes, lo que puede ser vital para el desarrollo y éxito del ambidextrismo del empleado. Por otro lado, la presencia de sentimentalismo puede ayudar a los empleados a ser más conscientes de sus propios prejuicios y trabajar en ello, lo que puede ser útil para asegurar que la diversidad cognitiva sea aprovechada al máximo y conseguir ambidextrismo. El sentimentalismo centrado como mediador entre la diversidad y el ambidextrismo, hace que el sentimentalismo surja como una herramienta valiosa y permita corregir los problemas que puedan surgir con este rasgo en el entorno de la administración pública.

3.7.1 Implicaciones teóricas

Las implicaciones de las teorías de la autoeficacia y la activación de rasgos, expuestas en esta investigación, son el marco teórico que ha permitido plantear cuál es la influencia de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo de los empleados en el comportamiento ambidextro de los empleados públicos desde su diversidad cognitiva. Los hallazgos ofrecen varias implicaciones teóricas importantes. Primero, académicos han pedido que se lleve a cabo una investigación empírica que examine los efectos negativos y positivos de la diversidad cognitiva en relación a variables de resultados porque los hallazgos previos fueron mixtos (Chen et al., 2019; Kim et al., 2021). La presente investigación intenta llenar este vacío ampliando el concepto de diversidad cognitiva en consonancia con otras variables (sentimentalismo, autoeficacia creativa y comportamiento ambidextro). Se identificó las características mediadoras de las

variables: autoeficacia creativa y sentimentalismo. Donde ambas mediatizan parcialmente el contexto de la diversidad cognitiva en su relación con el comportamiento ambidextro.

Segundo este estudio contribuye a la literatura sobre ambidextreza al acentuar la utilidad de esta en la administración pública. Cabe resaltar que muchas investigaciones se centran en el estudio del ambidextrismo en los líderes o jefes de organizaciones privadas, existiendo menos estudios enfocados en el análisis del empleado, y aún menos dentro de las organizaciones públicas. Además, los principales estudios del sector público se centran en análisis de riesgo, transparencia y presupuesto público. Por lo tanto, nuestro estudio responde a la demanda de la literatura de más investigación sobre el comportamiento ambidextro en el sector público, especialmente en los empleados (E. Smith & Umans, 2015). Para ello, hemos demostrado empíricamente, como las organizaciones públicas cognitivamente diversas pueden implementar comportamiento ambidextro, desde su diversidad, sin dejar a un lado la autoeficacia y los rasgos de sentimentalismo de sus empleados. La relevancia de variables mediadoras para el logro de ambidextrismo ha sido identificado en investigaciones previas como un factor clave (Alkhawaldah et al., 2021; Li et al., 2018). Apoyamos y enriquecemos estos resultados.

Finalmente, con nuestros resultados aportamos a las investigaciones previas que, si bien el contexto y los objetivos de las organizaciones públicas son algo diferentes a las que buscan las privadas, estas organizaciones pueden seguir múltiples caminos para volverse ambidextro. Por lo que, no hay "una solución", ni "una manera" de lograr ambidextreza (Agostini et al., 2016). Nuestros hallazgos respaldan este argumento.

3.7.2 Implicaciones prácticas

En cuanto a las implicaciones prácticas, nuestros hallazgos hacen las siguientes contribuciones.

Las organizaciones públicas son integradas por empleados diversamente cognitivos, que desarrollan sus labores diariamente. Estudiar el ambiente diverso desde el análisis del

sentimentalismo y la autoeficacia creativa es de gran transcendencia para resultados eficientes en el logro de comportamiento ambidextro. Por ello, los encargados de la gestión de las organizaciones públicas deben potenciar el desarrollo de este tipo de comportamiento en sus empleados ya que esto lleva alcanzar administraciones más eficientes. Estos gerentes deben conocer el nivel de sentimentalismo y autoeficacia creativa de sus empleados, lo cual sería una herramienta que pueden ser usada como ventaja para el desarrollo de exploración y explotación, manejando las ideas disidentes y las diferentes perspectivas de los empleados de una manera constructiva. No se puede tratar a todos los empleados de la misma manera en términos de comportamiento ambidextro. Los gerentes deben atender los niveles de sentimentalismo de sus empleados de manera individualizada. Para ello, podrían incluir pruebas durante los procesos de selección de personal para detectar habilidades y rasgos de personalidad, ya que los empleados sentimentales y aquellos con autoeficacia creativa ayudan a disminuir el papel negativo de la diversidad cognitiva en el logro del comportamiento ambidextro.

Este resultado identifica una nueva oportunidad para el desarrollo y la gestión de los empleados públicos. Proporciona herramientas para gestionar las paradojas, especialmente de la diversidad cognitiva y el sentimentalismo, para lograr comportamiento ambidextro, lo que permitirá una mejor adaptación de los empleados públicos a las complejas condiciones de diversidad actuales. El éxito de la administración pública va de la mano con la capacidad que tengan sus directivos de ir más allá de su trabajo formal, a través de una correcta gestión de personal basada en la gestión de los rasgos de personalidad. Debido a que la administración pública busca constantemente ser más eficiente e innovadora para superar los desafíos y el cambio, su éxito va de la mano con la capacidad de sus gerentes para ir más allá de su trabajo formal y administrar adecuadamente al personal a partir de la gestión de los rasgos de personalidad. Una forma de lograr este objetivo es proponer el desarrollo de comportamiento ambidextro en los empleados, asumiendo plenamente su diversidad.

3.7.3 Futuras líneas de investigación

Como futuras líneas de investigación, recomendamos estudiar otras variables que puedan contribuir a mediar la relación entre la diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro, como los diferentes tipos de liderazgo, la personalidad proactiva y el clima laboral, entre otros.

Además, como se definió anteriormente, el sentimentalismo se asocia positivamente con la amabilidad, porque le da al empleado una opinión positiva de sí mismo como honesto, altruista, cooperativo, confiado y comprensivo (De Vries et al., 2008). Encontramos, sin embargo, que esta variable también puede tener algunos efectos negativos, ya que se asocia negativamente con la psicopatía y el afecto insensible (De Vries et al., 2008). Los individuos con baja dependencia a la recompensa suelen tener bajos niveles de sentimentalismo (van Berkel, 2009). Se requieren más estudios empíricos para incrementar el conocimiento respecto al papel que desarrolla el sentimentalismo, en interacción con diferentes variables de resultado. Una investigación más profunda que incluya esta variable podría responder a la incógnita ¿Cuándo el sentimentalismo muestra sus efectos negativos en las organizaciones?, quizás el sentimentalismo en los individuos podría comportarse como la diversidad cognitiva, que se calificada como “una espada de doble filo”, en la que se podría estudiar cómo y cuándo el sentimentalismo resulta beneficioso y cuando puede tener un efecto negativo en las organizaciones. Es decir, ¿qué niveles de sentimentalismo es positivo para las organizaciones? ¿Presenta el sentimentalismo un comportamiento recto o curvilíneo?

Finalmente, es de gran importancia, tanto para la comunidad científica como para los profesionales, desarrollar un análisis más profundo de cómo la administración pública debería gestionar el equilibrio entre la exploración y la explotación del comportamiento ambidextro. Ampliar los hallazgos de la ambidextreza, al estudiar la interacción de sus dimensiones, permitirá tener una visión más clara de sus efectos dentro del desempeño de la organización (Sun & Hu, 2022).

La investigación futura también, podría extender los resultados analizando muestras representativas de la población buscando generalización. Al ser un estudio transversal que analiza las percepciones de los empleados como una instantánea, es decir, en un momento determinado, se sugiere realizar estudios longitudinales porque las percepciones pueden cambiar con el tiempo (Hsiao et al., 2015).

3.7 Referencias

- Abeyta, A. A., & Routledge, C. (2020). Sentimentality. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 4841-4843. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1110
- Aggarwal, I., & Woolleyb, A. W. (2019). Team creativity, cognition, and cognitive style diversity. *Management Science*, 65(4). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3001>
- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2016). Towards an Integrated View of the Ambidextrous Organization: A Second-Order Factor Model. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 129-141. <https://doi.org/10.1111/caim.12167>
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Alkhawaldah, R. A., Al-zoubi, W. K., Alshalabi, F. S., Alawamleh, H. K., Alsaudi, M. A., Zant, M. A. A., & Al-assaf, A. H. (2021). The role of the empowerment strategy in achieving organizational ambidexterity in jordanian telecom companies: the mediating role of creative behavior. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1-15.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665. <https://doi.org/10.2307/2393475>

- Ashton, M. C., Lee, K., & de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory. *Personality and Social Psychology Review*, 18(2), 139-152. <https://doi.org/10.1177/1088868314523838>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132-153. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479>
- Barsh, J., Capozzi, M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, 1(36), 37-47.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information and Management*, 57(2), 103-168. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2019.05.003>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Best, J., & Nelson, E. (1985). Nostalgia and discontinuity: A test of the Davis hypothesis. *Sociology and social research*, 69(2), 221-233.

- Caniëls, M. C. J., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1098-1119. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0440>
- Caniëls, M. C. J., & Veld, M. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>, 30(4), 565-585. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>
- Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance and Management Review*, 43(3), 688-712. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001>
- Cattell, R. B., Barton, K., & Dielman, T. E. (1972). Prediction of school achievement from motivation, personality, and ability measures. *Psychological reports*, 30(1), 35-43. <https://doi.org/10.2466/pr0.1972.30.1.35>
- Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 671-694. <https://doi.org/10.1111/joop.12259>
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. (2021). Unmasking the creative self-efficacy–creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4820-4846. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710721>

- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Conlin, A., Kyröläinen, P., Kaakinen, M., Järvelin, M. R., Perttunen, J., & Svento, R. (2015). Personality traits and stock market participation. *Journal of Empirical Finance*, 33, 34-50. <https://doi.org/10.1016/J.JEMPFIN.2015.06.001>
- De Vries, R. E., Lee, K., & Ashton, M. C. (2008). The Dutch HEXACO personality inventory: Psychometric properties, self-other agreement, and relations with psychopathy among low and high acquaintanceship dyads. *Journal of Personality Assessment*, 90(2), 142-151. <https://doi.org/10.1080/00223890701845195>
- Deserti, A., & Rizzo, F. (2014). Design and Organizational Change in the Public Sector. *Design Management Journal*, 9(1), 85-97. <https://doi.org/10.1111/dmj.12013>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- DiLiello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *The Journal of Psychology*, 145(3), 151-172. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.548412>
- Farmer, S. M., & Tierney, P. (2017). Considering Creative Self-Efficacy: Its Current State and Ideas for Future Inquiry. En I. M. Karwowski & J. C. Kaufman (Eds.), *The Creative Self: Effect of Beliefs, Self-Efficacy, Mindset, and Identity* (pp. 23-47). Elsevier Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809790-8.00002-9>
- Flórez, J. A., & Acosta-López de Mesa, J. (2022). Peirce's open community in light of sentimentalism and normative sciences. *Estudios de Filosofía*, 65, 177-192. <https://doi.org/10.17533/udea.ef.347278>

- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791608>
- Frain, F. J. (1982). *The effects of trait curiosity, trait anxiety, and perceived instructor threat on student verbal behavior in a simulated college classroom*. [University of South Florida].
<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=7358128>
- Gergov, T., & Stoyanova, S. (2013). Sentimentality and Nostalgia in Elderly People: Psychometric Properties of a New Questionnaire. *Psychological Thought*, 6(2), 358-375.
<https://doi.org/10.5964/psyc.v6i2.90>
- Ghanizadeh, S., Sattari Ardabili, F., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2021). Ambidexterity in Public Organizations with an Emphasis on Managers' Psychological Capital. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 72-88.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60518>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
<https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(C), 101-110. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G., Ringle, M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Hansenne, M., Delhez, M., & Robert Cloninger, C. (2005). Psychometric properties of the Temperament and Character Inventory-revised (TCI-R) in a Belgian sample. *Journal of Personality Assessment*, 85(1), 40-49. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8501_04
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hirst, G., van Knippenberg, D., Zhou, Q., Zhu, C. J., & Tsai, P. C. F. (2018). Exploitation and Exploration Climates' Influence on Performance and Creativity: Diminishing Returns as Function of Self-Efficacy. *Journal of Management*, 44(3), 870-891. <https://doi.org/10.1177/0149206315596814>
- Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49-62. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2015.12.002>
- Huang, N. tang, Chang, Y. shan, & Chou, C. hui. (2020). Effects of creative thinking, psychomotor skills, and creative self-efficacy on engineering design creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 37, 100695. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100695>
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 8, 345-382.

- Jackson, S. E., May, K., & Whitney, K. (1995). Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Teams Maslach Burnout Inventory Manual, 4th Edition View project. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204-261. <https://www.researchgate.net/publication/275714101>
- Kanchanabha, B., & Badir, Y. F. (2021). Top management Team's cognitive diversity and the Firm's ambidextrous innovation capability: The mediating role of ambivalent interpretation. *Technology in Society*, 64(8), 101499. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101499>
- Keller, T., & Weibler, J. (2014). Behind Managers' Ambidexterity — Studying Personality Traits, Leadership, and Environmental Conditions Associated with Exploration and Exploitation. *Schmalenbach Business Review*, 66(3), 309-333. <https://doi.org/10.1007/bf03396909>
- Kim, T. Y., David, E. M., & Liu, Z. (2021). Perceived Cognitive Diversity and Creativity: A Multilevel Study of Motivational Mechanisms and Boundary Conditions. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 168-182. <https://doi.org/10.1002/jocb.443>
- Kobarg, S., Wollersheim, J., Welp, I. M., & Spörrle, M. (2017). Individual Ambidexterity and Performance in the Public Sector: A Multilevel Analysis. *International Public Management Journal*, 20(2), 226-260. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1129379>
- Latan, H. (2018). PLS path modeling in hospitality and tourism research: The golden age and days of future past. En *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research* (pp. 53-83). <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-699-620181004>
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., & Lopes de Sousa Jabbour, A. B. (2021). Social Media as a Form of Virtual Whistleblowing: Empirical Evidence for Elements of the Diamond Model. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 529-548. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04598-y>

- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. En *Academy of Management Annals* (Vol. 4, Número 1, pp. 109-155).
<https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Leahey, E. (2006). Gender differences in productivity: Research specialization as a missing link. *Gender and Society*, 20(6), 754-780. <https://doi.org/10.1177/0891243206293030>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5). <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2012-0075>
- Li, C. R., Li, C. X., Lin, C. J., & Liu, J. (2018). The influence of team reflexivity and shared meta-knowledge on the curvilinear relationship between team diversity and team ambidexterity. *Management Decision*, 56(5), 1033-1050. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0522>
- Lim, H. S., & Choi, J. N. (2009). Testing an alternative relationship between individual and contextual predictors of creative performance. *Social Behavior and Personality*, 37(1), 117-135. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.1.117>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mael, Fred. (1988). *Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni*.
- 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>

- Marquez-Arrico, J. E., & Adan, A. (2013). Patología dual y rasgos de personalidad: situación actual y líneas futuras de trabajo Dual diagnosis and personality traits: Current situation and future research directions. *Adicciones*, 25(3), 195-202. <https://doi.org/10.20882/adicciones.46>
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39-58. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A)
- Mitchell, R., Boyle, B., O'Brien, R., Malik, A., Tian, K., Parker, V., Giles, M., Joyce, P., & Chiang, V. (2017). Balancing cognitive diversity and mutual understanding in multidisciplinary teams. *Health Care Management Review*, 42(1), 42-52. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000088>
- Mitchell, R., Boyle, B., & Von Stieglitz, S. (2019). Professional Commitment and Team Effectiveness: A Moderated Mediation Investigation of Cognitive Diversity and Task Conflict. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 471-483. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9550-0>
- Mohammed, S., & Ringseis, E. (2001). Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 310-335. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2943>
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>
- Naotunna, S., & Zhou, E. (2018). Autonomy and creativity of professional teleworkers: The mediating role of creative self-efficacy. *International Journal of Organizational*

- Innovation*, 10(3), 300-307. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/autonomy-creativity-professional-teleworkers/docview/1982192992/se-2?accountid=1454>
- Nguyen, P. T., Sanders, K., Schwarz, G. M., & Rafferty, A. E. (2022). The linkage between cognitive diversity and team innovation: Exploring the roles of team humor styles and team emotional intelligence via the conservation of resources theory. *Organizational Psychology Review*, 12(4), 428-452. <https://doi.org/10.1177/20413866221114847>
- Nowak, R. (2020). The Effects of Cognitive Diversity and Cohesiveness on Absorptive Capacity. *International Journal of Innovation Management*, 24(2), 1-23. <https://doi.org/10.1142/S136391962050019X>
- Oborn, E., Barrett, M., Prince, K., & Racko, G. (2013). Balancing exploration and exploitation in transferring research into practice: A comparison of five knowledge translation entity archetypes. *Implementation Science*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-104>
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196-222. <https://doi.org/10.1177/0149206306298657>
- Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038>
- Park, N. K., Jang, W., Thomas, E. L., & Smith, J. (2021). How to Organize Creative and Innovative Teams: Creative Self-Efficacy and Innovative Team Performance. *Creativity Research Journal*, 33(2), 168-179. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1842010>
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2010). Group Creativity: Innovation through Collaboration. En *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195147308.001.0001>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Número 5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, P. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>
- Priola, V., Smith, J. L., & Armstrong, S. J. (2004). Group work and cognitive style: A discursive investigation. *Small Group Research*, 35(5), 565-595. <https://doi.org/10.1177/1046496404265143>
- Priyanka, Jain, M., & Dhir, S. (2022). Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations. *Technology in Society*, 70(102046). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102046>
- Puente-Díaz, R., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Creative Self-Efficacy: The Influence of Affective States and Social Persuasion as Antecedents and Imagination and Divergent Thinking as Consequences. *Creativity Research Journal*, 29(3), 304-312. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1360067>
- Qi, M., Armstrong, S. J., Yang, Z., & Li, X. (2022). Cognitive diversity and team creativity: Effects of demographic faultlines, subgroup imbalance and information elaboration. *Journal of Business Research*, 139(C), 819-830. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.027>
- Royston, R., & Reiter-Palmon, R. (2019). Creative self-efficacy as mediator between creative mindsets and creative problem-solving. *Journal of Creative Behavior*, 53(4), 472-481. <https://doi.org/10.1002/jocb.226>

- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196-202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Saucier, G., & Goldberg, L. R. (1996). Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. *European Journal of Personality*, 10(1), 61-77. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0984\(199603\)10:1<61::AID-PER246>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0984(199603)10:1<61::AID-PER246>3.0.CO;2-D)
- Shin, S. J., Kim, T. Y., 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>
- Showkat, S., & Misra, S. (2022). The nexus between diversity management (DM) and organizational performance (OP): mediating role of cognitive and affective diversity. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 214-238. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0137>
- Smith, E., & Umans, T. (2015). Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17(6), 812-833. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.849292>
- Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. En *Organization Science* (Vol. 16, Número 5, pp. 522-536). <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton, R. R. (2008). Characteristics of the Supervisor-Subordinate Relationship as Predictors of Psychological Contract Breach. *Journal of Managerial Issues*. <https://doi.org/10.2307/40604612>
- Sun, Q., & Hu, Z. (2022). The (In-)congruence effect of exploitative and explorative capabilities on firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100260>

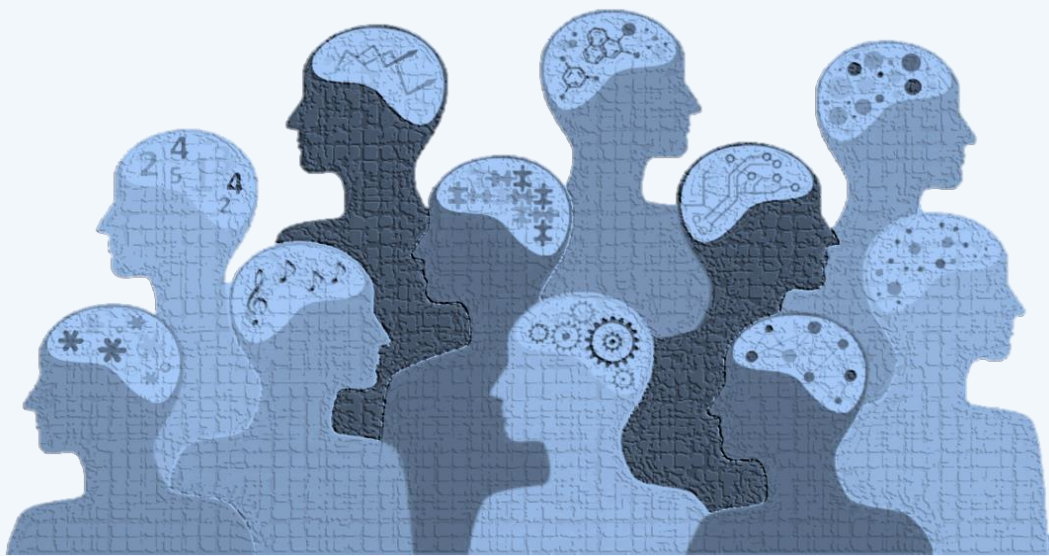
- Tang, X., & Wei, S. (2022). How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use: an empirical study of customer relationship management system context. *Information Technology and People*, 35(4), 1443-1465. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2020-0479>
- Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Número 3, pp. 500-517). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- Tong, Y., Tan, C. H., & Teo, H. H. (2017). Direct and indirect information system use: A multimethod exploration of social power antecedents in healthcare. *Information Systems Research*, 28(4), 690-710. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0708>
- Uzzi, B., Mukherjee, S., Stringer, M., & Jones, B. (2013). Atypical combinations and scientific impact. *Science*, 342(6157), 468-472. <https://doi.org/10.1126/science.1240474>
- van Berkel, H. (2009). The Relationship Between Personality, Coping Style, and Stress, Anxiety, and Depression [Master of Science, University of Canterbury]. En *Thesis* (Vol. 54, Número 1). <http://hdl.handle.net/10092/2612>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & 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>

- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.58.110405.085546>
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Golledge, J., & Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 308-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.2.308>
- Wang, S., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2018). Idiosyncratic deals and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Human Resource Management*, 57(6), 1443-1453. <https://doi.org/10.1002/hrm.21917>
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact On Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602. <https://doi.org/10.5465/256593>
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104649640003100505>
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604. <https://doi.org/10.1080/19416520903065683>
- Ye, J., & Jensen, M. (2022). Effects of introducing an online community in a crowdsourcing contest platform. *Information Systems Journal*, 32(6), 1203-1230. <https://doi.org/10.1111/ISJ.12397>
- Yi, M. Y., & Davis, F. D. (2003). Developing and validating an observational learning model of computer software training and skill acquisition. *Information Systems Research*, 14(2), 146-169. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.146.16016>

- Yi, X., Scheithauer, H., Lin, C., & Schwarzer, R. (2008). The impact of culture on general self-efficacy, creativity self-efficacy and cultural efficacy. *Creativity, efficacy and their organizational, cultural influences*.
- Zeigler-Hill, V., & Shackelford, T. K. (2020). Encyclopedia of Personality and Individual Differences. En *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8>
- Zembylas, M. (2021). Necropolitics and sentimentality in education: the ethical, political and pedagogical implications of ‘making live and letting die’ in the current political climate. *Pedagogy, Culture and Society*, 29(3), 415-429. <https://doi.org/10.1080/14681366.2020.1747108>

4

Una evidencia multinivel sobre los efectos de la apertura a la diversidad en los conflictos de tareas y de relación y la gestión del conflicto: el papel del liderazgo ambidextro



Capítulo 4. Una evidencia multinivel sobre los efectos de la apertura a la diversidad en los conflictos de tareas y de relación y la gestión del conflicto: el papel del liderazgo ambidextro

4.1 Resumen

Propósito: La diversidad de las organizaciones es una tendencia actual que genera complejidad y dinamismo. Sin embargo, no se reportan estudios que relacionen la apertura a la diversidad con la gestión del conflicto, el conflicto de tarea y el de relación. Por ello, sería importante examinar las condiciones bajo las cuales la apertura a la diversidad es útil para los distintos tipos de conflictos en las organizaciones, así como para su gestión. Este estudio tiene como objetivo desarrollar y probar un modelo teórico que describe la vinculación de la apertura a la diversidad de los empleados y líderes con la gestión del conflicto, el conflicto de tarea y el de relación, en presencia de liderazgo ambidextro.

Metodología: Los datos se recopilaron de 47 líderes (estudios 1) y 192 empleados (estudio 2) que trabajaban en la administración pública. El modelo de investigación fue probado utilizando el enfoque de mínimos cuadrados parciales.

Hallazgos: Los resultados muestran que existe una relación directa entre la apertura a la diversidad con el conflicto de tarea, el conflicto de relación y la gestión del conflicto tanto en líderes como empleados (estudio 1 y 2). Además, liderazgo ambidextro media parcialmente la relación entre la apertura a la diversidad y el conflicto de relación y la gestión del conflicto (estudio 2), no siendo así para el conflicto de tarea. Finalmente, la comprensión de la apertura a la diversidad se vuelve más amplia gracias a la ventaja de estudiar dos informantes diferentes dentro de una misma organización.

Originalidad/valor: Nuestros hallazgos tienen implicaciones para las administraciones públicas y los líderes que buscan apertura a la diversidad. El estudio sugiere que líderes y

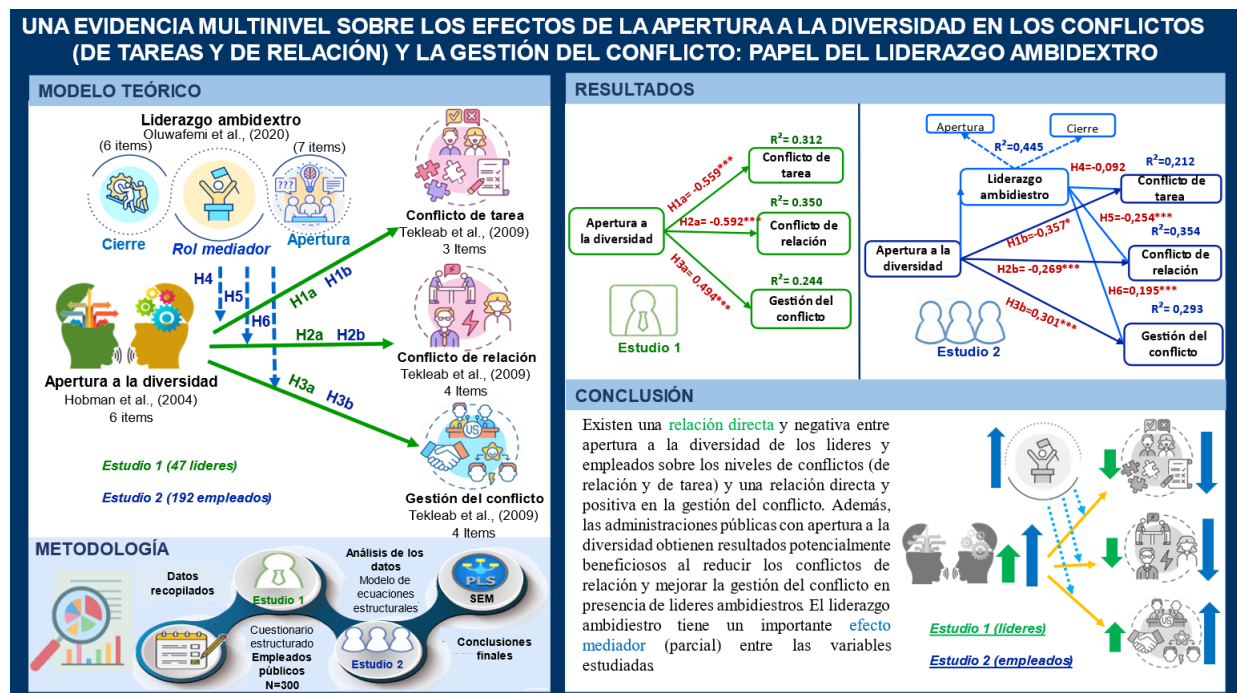
empleados coinciden en que existe una influencia de la apertura a la diversidad con los conflictos. Y, además, nuestro resultado más importante es que los empleados dan valor al rol que juega el liderazgo ambidextro en entornos con apertura a la diversidad, ya que ayuda a gestionar el conflicto y a reducir los niveles de conflicto de relación.

Palabras clave: liderazgo ambidextro, apertura a la diversidad, conflicto de tarea, conflicto de relación, gestión del conflicto.

4.2 Resumen gráfico

Figura 4.1

Resumen gráfico capítulo 4



4.3 Introducción

Con la globalización, las organizaciones públicas son cada vez más diversas, lo que ha provocado, en los últimos años, un incremento en el interés por estudiar los efectos de su diversidad (Mousa & Puhakka, 2019). Las administraciones públicas promueven la diversidad de la fuerza laboral, con el objetivo de aumentar su legitimidad y su capacidad de respuesta ante

sociedades diversas, incrementando los esfuerzos para gestionar esta diversidad (Ashikali et al., 2021; Groeneveld & van de Walle, 2010; Pitts et al., 2010). Por ello, fomentar apertura a la diversidad es crucial (Min et al., 2020), para las administraciones públicas. Debido a que éstas prestan servicios a poblaciones diversas y su eficacia depende de comprender y satisfacer las necesidades de todas las personas a las que sirven. Aceptar la diversidad dentro de la administración pública no solo refleja la sociedad a la que sirven, sino que también mejora su capacidad para desarrollar políticas y programas inclusivos. Además, se crea un entorno de trabajo que atrae talentos diversos, fomenta la colaboración (Alt & Raichel, 2022; Caruso & Woolley, 2008) y se mejoran las capacidades de resolución de problemas y la gestión de conflictos (Abu Raya et al., 2023; Luring et al., 2022; W. Li et al., 2015; Taras et al., 2019).

Por ello, las administraciones públicas deben adecuarse a la evolución de la diversidad en sus sociedades, fomentando entornos de aceptación a esta diversidad entre sus empleados. Estudiar la apertura a la diversidad podría conceder a las administraciones públicas conocimientos para gestionar y aprovechar las diferencias. En esencia, la apertura a la diversidad no se trata sólo de reconocer las diferencias sino de aprovecharlas como fortalezas (Alt, 2017; Das et al., 2021). Construyendo entornos inclusivos que promuevan la diversidad y generen administraciones más fuertes, resilientes y transformadoras (Roberge & Alokha, 2022).

Sin embargo, entornos diversos también podrían generar conflictos (Costa et al., 2015; Hollenbeck et al., 2012; Qu, 2017). El conflicto como variable ha sido estudiado en la literatura y algunas investigaciones reportan sus beneficios (Behfar et al., 2016; De Wit et al., 2012; Held, 2017) y otras informan los perjuicios en el desempeño de una organización (Adamovic, 2021; Hu et al., 2019; Schoss et al., 2022), obstaculizando el logro de objetivos y dañando las relaciones laborales (X. Jiang et al., 2016; F. Zhu et al., 2020).

En la literatura se distinguen varios tipos de conflictos, tales como, el conflicto de tarea y el conflicto de relación (K. A. Jehn, 1995; K. A. Jehn et al., 1999). En esta investigación nos

centramos específicamente en estos tipos de conflictos que son los más recurrentes en las organizaciones (K. Jehn et al., 2013; Riley & Ellegood, 2020; Telecan et al., 2023). Estos conflictos se originan principalmente por desacuerdos relacionados con las tareas que realiza el empleado y por las incompatibilidades interpersonales en personalidad, hábitos o estilos (K. A. Jehn, 1995; K. A. Jehn et al., 1999).

Entornos de diversidad también pueden tener impacto en la gestión del conflicto. Los estudios existentes sugieren que diversos puntos de vista podrían conducir a mejores soluciones (West, 2002) para gestionar eficazmente los conflictos (Lechler, 2001; Todaro & Stirpe, 2017).

A la fecha, no hemos encontrado estudios que relacionen la apertura a la diversidad con el conflicto de tarea, de relación, así como con la gestión del conflicto. En el entorno laboral de la administración pública, las personas tienen un conjunto de conocimientos y habilidades especializadas pero diferentes al mismo tiempo, lo que lo hace diverso. El trabajo y las tareas de los empleados son altamente interdependientes; tienen que enfrentar desafíos cruciales, que pueden causar un clima de trabajo estresante y tienen que tratar con otros empleados en su trabajo, de ahí que los conflictos sean comunes (Löhr et al., 2018). Manejar el conflicto en un entorno diverso se convierte en una tarea complicada. Por lo que, nuestro estudio propone aportar información a este gap en la literatura e identificar y aclarar el efecto de la apertura a la diversidad en el conflicto de relación, de tarea y la gestión del conflicto.

Una variable importante en la relación entre la apertura a la diversidad y los conflictos es el liderazgo. Se sabe que el liderazgo es esencial para una fuerza laboral diversa (Hayes et al., 2020; Martins, 2020) porque es un factor clave en el desempeño de las organizaciones (Haffar et al., 2019; Lasrado & Kassem, 2021). Pero sobre todo es más importante que los líderes cuenten con habilidades para explorar y explotar al mismo tiempo, porque así tienen la capacidad de influir en los seguidores al mostrar un comportamiento de liderazgo eficaz para alcanzar las metas (Kung et al., 2020; Trong Tuan, 2017). Por lo que el liderazgo ambidextro podría afectar al

desempeño laboral de los empleados con apertura a la diversidad en la administración pública. Las organizaciones requieren líderes ambidextros que sean lo suficientemente flexibles para coordinar dominios especializados (Kung et al., 2020).

Este estudio teoriza un doble modelo, uno desde la percepción de los líderes, sobre cómo se relaciona la apertura a la diversidad de los empleados con el conflicto (de tarea y de relación) y la gestión del conflicto (ver figura 4.2). Y otro modelo desde la perspectiva de los empleados, en el que se analiza la presencia del liderazgo ambidextro en la relación de la apertura a la diversidad con el conflicto (de tarea y de relación) y la gestión del conflicto (ver figura 4.3). Se estudian dos modelos en análisis de la relación de apertura a la diversidad y conflictos, porque líderes y empleados pueden tener diferentes perspectivas, roles, responsabilidades y prioridades con respecto a la apertura a la diversidad y su influencia en los conflictos (de tarea y de relación) y la gestión de los conflictos. Al realizar dos estudios separados, buscamos analizar si existen diferencias entre estos dos puntos de vista. Partimos del criterio de que los líderes suelen centrarse en las políticas y las estrategias organizacionales, y en el impacto general de la apertura a la diversidad sobre los conflictos que afectan a la productividad y la dinámica del trabajo entre los empleados. Mientras que los empleados se centran en las dinámicas interpersonales de sus prácticas cotidianas de trabajo.

La realización de estos dos estudios nos permitirá dar respuesta a los gaps planteados en la literatura. Primero, indagamos en cómo los atributos que tiene la apertura a la diversidad (compartir conocimientos y debatir diferentes perspectivas (Hobman et al., 2004)) influyen en los conflictos, que es un llamado de la literatura actual (Adamovic, 2021; Schoss et al., 2022; Telecan et al., 2023; Zhu et al., 2020). Por ello, el primer objetivo es examinar la relación directa entre la apertura a la diversidad y el conflicto (de tarea y de relación) y la gestión del conflicto desde la perspectiva de los líderes y los empleados. En segundo lugar, respondemos al llamado de la literatura de ampliar los estudios sobre el liderazgo ambidextro (Klonek et al., 2023) e

indagar su rol mediador (Zacher & Rosing, 2015). Ningún otro estudio, que conozcamos, ha examinado el rol mediador del liderazgo ambidextro en la relación entre apertura a la diversidad y los distintos tipos de conflictos que se analizan. Por ello, el segundo objetivo es, analizar el rol mediador del liderazgo ambidextro en dichas relaciones desde la percepción de los empleados. Tercero, en la literatura se demandan estudios donde se analice a más de un informante (Oluwafemi et al., 2020). Para contribuir a lo solicitado por la literatura, el tercer objetivo de esta investigación es obtener información de dos informantes.

Este enfoque permitiría aprovechar las diversas perspectivas de líderes y empleados, ofreciéndonos un enfoque integral y válido de las variables de estudio. Finalmente, dado que la internacionalización está cada día más extendida, el conocimiento sobre cuestiones relacionadas con la apertura a la diversidad en entornos multiculturales podría ser valioso tanto para las organizaciones públicas y privadas, como para la sociedad en general. Por ello, el último objetivo es aportar a los líderes de las administraciones públicas, conocimiento para gestionar los conflictos que puede generar la diversidad.

El artículo presenta una revisión de la literatura sobre: apertura a la diversidad, el conflicto de tarea, el conflicto de relación, gestión del conflicto y el liderazgo ambidextro que permitió generar las hipótesis. A continuación, se presenta una sección de metodología, que analiza la población objeto de estudio y las medidas aplicadas. Para finalmente presentar los resultados y discutir los principales hallazgos, limitaciones, implicaciones de la investigación y futuras líneas.

4.4 Desarrollo de teorías e hipótesis

4.4.1 La apertura a la diversidad

La apertura a la diversidad se entiende como el grado de aceptación y reconocimiento entre individuos, independientemente de sus diferencias o similitudes y se evidencia a través de las percepciones de un grupo por incluir a otros individuos a pesar de sus disimilitudes (ejem:

edad, genero, etc) (Hobman et al., 2004). En esta investigación se analiza la apertura desde la diversidad visible, la diversidad de valores y la diversidad informativa (Das et al., 2021; Hobman et al., 2004).

La apertura a la diversidad visible se manifiesta cuando los individuos se abstienen de exhibir comportamientos discriminatorios hacia quienes presentan diferencias, ya sea de género, raza, edad o apariencia (Das et al., 2021; Tyran & Gibson, 2008). Mientras que, la diversidad de valores se considera una capa más profunda de diversidad. Implica la voluntad de apreciar y respetar las diferentes opiniones, visiones del mundo y prácticas culturales (Tyran & Gibson, 2008). Este aspecto de la diversidad fomenta la tolerancia y el respeto por la riqueza que se encuentra en estas variaciones. Finalmente, la diversidad informativa, a menudo considerada como la esencia de la diversidad (Ely & Thomas, 2001), refleja variaciones en el conocimiento. Individuos que demuestran apertura a la diversidad informativa integran activamente una amplia gama de fuentes de información y de conocimiento dentro de la dinámica de grupo (Das et al., 2021; Homan et al., 2007). La apertura a la diversidad, analizada desde estas dimensiones, arroja luz sobre las formas matizadas en que los individuos interactúan, aceptan y aprovechan diversas perspectivas, enriqueciendo la dinámica de grupo y el intercambio de conocimientos (Lauring et al., 2022; van Knippenberg & van Ginkel, 2022). La apertura a la diversidad en empleados y directivos genera beneficios para las organizaciones (Moss et al., 2018). En particular, porque las organizaciones pueden reunir y luego integrar diversas perspectivas para resolver problemas de manera creativa y efectiva (Guillaume et al., 2017) y conseguir una mejora en su desempeño (Richard, 2000).

4.4.2 Relación de la apertura a la diversidad con el conflicto de tarea y el conflicto de relación.

El conflicto de tarea se entiende como la discrepancia entre compañeros respecto al contenido de tareas que se realizan, por sus diversos puntos de vista, ideas y opiniones (K. A.

Jehn, 1995), mientras que el conflicto de relaciones se refiere a la incompatibilidad interpersonal entre los miembros, que suele incluir tensión, fricciones y resentimiento entre compañeros de trabajo (K. A. Jehn, 1995; O'Neill et al., 2013). Tanto el conflicto de tarea como el de relación producen infelicidad, insatisfacción y reducen la voluntad para trabajar juntos (K. A. Jehn, 1995), siendo necesario encontrar mecanismos que reduzcan estos efectos.

Una de las principales causas de la presencia de conflictos (de relación y de tarea) en las organizaciones es la heterogeneidad y la diversidad entre los individuos (Loughry & Amason, 2014; Riley & Ellegood, 2020). Debido a que el conflicto es resultado inevitable de las interacciones entre individuos que presentan disimilitudes en perspectivas, cognición, ideas y procesos de pensamiento (Telecan et al., 2023). La literatura actual, señala que altos niveles de diversidad pueden fortalecer la oposición de puntos de vista entre los miembros, intensificando así los conflictos en las relaciones y las tareas, alterando la armonía y afectando negativamente a toda la organización (X. Chen et al., 2019; Lee et al., 2019). Estas diferencias en términos de diversidad generan efectos negativos, siendo uno de ellos el conflicto (Lauring et al., 2022; Owen et al., 2008; Randel & Jaussi, 2008).

Sin embargo, contextos abiertos a la apertura a la diversidad fomentan un mejor intercambio de información, donde se pueden integrar ideas y reducir procesos potencialmente dañinos, como los conflictos de tarea (Moye & Langfred, 2004) y relación (Loughry & Amason, 2014; Riley & Ellegood, 2020). Ambos tipos de conflictos son comunes en grupos de trabajo en el que sus miembros carecen de capacidad de integración (Stuart Bunderson & Sutcliffe, 2002). Por lo tanto, individuos que demuestran apertura a la diversidad y que tienen capacidad integradora de diferentes perspectivas (Baldacchino & Ferreira, 2013), podrían disminuir la ocurrencia de conflictos.

La apertura a la diversidad se relaciona con la noción de que las diferencias en el conocimiento de los miembros son valiosas (Lauring et al., 2022; Lauring & Selmer, 2012a). Por

lo que la apertura a la diversidad sería un factor importante para reducir el conflicto, de tarea o de relación, previniendo su aparición o minimizando su efecto, al generar incentivos para buscar más información, entablar diálogo y debate (Cicero et al., 2010; Luring et al., 2022). Algunos estudios recientes señalan que la apertura a la diversidad tiene efectos en los procesos y el desempeño (Homan et al., 2007). Otros estudios han demostrado que una baja apertura a la diversidad puede obstaculizar la participación de los individuos dañando sus relaciones (Hobman et al., 2004).

Cuando los individuos tienen una actitud de aceptación y apertura hacia la diversidad, tienden a respetar las opiniones diferentes a las suyas (H. T. Chen et al., 2022), comprender mejor las diferencias y a trabajar hacia la convivencia pacífica, lo que disminuye el conflicto en las tareas y en las relaciones. La apertura a la diversidad puede enriquecer el entorno, fomentando el intercambio de ideas y promoviendo la tolerancia (Loes et al., 2018), por lo que la exposición a diferentes puntos de vista y experiencias puede fomentar empatía (Han, 2017), comprensión y el aprendizaje mutuo, lo que podría resultar en la disminución de conflicto (de relación y de tarea) entre los empleados.

Por lo tanto, individuos que actúan en un entorno caracterizado por la apertura a la diversidad, es probable que sus miembros se sienten valorados y respetados (Ely & Thomas, 2001), siendo probable que los individuos se sientan comprendidos y aceptados, reduciendo potencialmente el conflicto (de relación y de tarea) entre ellos. En consecuencia, planteamos las siguientes hipótesis:

H1: La apertura a la diversidad se relaciona directa y negativamente con el conflicto de tarea de los empleados. (H1a. estudio 1), (H1b. estudio 2).

H2: La apertura a la diversidad se relaciona directa y negativamente con el conflicto de relación de los empleados. (H2a. estudio 1), (H2b. estudio 2).

4.4.3 Relación de la apertura a la diversidad con la gestión del conflicto

La gestión de conflictos es un proceso en el que se discute abierta y activamente, con el fin de resolver eficazmente las diferencias (K. A. Jehn, 1995; Tekleab et al., 2009). Para que los empleados que trabajan juntos sean capaces de gestionar el conflicto deberán contar con un entorno más abierto (De Dreu et al., 2000; Montoya-Weiss et al., 2001; Shapiro & Kulik, 2004). Esta apertura es una de las características de la apertura a la diversidad en la cual se construye un ambiente de aceptación a las otras personas (Denson et al., 2022; Karsaklian, 2020).

Estudios previos han demostrado que la apertura a la diversidad produce resultados positivos a nivel individual, grupal y organizacional (Ayoko & Härtel, 2000; Fujimoto et al., 2000; Härtel et al., 1999). Por ejemplo, mejora el nivel de colaboración entre los miembros porque se neutralizan los conflictos (Bordean et al., 2020). La apertura a la diversidad ayuda a gestionar mejor el conflicto porque mejora la valoración y la aceptación de la diversidad de los individuos (Koesnell et al., 2019).

En resumen, en un clima de apertura a la diversidad es más probable que los individuos interactúen, compartan conocimientos y debatan sus diferentes perspectivas (Hobman et al., 2004) pudiendo reducir los posibles conflictos que normalmente se generan en el ámbito laboral. La apertura a la diversidad resultaría potencialmente beneficiosa para mejorar la gestión del conflicto. Por lo tanto, planteamos que:

H3: La apertura a la diversidad se relaciona directa y positivamente con la gestión del conflicto de los empleados. (H3a. estudio 1), (H3b. estudio 2).

4.4.4 El rol mediador del liderazgo ambidextro

El liderazgo ambidextro se define como la interacción entre dos comportamientos de liderazgo complementarios: apertura y cierre (Rosing et al., 2011). Los líderes ambidextros alternan entre conductas de apertura, destinadas a mejorar la variabilidad en las conductas de los seguidores y conductas de cierre, destinadas a reducir la variabilidad en las conductas de los

seguidores según el cambio en la situación (Oluwafemi et al., 2020; Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016), siendo capaces de cambiar de manera flexible entre ambos (Zarb et al., 2017).

Por un lado, los comportamientos de apertura del líder permiten que los empleados cometan errores, los alientan a utilizar métodos alternativos para completar las tareas y los motivan a asumir riesgos (Jia et al., 2022; Kafetzopoulos, 2022; Klonek et al., 2023; Martínez-Climent et al., 2019). En esencia, los comportamientos de apertura estimulan a los empleados a participar en comportamientos de "búsqueda" exploratoria que aumentan la variación (March, 1991; Rosing et al., 2011). Por otro lado, los comportamientos de cierre de los líderes se centran en establecer rutinas de trabajo, hacer cumplir las reglas y realizar seguimiento a los objetivos (Klonek et al., 2023). Esencialmente, los comportamientos de cierre conducen a actividades de explotación de los empleados, estableciendo pautas específicas, adhiriéndose a los planes y monitoreando el alcance de metas (Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016), utilizan los conocimientos, habilidades y procesos existentes para obtener resultados actuales (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Los líderes ambidextros combinan estilos de liderazgo flexibles, situacionales y versátiles (Mueller et al., 2020). Se dan cuenta si los miembros de su equipo llegan a los extremos de desarrollar ideas cada vez más nuevas y divergentes (Bledow et al., 2011). Al ser ambidextros, los líderes pueden pasar de comportamientos de liderazgo abiertos cuando se necesita exploración a comportamientos de liderazgo cerrados cuando se requiere explotación (Kafetzopoulos, 2022; Klonek et al., 2023). Son capaces de prestar atención y actúan de acuerdo con su entorno, por lo que un entorno con apertura a la diversidad facilitaría que los líderes ambidextros utilicen los beneficios de la diversidad para alentar a los empleados a buscar proactivamente ideas y soluciones novedosas. Además, pueden cambiar a comportamientos de liderazgo cerrados para alentar a los empleados a implementar las ideas y soluciones, reduciendo las probabilidades de conflicto de tarea y de relación.

Por otro lado, el líder ambidextro permite abrirse a que ideas diversas y aparentemente paradójicas, se reúnan o unifiquen (Uhl-Bien & Arena, 2018). Por lo que la apertura a la diversidad sería una fuente para fortalecer al líder ambidextro. Mientras que el comportamiento del líder ambidextro podría reconciliar los conflictos (Baškarada et al., 2016).

Los atributos del líder ambidextro como la visión compartida, integración social (Kafetzopoulos, 2022) y su comportamiento flexible permitiría conciliar los conflictos o tensiones, combinando actividades exploratorias y explotadoras (Baškarada et al., 2016; Jansen et al., 2008). Por lo que el líder ambidextro tiene la capacidad de realizar cambios flexibles e integración sinérgica entre dos comportamientos de liderazgo contrarios, ocasionando una fuerza importante en la resolución de conflictos (Y. Jiang et al., 2023).

Esto nos lleva a plantear que el liderazgo ambidextro funciona como un mediador en la conexión entre la apertura a la diversidad y los conflictos de tarea y de relación entre los empleados.

Postulamos que en entornos que fomentan la apertura a la diversidad, los líderes expertos en prácticas ambidexas (apertura y cierre) influirán significativamente en disminuir los conflictos de relación y de tarea. Por lo que planteamos las siguientes hipótesis

H4. El liderazgo ambidextro media la relación de la apertura a la diversidad con el conflicto de tarea. (estudio 2).

H5. El liderazgo ambidextro media la relación de la apertura a la diversidad con el conflicto de relación. (estudio 2).

Al comportarse de manera ambidextra, los líderes pueden influir y ayudar a los seguidores a conservar y obtener recursos (conocimientos, habilidades, retroalimentación, apoyo social) (Bouwman et al., 2019) obtenidos de la apertura a la diversidad. A través de comportamientos de cierre, los líderes ambidextros pueden alentar a los empleados a utilizar o explotar eficazmente los recursos existentes (Kauppila & Tempelaar, 2016) de la apertura a la

diversidad. A través de comportamientos de apertura, los líderes ambidextros pueden inspirar a sus empleados a obtener más recursos reconfigurando los existentes o explorando nuevos recursos (Kauppila & Tempelaar, 2016) , siendo una fuente para explotar la apertura a la diversidad, mejorando la gestión del conflicto. Bajo un liderazgo abierto, los empleados tienden a sentirse inspirados y capacitados para buscar nuevos conocimientos y habilidades dentro y fuera de su organización (Luu et al., 2019). Por lo tanto, el liderazgo ambidextro puede ser una fuente de recursos a los que los empleados pueden recurrir para explotar eficazmente los recursos existentes de la apertura a la diversidad orientados a gestionar el conflicto entre ellos.

Por lo anteriormente mencionado, se plantea que el liderazgo ambidextro actuaría como un factor mediador entre la apertura a la diversidad y la gestión de conflicto. Ya que en contextos donde hay una mayor apertura a la diversidad, los líderes que exhiben comportamientos ambidextros (alternando entre apertura y cierre) contribuirán a mejorar las estrategias para facilitar la efectiva gestión de conflictos. Se propone la siguiente hipótesis:

H6. El liderazgo ambidextro media la relación de la apertura a la diversidad con la gestión del conflicto. (estudio 2).

4.4.5 Modelo Teórico

Tras la revisión de la literatura disponible, las variables de estudio fueron identificadas y tomadas en consideración para la construcción del marco de investigación. Para tener un análisis completo, este artículo presenta dos estudios, basados en dos informantes claves. Abordamos un enfoque de multianálisis, para aportar información que ayude a ampliar las teorías actuales y a desarrollar nuevos lentes teóricos (C. R. Carter et al., 2015). El modelo del estudio 1, desde la percepción de los líderes, examina la relación directa de la apertura a la diversidad con el conflicto de tarea, el conflicto de relación y la gestión del conflicto (ver figura 4.2). En el modelo del estudio 2, desde la percepción de los empleados, se investiga la anterior relación y la importancia de la mediación del liderazgo ambidextro (ver figura 4.3).

Figura 4.2

Modelo estudio 1

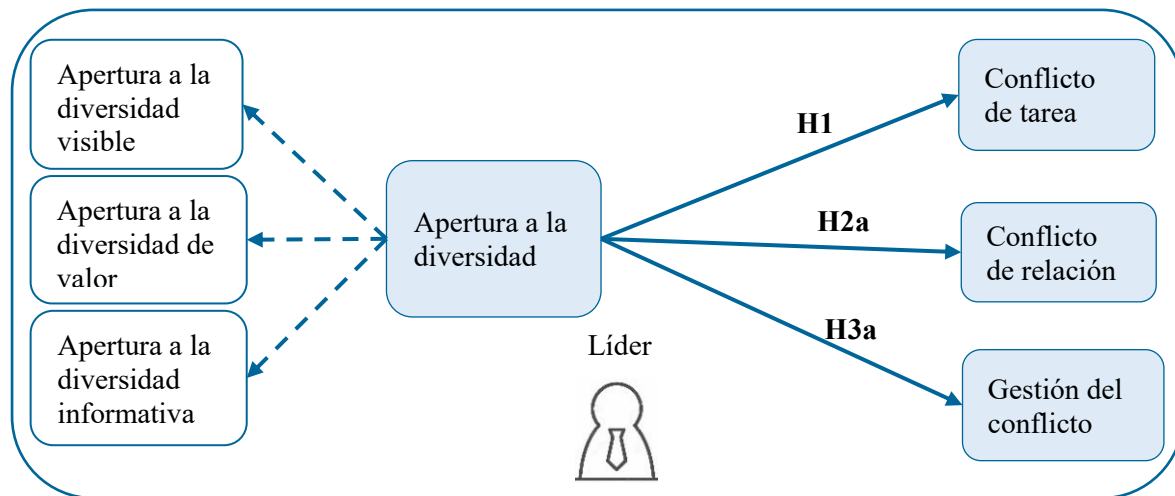
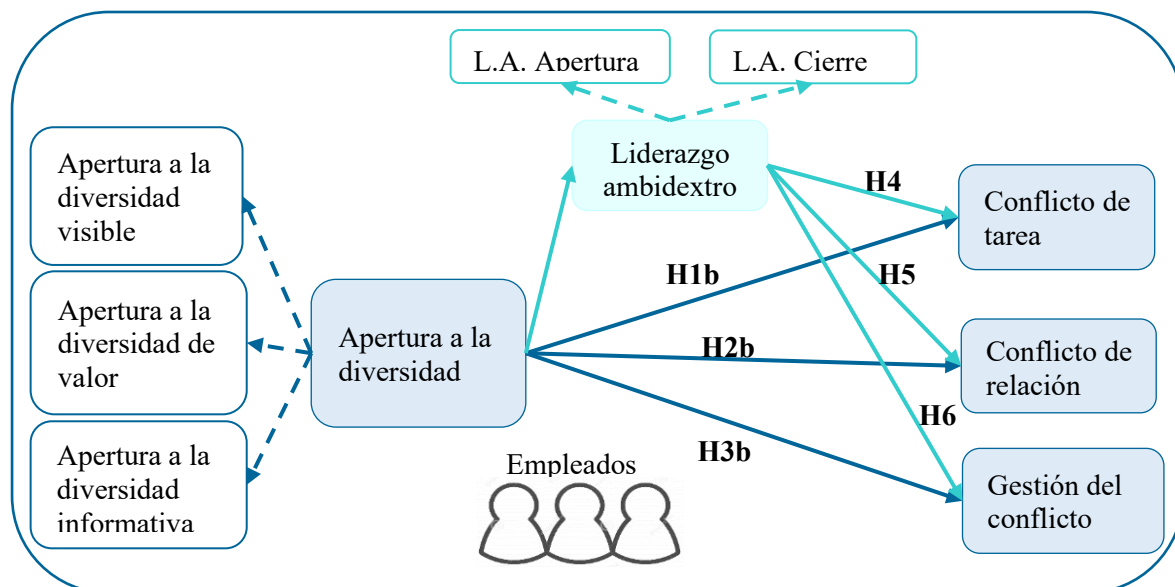


Figura 4.3

Modelo estudio 2



4.5 Enfoque metodológico

4.5.1 Muestra y procedimientos

Los datos se recopilaron mediante una encuesta a los empleados de la administración pública de Perú. Se identificaron dos tipos de informantes: los líderes (estudio 1), que tienen autoridad de toma de decisión sobre el área bajo su cargo; los empleados (estudio 2), que son empleados de las diferentes áreas de trabajo. El diseño de investigación elegido elimina el

problema del sesgo del método común, al contar con más de un informante clave (Podsakoff et al., 2003). Para ello, se diseñaron dos tipos de cuestionarios, uno para los empleados y otro para sus líderes directos. Los cuestionarios fueron enviados por correo electrónico y se adjuntó una carta explicando el motivo de la investigación, se garantizó el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. Previamente se codificaron los cuestionarios para una encuesta de líderes y empleados coincidentes. Los empleados proporcionaron datos sobre las variables demográficas, el liderazgo ambidextro, la apertura a la diversidad, el conflicto de tarea, el conflicto de relación y la gestión del conflicto. Mientras, sus líderes facilitaron datos demográficos, de la apertura a la diversidad, del conflicto de tarea, del conflicto de relación y la gestión del conflicto. Se obtuvieron 300 respuestas en total y se eliminaron los cuestionarios incompletos de ambos estudios. La muestra final emparejada quedó compuesta por 192 empleados y 47 líderes. Siendo el tamaño promedio de 4 empleados por líder con un rango de 3 a 5.

Las características demográficas de los empleados fue la siguiente: 58% eran mujeres, de las cuales el 50% tiene un rango de edad entre 30 y 45 años. Para el nivel de educación, el 72% tenía título universitario y el 24% contaba con estudios de posgrado. En promedio, trabajaron para su actual área 5 años o menos.

Los líderes, en términos de edad, reportaron que el 74% se encontraba entre 30 y 45 años. Del total de líderes, el 57% eran varones y tenían un nivel educativo alto. De los cuales, el 70% tenía educación universitaria y el 28% tenía estudios de posgrado. El 79% de los líderes llevaba cerca de 5 años o menos, en el cargo actual. En promedio, había 4.1 empleados bajo la supervisión del líder (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1.

Información demográfica

Características	Categoría	Líder	Empleados	Total
Ministerio	Cultura	77%	65%	67%
	Economía	23%	35%	33%
Edad	<29 años	17%	34%	31%

	30-45 años	74%	50%	55%
	>46 años	9%	16%	15%
Genero	Femenino	43%	58%	55%
	Masculino	57%	42%	45%
Nivel de estudios	Enseñanza superior	2%	3%	3%
	Estudios universitarios	70%	72%	72%
	Posgrado	28%	24%	25%
Tiempo que trabaja con su área	<5 años	79%	78%	78%
	6-10 años	19%	19%	19%
	>11 años	2%	4%	3%

Nota. Fuente: Desarrollado por los autores con base en datos de la encuesta

4.5.2 Medida

El cuestionario utilizado se confeccionó con escalas de medidas adaptadas de investigaciones anteriores, previamente validadas. Se utilizó la técnica de retro traducción para asegurar la equivalencia lingüística y el sesgo de traducción, sugerido por múltiples autores (Guhr et al., 2019; Kanwal et al., 2019).

La variable apertura a la diversidad está compuesta por seis ítems, que miden la diversidad visible, de valores e informativa. Esta escala ha sido validada por Hobman et al., (2004) bajo una medida tipo Likert de cinco puntos, que van desde 1= Totalmente en desacuerdo; 5= Totalmente de acuerdo. Algunos ejemplos son : *“En mi grupo, los miembros disfrutan haciendo trabajos con personas de diferentes etnias, géneros y edades”* y *“En mi grupo, los miembros disfrutan haciendo trabajos con personas que tienen diferentes habilidades, destrezas profesionales y experiencias laborales”*.

La variable de liderazgo ambidextro se compone de dos dimensiones: liderazgo de apertura (7 ítems) y liderazgo de cierre (6 ítems), adaptada de Oluwafemi et al., (2020) y que se originó de la escala desarrollada por Rosing et al., (2011). Se usó una escala tipo Likert de 5 puntos, que va de 1 (nada) a 5 (frecuentemente). Esta variable se utilizó para que los empleados calificaran a sus líderes (estudio 2). Este constructo se analizó en segundo orden. Por ejemplo:

“Mi líder permite diferentes formas de realizar una tarea” y “Mi líder planifica los objetivos y controla los logros.”

En cuanto a las variables de conflicto, se usaron las escalas adaptas y validadas del estudio de Tekleab et al., (2009). Para medir el conflicto de tarea (tres ítems) ejemplo: *“Hubo conflictos sobre las ideas en su grupo”*, conflicto de relaciones (cuatro ítems) ejemplo: *“Hubo fricción entre los miembros de tu grupo”* y gestión de conflictos (cuatro ítems) ejemplo: *“Su grupo sabe qué hacer cuando surgen conflictos entre sus miembros”*. Se calificaron en una escala Likert de 7 puntos, donde cada informante reporto el nivel de conflicto que existía en su área.

4.6 Resultados

Se empleó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales al conjunto de datos a través del software SmartPLS en su versión 4. Se eligió PLS-SEM porque permite evaluar los resultados, modelar estructuras con precisión y es capaz de integrar las diferentes escalas de medida (Urbach & Ahlemann, 2010). Se aplicó las pautas paso a paso indicadas en las mejores prácticas disponibles en la literatura actual sobre PLS (Benitez et al., 2020; Latan, 2018).

4.6.1 Evaluación del modelo de medición

Studio 1: informantes “Lideres”

4.6.1.1 Confiabilidad y validez estudio 1

Primero, analizamos las propiedades psicométricas de las escalas, para evaluar que las medidas utilizadas cumplieran con el conjunto de características definidas en la literatura científica. Valoramos la fiabilidad individual de cada ítem de las variables de estudio, excediendo el nivel recomendado de 0,7 (Hair et al., 2020; Henseler et al., 2015). Excepto el ítem CT01 que fue menor a 0,7 por lo que fue eliminado. En cuanto a la fiabilidad del constructo comprobamos el alfa de Cronbach, superando el umbral de 0.7 recomendado (Cohen, 1992). Para la fiabilidad compuesta y Dijkstra-Henseler's cumplen con el umbral establecido de 0,7, sugerido por Hair et

al. (2020). Seguidamente se comprobó la validez convergente a través de la varianza extraída media (VME), donde valores igual o mayores a 0,5 representan un grado suficiente de validez convergente (Hair et al., 2020). Nuestros resultados garantizan una validez convergente para todas las escalas empleadas (ver tabla 4.2).

Tabla 4.2

Propiedades psicométricas - estudio 1

Constructos	Cronbach's Alpha	Dijkstra-Henseler's (Rho A)	Composite Reliability	Average Variance Extracted (VME)
Apertura a la diversidad	0,933	0,948	0,946	0,746
Conflicto de tarea	0,941	0,944	0,971	0,944
Conflicto de relación	0,974	0,999	0,981	0,927
Gestión de conflicto	0,880	0,895	0,917	0,734

Segundo, evaluamos la validez discriminante de los constructos del estudio 1, mediante la prueba de heterotrait monotrait ratio (HTMT) de las correlaciones (Tabla 4.3). Este estadístico se considera el más apropiado para analizar validez discriminante en PLS-SEM. Debido a que ofrece un análisis a nivel de indicador, lo cual aporta mayor sensibilidad en el momento de detectar problemas de validez discriminante, siendo mejor que otras alternativas como las cargas cruzadas o el criterio de Fornell y Larker (Sarstedt et al., 2019). Tal y como muestra la tabla 4.3, todas las variables latentes alcanzaron validez discriminante, al tomar valores para la matriz HTMT por debajo del umbral de 0,90 (Franke & Sarstedt, 2019), que indican una validez discriminante más que satisfactoria.

Tabla 4.3

Validez discriminante Ratio Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) Estudio 1

CONSTRUCTOS	Conflicto de relación	Conflicto de tarea	Gestión del conflicto	Apertura a la diversidad
Conflicto de relación				
Conflicto de tarea	0,749			
Gestión del conflicto	0,727	0,484		
Apertura a la diversidad	0,576	0,608	0,506	

4.6.1.2 Modelo estructural estudio 1

Evaluamos el modelo estructural utilizando métricas centrales recomendadas por varios académicos (Benitez et al., 2020; Hair et al., 2020; Latan, 2018). Comenzamos explorando la colinealidad de las construcciones. Luego, examinamos la significación estadística y la relevancia del coeficiente de trayectoria, el tamaño del efecto f^2 para las hipótesis propuestas y, finalmente, el coeficiente de determinación R^2 . La Tabla 4.4 muestra los resultados. Por último, medimos la relevancia predictiva de los constructos y el ajuste general del modelo (Hair et al., 2019).

El nivel de colinealidad se evaluó utilizando el factor de inflación de la varianza (VIF). Obtuvimos valores inferiores a 3 para todos los casos, comprobando que la colinealidad no es un problema en el modelo presentado y no existe sesgo (ver tabla 4.4). Realizamos un arranque con 10.000 submuestras y los resultados se muestran en las Tablas 4.4 y en la Figura 4.4. Con base en Cohen, (1992) f^2 es el valor que determina el tamaño del efecto del constructo latente exógeno sobre el constructo latente endógeno, sí, los valores de f^2 se encuentran entre $0.02 \leq f^2 < 0.15$ el efecto es pequeño, si los valores se encuentran entre $0.15 \leq f^2 < 0.35$ el efecto es moderado, mientras que para valores de $f^2 \geq 0.35$ el efecto es grande. Destacamos un fuerte efecto identificado para H1a y H2a, donde el efecto de f^2 fue 0,454 y 0, 538 respectivamente. Respecto a las variables de control, se encontró que el ministerio ($f^2=0.210$), los años de trabajo en el área ($f^2=0.214$) tienen un efecto moderado con la gestión de conflicto y el nivel de educación ($f^2=0.905$) tiene fuerte con la gestión de conflicto, mientras que el género tiene relación (efecto moderado) con el conflicto de relación ($f^2=0.231$) y la gestión del conflicto ($f^2=0.562$) tiene un efecto fuerte.

Tabla 4.4

Evaluación de modelos estructurales – estudio 1

HIPOTESIS	VIF	Path Coefficient	t- Value	Confidence Interval 95%	f^2	Decisión
-----------	-----	---------------------	-------------	----------------------------	-------	----------

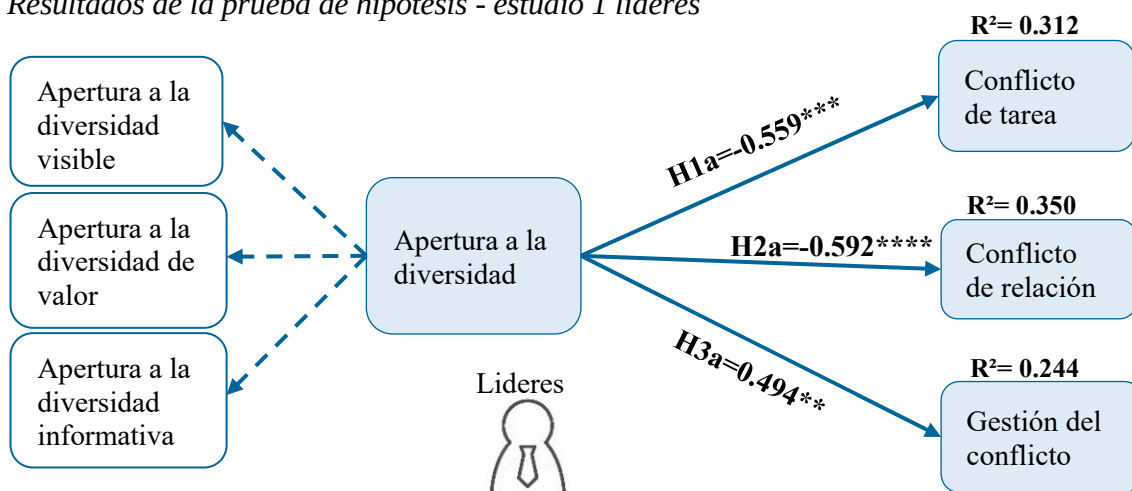
H1a: Apertura a la diversidad -> Conflicto de tarea	1,00	-0,559	4,242	[-0,727; -0,315]	0,454 (Efecto fuerte)	Supported
H2a: Apertura a la diversidad -> Conflicto de relación	1,00	-0,592	4,551	[-0,754; -0,375]	0,538 (Efecto fuerte)	Supported
H3a: Apertura a la diversidad -> Gestión del conflicto	1,00	0,494	3,005	[0,247; 0,690]	0,323(Efecto moderado)	Supported

Pasamos a valorar el coeficiente de determinación R^2 que varía en función de la complejidad del modelo. En este tipo de investigaciones que analizamos el comportamiento, como apertura a la diversidad y los diferentes conflictos, valores para R^2 cercanos o superiores a 0.2 se consideran altos (Hair et al., 2017).

Las hipótesis de nuestro modelo se sustentaron con los resultados del análisis del modelo estructural (Figura 4.4). Primero, como se esperaba la apertura a la diversidad se relacionó negativamente con el conflicto de tarea ($\beta = -0.559$, $p=0.000$, $f^2=0.454$), confirmando H1a. Por su parte, los resultados apoyaron lo previsto para H2a ($\beta=-0.592$, $p=0.000$, $f^2=0.538$), mostrando una relación negativa y significativa entre la apertura a la diversidad con el conflicto de relación. Finalmente, para H3a se obtuvo una relación directa y positiva entre la apertura a la diversidad y la gestión del conflicto ($\beta=0.494$, $p=0.001$, $f^2=0.323$). Con los resultados del efecto f^2 , confirmamos la existencia de un efecto fuerte para H1a y H2a y un efecto moderado para H3a (Hair et al., 2020).

Figura 4.4

Resultados de la prueba de hipótesis - estudio 1 líderes



Notas: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

Studio 2: informantes “empleados”

4.6.1.3 Confiabilidad y validez estudio 2

Se procedió del mismo modo que en el estudio 1. Para la fiabilidad individual se eliminaron los ítems ODD01, ODi02, ODv02, CT01 y La06 (para primer orden y segundo orden), los demás ítems se encontraban por encima de 0,7. El alfa de Cronbach, de todas las variables superaron el umbral de 0.7 (Hair et al., 2020). La fiabilidad compuesta y Dijkstra-Henseler’s cumplieron con niveles por encima 0,7 (Hair et al., 2020). Se comprobó la validez convergente con la varianza extraída media (VME), en el que los constructos superaron 0.5 (Sarstedt et al., 2019) mostrando un grado excelente de validez convergente (ver tabla 4.5).

Evaluamos la validez discriminante de los constructos del estudio 2, mediante la prueba de heterotrait monotrait ratio (HTMT) de las correlaciones (Tabla 4.6). Los resultados mostraron una validez discriminante excelente al encontrarse los valores por debajo de 0,90 (Dijkstra & Henseler, 2015; Franke & Sarstedt, 2019).

Tabla 4.5

Propiedades psicométricas Estudio 2

Ítems	Cronbach’s Alpha	Dijkstra-Henseler’s (Rho A)	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Apertura a la diversidad	0,901	0,904	0,938	0,835
Conflicto de tarea	0,700	1,762	0,820	0,703
Conflicto de relación	0,966	0,968	0,975	0,908
Gestión del conflicto	0,924	0,936	0,946	0,815
Liderazgo ambidextro	0,805	0,869	0,909	0,834

Tabla 4.6

Validez discriminante Ratio Heterotrait–Monotrait (HTMT) Estudio 2

Constructo	Conflicto de relación	Conflicto de tarea	Gestión del conflicto	Liderazgo ambidextro	Apertura a la diversidad
Conflicto de relación					
Conflicto de tarea	0,787				
Gestión del conflicto	0,588	0,486			
Liderazgo ambidextro	0,627	0,469	0,540		
Apertura a la diversidad	0,557	0,445	0,541	0,773	

4.6.1.4 Modelo estructural estudio 2

Para evaluar el modelo estructural del estudio 2, se revisó la colinealidad de los constructos (VIF), la significancia y relevancia de las relaciones hipotetizadas, estimamos el nivel de R² y el tamaño del efecto f². En la Tabla 4.7 se presenta un resumen de los resultados.

Todos los valores de VIF estuvieron por debajo de 3 (Hair et al., 2019). Con el fin de explicar las relaciones hipotetizadas, se llevó a cabo una prueba bootstrapping de 10000 submuestras (ver tabla 4.7). Los intervalos de confianza alcanzados fueron distintos a cero, que confirma la significación estadística en todas las relaciones. Los valores t está claramente por encima de 1,96 (p< 0,05). Se confirma el efecto directo hipotetizado en H1b ($\beta=-0.357$, p=0.0431, f²=0.090), H2b ($\beta=-0.269$, p=0.000, f²=0.062), y H3b ($\beta=0.301$, p=0.000, f²=0.071). Respecto a las variables de control, se encontró que el ministerio (f²=0.067), la edad (f²=0.087), el género (f²=0.028) y el nivel de educación (f²=0.157) tiene relación significativa con el conflicto de tarea, por otro lado, el ministerio (f²=0.090) y el nivel de educación (f²=0.0.19) tiene relación con el conflicto de relación, finalmente el ministerio (f²=0.141) y el género (f²=0.188) tienen relación con la gestión del conflicto.

Tabla 4.7

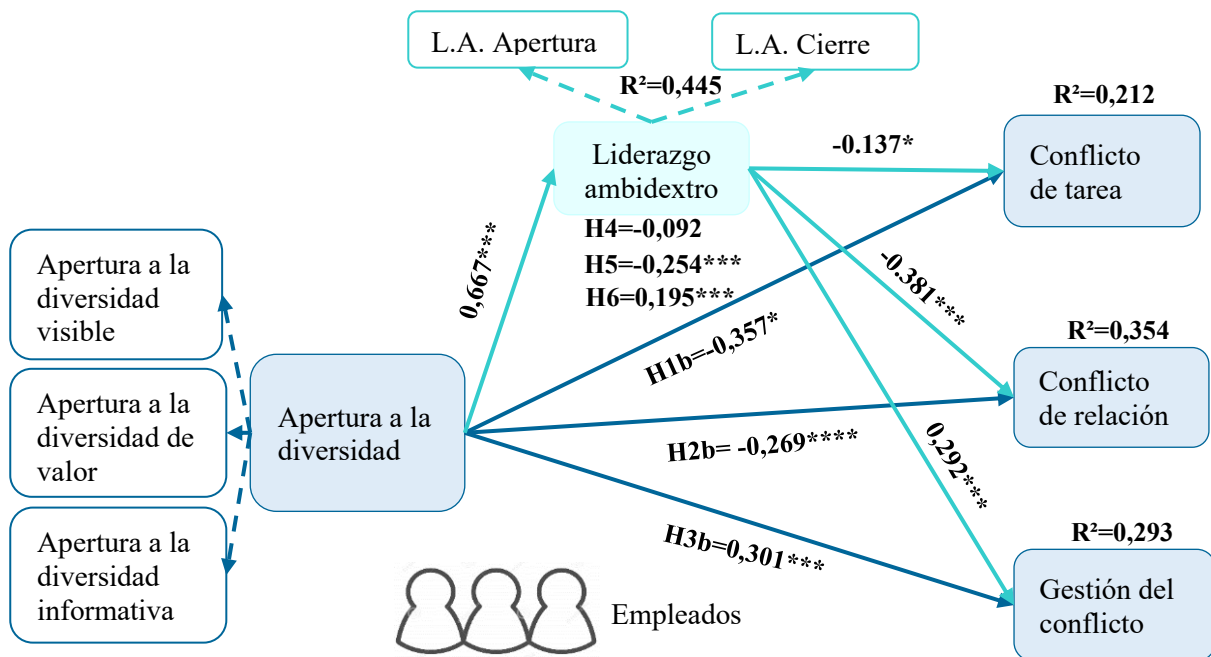
Evaluación de modelos estructurales – estudio 2

Hyp.	VIF	Path Coefficient	t-Value	Confidence Interval 95%	f ²	Decisión
H1b: Apertura a la diversidad -> Conflicto de tarea	1,802	-0,357	4,263	[-0,487; -0,212]	0,090 (Efecto débil)	Suported
H2b: Apertura a la diversidad -> Conflicto de relación	1,802	-0,269	3,468	[-0,394; -0,136]	0,062 (Efecto débil)	Suported
H3b: Apertura a la diversidad -> Gestión del conflicto	1,802	0,301	3,248	[0,141; 0,448]	0,071 (Efecto débil)	Suported
<i>Relaciones directas no hipotetizadas</i>						
• Apertura a la diversidad -> Liderazgo ambidextro ->		0,667	15,74	[0,592; 0,731]	0,802 Efecto fuerte	Suported
• Liderazgo ambidextro -> Conflicto de tarea		-0,137	1,719	[-0,277; -0,013]	0,013 (Efecto débil)	Suported
• Liderazgo ambidextro -> Conflicto de relación		-0,381	5,872	[-0,488; -0,274]	0,125 (Efecto moderado)	Suported
• Liderazgo ambidextro -> Gestión del conflicto		0,292	4,097	[0,182; 0,414]	0,067 (Efecto débil)	Suported

Examinamos el coeficiente de determinación R², donde valores cercanos o superiores a 0.2 se considera alto (Hair et al., 2020). Los resultados del modelo estructural proporcionaron soporte para las hipótesis del estudio 2 (Figura 4.5). Por la importancia que tienen, las hipótesis de mediación se examinaron en una sección separada.

Figura 4.5

Resultados de la prueba de hipótesis - estudio 2 empleados



Notes: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

4.6.2 Análisis de mediación

Para el análisis del efecto mediador planteados en H4, H5 y H6, como vimos previamente, (tabla 4.8) las relaciones directas entre: la apertura a la diversidad y conflicto de tarea (H1b), conflicto de relación (H2b) y la gestión de conflicto (H3b) fueron significativas, lo que significa la presencia de relación directa. Sin embargo, el efecto indirecto de liderazgo ambidextro sobre la relación con la apertura a la diversidad y conflicto de tarea no fue significativa ($\beta = -0.092$, $p = 0.053$), descartando H4. Mientras que el liderazgo ambidextro actúa como mediador en la relación de la apertura a la diversidad y conflicto de relación ($\beta = -0.254$, $p = 0.000$) así como en la relación de la apertura a la diversidad y la gestión del conflicto ($\beta = 0.195$,

p=0.000). Por tanto, nos encontramos ante una mediación parcial en los términos descritos por Hair et al., (2017), confirmando H5 y H6. Convirtiendo el liderazgo ambidextro en un mecanismo capaz de mejorar la relación de apertura a la diversidad entre el conflicto de relación y la gestión del conflicto.

Tabla 4.8

Análisis de los efectos indirectos.

Efectos indirectos específicos	Path Coefficient	Confidence Interval 95%	t-Value	Conclusión
H4: <i>Apertura a la diversidad -> Liderazgo ambidextro -> Conflicto de tarea</i>	-0,092	[-0,195; -0,008]	1,620	No Suported
H5: <i>Apertura a la diversidad -> Liderazgo ambidextro -> Conflicto de relación</i>	-0,254	[-0,344; -0,173]	4,909	Suported
H6: <i>Apertura a la diversidad -> Liderazgo ambidextro -> Gestión del conflicto</i>	0,195	[0,114; 0,291]	3,568	Suported

Por otro lado, medimos la intensidad del efecto indirecto a través de la varianza contabilizada (VAF), que nos permite examinar en qué medida el mediador absorbe el efecto total (Hair et al., 2017). Para valores del VAF entre 0 y 0,20 significa sin mediación, entre 0,20 y 0,80 indica mediación parcial y valores superiores a 0,80 significa mediación total. De los resultados (ver tabla 4.9) se confirma que no existe un efecto mediador de liderazgo ambidextro entre la apertura a la diversidad y conflicto de tarea, ya que el VAF solo llega a 0.20. Sin embargo, la apertura a la diversidad muestra un impacto indirecto altamente significativo en el conflicto de relación y la gestión del conflicto a través de la mediación de liderazgo ambidextro con un 49% y 39% respectivamente, confirmando una mediación parcial H5 y H6.

Tabla 4.9

Análisis de mediación del liderazgo ambidextro - VAF

Variable Endógena	Efecto			VAF	Mediación
	Directo	Indirecto	Total		
<i>Variable exógena: Apertura a la diversidad</i>					
Conflicto de Tarea	-0,357	-0,092	-0,449	0,20	No hay mediación
Conflicto de Relación	-0,269	-0,254	-0,523	0,49	Mediación Parcial
Gestión de Conflictos	0,301	0,195	0,496	0,39	Mediación Parcial

4.7 Discusión

Estos dos estudios fueron diseñados para investigar cómo la apertura a la diversidad afecta en los conflictos de tarea, de relación y la gestión de conflicto, desde la percepción de los líderes (estudio 1) y empleados (estudio 2). Cada informante aporta una profundidad única de análisis al tema de investigación. Por un lado, el estudio 1 analizó las relaciones directas, mientras que el Estudio 2, no solo examina el vínculo directo, si no también observa el comportamiento de una variable mediadora el “liderazgo ambidextro”. Analizando los resultados en su conjunto damos respuesta a los objetivos planteados.

Para dar respuesta al primer objetivo de la investigación nos hemos centrado en el impacto de la apertura a la diversidad sobre los conflictos de tarea, de relación y la gestión de conflicto desde la perspectiva de los líderes y empleados. Los resultados de la Hipótesis 1(a, b) e Hipótesis 2 (a, b) tanto en el Estudio 1 como en el Estudio 2, indicaron que existe una relación directa y negativa entre apertura a la diversidad y los conflictos de tarea y de relación. Laurant et al. (2022) en un estudio previo sobre equipos académicos multiculturales, plantea que la diversidad puede afectar los procesos de conflictos grupales. Nuestros resultados amplían aún más este conocimiento, confirmando que tanto los líderes como los empleados tienen una misma perspectiva de la relación entre la apertura a la diversidad y el conflicto. Este resultado se debe a que el uso eficaz de los atributos que brinda la apertura a la diversidad permite fomentar un clima favorable, donde los líderes y empleados interactúan entre ellos compartiendo sus conocimientos y discutiendo sus diferentes perspectivas (Hobman et al., 2004). Además, comparten distintos puntos de vista con respecto al trabajo y concilian las tensiones interpersonales que se generan en el ámbito laboral, lo que permite reducir el conflicto de tarea y el conflicto de relación en ambos casos (K. A. Jehn & Mannix, 2001). Por otro lado, los resultados de la hipótesis 3 (a, b) tanto en líderes como en empleados, indicaron que existe una relación directa y positiva entre la apertura a la diversidad y la gestión del conflicto. La apertura a la diversidad contribuye a la

inclusión y a la tolerancia (Callens et al., 2009; Dong et al., 2022; Luring & Selmer, 2012b) mejorando la comunicación (Dong et al., 2022), lo que afecta positivamente a la gestión de los conflictos. Por lo que organizaciones donde sus líderes y empleados son más abiertos a la diversidad serán más propensos a valorar las perspectivas de todos los miembros y generar estrategias que permiten gestionar mejor los conflictos.

En cuanto al segundo objetivo, el estudio 2, examina el rol mediador del liderazgo ambidextro. Nuestros hallazgos indican que el liderazgo ambidextro media parcialmente la relación entre la apertura a la diversidad y el conflicto de relación (H5). El líder ambidextro puede garantizar la participación y acepta las sugerencias y propuestas de los empleados, evitando así la aparición de conflictos de relación (Ouyang et al., 2022). Por lo que los líderes ambidextros permitirían que ideas diversas aparentemente paradójicas, se integren, creando vínculos para que se conecten (Taylor & Helfat, 2009; Uhl-Bien & Arena, 2018) y se canalicen mejor las ideas disminuyendo aún más el conflicto de relación. Por otro lado, el liderazgo ambidextro también media parcialmente la relación entre la apertura a la diversidad y la gestión del conflicto (H6). Los líderes ambidextros pueden ser lo suficientemente sensibles como para comprender y gestionar una variedad de comportamientos conflictivos, ya que son flexibles al cambio y logran reconciliar las tensiones (Baškarada et al., 2016; Kung et al., 2020) promoviendo la gestión del conflicto. Estos resultados proporcionan apoyo a la importancia de desarrollar liderazgo ambidextro en las administraciones públicas. Debido a que los empleados públicos consideran que bajo la presencia de líderes ambidextros que fomenten la apertura a la diversidad, disminuirán los niveles de conflicto de relación y se potenciará una gestión más eficiente del conflicto.

Por otro lado, el efecto mediador del liderazgo ambidextro en la relación entre la apertura a la diversidad y el conflicto de tarea (H4), no se cumplió. Este resultado puede deberse a que el conflicto de tarea surge de los desacuerdos en puntos de vista de los empleados sobre el contenido

de las tareas que realizan a diario (K. A. Jehn, 1995). Cuando los empleados están en contextos abiertos a la diversidad, ellos integran sus ideas (Moye & Langfred, 2004) e interactúan en cuanto a conocimientos relacionados con el trabajo. Por lo que pueden reducir significativamente el conflicto en las tareas, reducir las diferencias de opiniones, de ideas y desacuerdos con respecto al trabajo. Estos conflictos se solucionan entre los empleados para dar salida a las tareas asignadas. Por lo que, entendemos que la presencia del rol mediador del liderazgo ambidextro no es determinante en esta relación.

Nuestros resultados también contribuyen al logro del tercer objetivo, que va dirigido a realizar estudios con más de un informante. Este estudio analiza las distintas perspectivas de los líderes y empleados mejorando la validez, confiabilidad de los hallazgos de la investigación y reduciendo el riesgo de sesgo. Este tipo de investigaciones es solicitado en la literatura científica actual (Oluwafemi et al., 2020) y nuestro estudio se suma a este llamado de la literatura aportando un multi-análisis sobre la apertura a la diversidad y la gestión de conflicto.

Finalmente, esta investigación reconoce la importancia de la apertura a la diversidad de líderes y empleados para disminuir los conflictos de tarea y de relación, al tiempo que impulsa la gestión del conflicto. Lo que brinda a los líderes, un recurso intangible que podría proporcionar una ventaja competitiva para las administraciones públicas e incluso para cualquier tipo de organización porque los empleados tienen la misma percepción. También hemos demostrado la importancia del liderazgo ambidextro, ya que su presencia permite a los empleados gestionar de manera eficiente el conflicto de relación cuando implica participación, adaptabilidad y apertura a la diversidad. Además, se espera que el comportamiento de los líderes ambidextros influya en los empleados al involucrar su comportamiento flexible para gestionar el conflicto con éxito.

Variables de control

En cuanto a las variables de control hemos detectado que algunas de estas tienen un efecto significativo en las variables resultados.

Se encontró que el ministerio al que pertenecen los empleados y líderes influye en la gestión del conflicto y el conflicto de relación. Esto implica que el ministerio de Economía gestiona mejor el conflicto que el Ministerio de Cultura. Según los resultados obtenidos, el ministerio de Economía mantiene un entorno más abierto y predispuesto a solucionar efectivamente sus diferencias. Respecto al efecto en el conflicto de relación, se presenta menos conflicto en el Ministerio de Cultura que en el Ministerio de Economía. Esto puede deberse a alguna diferencia interpersonal específica entre los miembros de este ministerio, que generan hostilidad y fricción entre los empleados (O'Neill et al., 2013).

La edad tiene un efecto directo y positivo en la gestión del conflicto, esto sugiere que los empleados de mayor edad gestionan mejor el conflicto en comparación con los empleados más jóvenes, esto podría deberse a su experiencia de vida avanzada (Beitler et al., 2016). Se sabe que con la edad se amplían las habilidades de gestión de conflictos (Beitler et al., 2016; Blanchard-Fields et al., 2004, 2007), utilizando estrategias de conflicto tanto pasivas como evitativas y activas constructivas, para resolver los problemas (Davis et al., 2009). La edad también afectó el conflicto de relación, esto indica que las personas con más edad son menos conflictivas en sus relaciones que las más jóvenes.

En cuanto al nivel de educación este tiene un fuerte efecto en la gestión del conflicto, cuanto más alto es el nivel de estudios mejor es la gestión de conflicto, se debe a que empleados más formados tienen más probabilidades de experimentar conflictos de naturaleza cognitiva y aprender de estos para gestionarlos (G. Wang et al., 2007). De igual manera los años en el trabajo afectan positivamente en la gestión del conflicto, esto podría deberse a que la experiencia acumulada proporciona habilidades de gestión de conflictos. Lo que significa que los empleados con más experiencia tienen más competencias socioemocionales y gestionan mejor el conflicto.

Finalmente, se reporta que los hombres tienen más conflictos en las tareas que las mujeres, pero lo gestionan mejor. Esto puede deberse a la forma en que hombres y mujeres

abordan la negociación y los estilos que utilizan para buscar una solución al conflicto en el lugar de trabajo (Holt & DeVore, 2005; Kolb, 2019).

4.7.1 Contribuciones teóricas

En primer lugar, este estudio contribuye a la literatura de la apertura a la diversidad, al resaltar su utilidad en la administración pública. Asimismo, en respuesta al llamado de la literatura actual (Adamovic, 2021; Schoss et al., 2022; Telecan et al., 2023; F. Zhu et al., 2020) nuestros hallazgos proporcionan evidencia teórica y empírica sobre cómo y cuándo la apertura a la diversidad disminuye los conflictos y facilita la gestión del conflicto, tanto en líderes como en empleados.

La literatura previa sobre los antecedentes que influyen en el conflicto (de tareas y de relación) y la gestión del conflicto se ha centrado fundamentalmente en variables como la personalidad, las necesidades del equipo (de Jong et al., 2013; K. A. Jehn et al., 1999) y el liderazgo (Babalola et al., 2016; Farh & Chen, 2014). Adoptamos una nueva visión al examinar cómo estar abierto a la diversidad por parte de los empleados y los líderes puede mitigar los conflictos y promover la gestión del conflicto. Por lo tanto, ofrecemos un nuevo antecedente para comprender que sucede con los conflictos.

En segundo lugar, contribuimos a la literatura sobre liderazgo, específicamente el ambidextro, al analizar su utilidad en la administración pública. Muchas investigaciones estudian la ambidextreza en líderes de organizaciones privadas (Gouda & Tiwari, 2024; Klonek et al., 2023; Luu et al., 2019; Martínez-Climent et al., 2019) y pocos estudios se centran en las organizaciones públicas. Nuestra investigación aporta valor añadido al papel del liderazgo en las administraciones públicas.

En tercer lugar, las principales investigaciones de liderazgo ambidextro estudian sus efectos como antecedente (ejem.(Haider et al., 2023; Jia et al., 2022; Klonek et al., 2023), quedando una brecha sobre los efectos del rol mediador (Zacher & Rosing, 2015). Nuestros

resultados han demostrado empíricamente que las administraciones públicas con apertura a la diversidad obtienen resultados potencialmente beneficiosos al reducir los conflictos de relación y mejorar la gestión del conflicto en presencia de líderes ambidextros. Los hallazgos confirman que el liderazgo ambidextro tiene un importante efecto mediador entre las variables estudiadas, profundizando la comprensión teórica de esta relación.

Y finalmente, nuestro estudio aporta información a investigaciones con más de un informante (Oluwafemi et al., 2020). Aportándonos un apoyo teórico y empírico más completo sobre las percepciones de los líderes y los empleados, al percibir de manera similar el impacto general de la apertura a la diversidad sobre los conflictos y su gestión.

4.7.2 Implicaciones prácticas

Las administraciones públicas deben ser conscientes que contar con empleados diversos es una realidad y para obtener los beneficios de esta diversidad es importante gestionar la apertura a la diversidad. A continuación, ofrecemos algunas implicaciones prácticas de esta investigación. Primero, nuestro estudio muestra que las administraciones públicas deberían aprovechar la apertura a la diversidad de sus empleados y líderes para disminuir los niveles de conflictos de tarea y de relación, así como gestionar mejor el conflicto. Para ello, los líderes deben fomentar climas laborales donde los empleados desarrollen la apertura a la diversidad, aceptando la heterogeneidad de sus empleados y recompensando la integración positiva de la diversidad entre sus miembros.

En segundo lugar, la evidencia acumulada sobre la validez de la apertura a la diversidad sugiere que las administraciones públicas se beneficiarían al seleccionar empleados y líderes que no sólo sean técnicamente competentes, sino también que cuenten con atributos de aceptación a individuos diferentes entre sí. Además, también deberían invertir en capacitación de aceptación de la diversidad para aumentar la apertura de los empleados y líderes, que ayude a comprender

cómo sus diferencias pueden contribuir en la disminución del conflicto entre ellos y la mejora de su gestión.

En tercer lugar, los líderes ambidextros fomentan comportamientos de apertura y un clima positivo que contribuye a un contexto en el que los empleados generan ideas, discuten y hallan soluciones. En este contexto canalizar la apertura a la diversidad de sus empleados disminuye los conflictos de relación, y al mismo tiempo mejora su gestión. Por lo que, las administraciones públicas deben adoptar el enfoque de liderazgo ambidextro, centrándose en la selección de líderes que tengan la capacidad de explotar y explorar simultáneamente. Así como, capacitando a los líderes actuales, porque los empleados se vuelven flexibles y expresan abiertamente sus ideas, lo que a su vez afectara al desempeño general de la administración.

Finalmente, se recomienda a los directivos de las administraciones públicas, que a la hora de abordar los conflictos de tarea busquen otros tipos de liderazgo, como el liderazgo de servicio, transformacional u otro, que sea compatible con el liderazgo ambidextro, y más efectivos para mediar este tipo de conflicto en entornos abiertos a la diversidad.

4.7.3 Limitaciones

El estudio a pesar de sus fortalezas presenta algunas limitaciones. Por un lado, los datos se recopilaron de la administración pública en Latinoamérica, esto limita los resultados obtenidos para poder ser extendidos. Y, aunque realizamos dos estudios y obtuvimos un hallazgo sólido sobre la apertura a la diversidad y los vínculos con el conflicto de tarea, conflicto de relación y la gestión del conflicto, así como el rol medidor del liderazgo ambidextro, aún no podemos generalizar la causalidad de los efectos en el tiempo ya que los datos son transversales.

4.7.4 Direcciones de investigaciones futuras

Primero, investigaciones futuras pueden ampliar y recopilar datos de otras administraciones públicas en diferentes países y regiones del mundo para que los hallazgos

puedan generalizarse a otras realidades. Segundo, nuestra investigación analiza al liderazgo ambidextro como mediador. En futuros estudios se podrían considerar otros mediadores que sigan contribuyendo a la relación entre la apertura a la diversidad y los conflictos de tarea, de relación y la gestión del conflicto, como pueden ser, la humildad en el líder, sistemas de memoria transactiva, la confianza, entre otros. Tercero, se necesitan más investigaciones que identifiquen el nivel óptimo de liderazgo ambidextro que permitan reducir los conflictos y mejorar su gestión. Por lo que proponemos realizar estudios que analicen los efectos curvilíneos o relaciones no directas. Y cuarto, recomendamos trabajar con datos de panel, una investigación longitudinal, que observe la apertura a la diversidad en las administraciones públicas a lo largo del tiempo.

4.8 Conclusiones

Este estudio es un paso crucial hacia una mejor comprensión de la apertura a la diversidad. Según los hallazgos, la apertura a la diversidad de los líderes y empleados tiene un impacto significativo en los conflictos (de relación y de tarea) y la gestión del conflicto. La utilización de múltiples informantes respalda este argumento clave. Además, se confirmó que el liderazgo ambidextro es un mediador parcial en la relación entre la apertura a la diversidad y el conflicto de relación y la gestión del conflicto. Esperamos que nuestra investigación fomente estudios futuros que profundicen nuestra comprensión de la apertura a la diversidad en las administraciones públicas, así como del liderazgo ambidextro. De manera que los hallazgos continúen ayudando a las administraciones públicas a alcanzar beneficios en entornos abiertos a la diversidad.

4.9 Referencias

Abu Raya, M., Ogunyemi, A. O., Rojas Carstensen, V., Broder, J., Rankin, K. P., & Rankin, K. P. (2023). The reciprocal relationship between openness and creativity: from neurobiology to multicultural environments. *Frontiers in Neurology*, 14.

- Adamovic, M. (2021). The vicious cycle of unfairness and conflict in teams. *International Journal of Conflict Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0169>
- Alt, D. (2017). Constructivist learning and openness to diversity and challenge in higher education environments. *Learning Environments Research*, 20(1). <https://doi.org/10.1007/s10984-016-9223-8>
- Alt, D., & Raichel, N. (2022). Precursors of college students' attitudes towards cross-cultural collaboration: the role of group-learning activity design and openness to diversity. *Journal of Further and Higher Education*, 46(6). <https://doi.org/10.1080/0309877X.2021.2002280>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3). <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Ayoko, O. B., & Härtel, C. E. J. (2000). Cultural Differences at Work. *Queensland Review*, 7(1). <https://doi.org/10.1017/s1321816600002087>
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2016). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. *https://doi.org/10.1177/0149206316638163*, 44(5), 2037-2063. <https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Baldacchino, G., & Ferreira, E. C. D. (2013). Competing notions of diversity in archipelago tourism: Transport logistics, official rhetoric and inter-island Rivalry in the Azores. *Island Studies Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.24043/isj.278>
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6). <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004>

- Behfar, K., Friedman, R., & Brett, J. (2016). Managing Co-occurring Conflicts in Teams. *Group Decision and Negotiation*, 25(3). <https://doi.org/10.1007/s10726-015-9450-x>
- Beitler, L. A., Machowski, S., Johnson, S., & Zapf, D. (2016). Conflict management and age in service professions. *International Journal of Conflict Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2015-0070>
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information and Management*, 57(2), 103-168. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2019.05.003>
- Blanchard-Fields, F., Mienaltowski, A., & Seay, R. B. (2007). Age differences in everyday problem-solving effectiveness: Older adults select more effective strategies for interpersonal problems. *Journals of Gerontology - Series B Psychological Sciences and Social Sciences*, 62(1). <https://doi.org/10.1093/geronb/62.1.P61>
- Blanchard-Fields, F., Stein, R., & Watson, T. L. (2004). Age differences in emotion-regulation strategies in handling everyday problems. *Journals of Gerontology - Series B Psychological Sciences and Social Sciences*, 59(6). <https://doi.org/10.1093/geronb/59.6.P261>
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. *Advances in Global Leadership*, 6. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006006](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006006)
- Bordean, O. N., Rácz, D. S., Ceptureanu, S. I., Ceptureanu, E. G., & Pop, Z. C. (2020). Gender diversity and the choice of conflict management styles in small and medium-sized enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/su12177136>
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Leadership ambidexterity: Key to stimulating team learning through team-oriented HRM? An explorative study

- among teacher teams in VET colleges. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(5). <https://doi.org/10.1177/1741143217751078>
- Callens, A. M., Ryan, C. S., Harrison, W., Casas, J. F., & Oyinlade, A. O. (2009). *Openness to Diversity: The Creation and Validation of an Applied Measure*.
- Carter, C. R., Meschnig, G., & Kaufmann, L. (2015). Moving to the Next Level: Why Our Discipline Needs More Multilevel Theorization. *Journal of Supply Chain Management*, 51(4). <https://doi.org/10.1111/jscm.12083>
- Caruso, H. M., & Woolley, A. W. (2008). Harnessing the power of emergent interdependence to promote diverse team collaboration. En *Research on Managing Groups and Teams* (Vol. 11). [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(08\)11011-8](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(08)11011-8)
- Chen, H. T., Ai, M., & Guo, J. (2022). The effect of cross-cutting exposure on attitude change: examining the mediating role of response behaviors and the moderating role of openness to diversity and social network homogeneity. *Asian Journal of Communication*, 32(2). <https://doi.org/10.1080/01292986.2021.2022173>
- Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 671-694. <https://doi.org/10.1111/joop.12259>
- Cicero, L., Pierro, A., & van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: how role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x>
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>

- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4). <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>
- Das, S. K., Azmi, F. T., & James, P. S. (2021). Workgroup's Openness to Diversity and Employees' Perception of Human Resources Practices: The Moderating Effect of Group Membership. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920988644>
- Davis, M., Kraus, L., & Capobianco, S. (2009). Age differences in responses to conflict in the workplace. *International Journal of Aging and Human Development*, 68(4). <https://doi.org/10.2190/AG.68.4.d>
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5). <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.889>
- de Jong, A., Song, M., & Song, L. Z. (2013). How Lead Founder Personality Affects New Venture Performance: The Mediating Role of Team Conflict. *Journal of Management*, 39(7). <https://doi.org/10.1177/0149206311407509>
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2). <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Denson, N., Ing, M., Arch, D. A. N., Garber, A. C., Chan, M. ki, Carter, D. B., & Nylund-Gibson, K. (2022). A Latent Class Analysis of Students' Openness to Learning From Diverse Others. *Journal of Diversity in Higher Education*. <https://doi.org/10.1037/dhe0000451>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>

- Dong, L., Stephens, R., & Soares, A. M. (2022). Changes in Global Virtual Team Conflict Over Time: The Role of Openness to Linguistic Diversity. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 461 LNBIP. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17037-9_13
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. En *Administrative Science Quarterly* (Vol. 46, Número 2). <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Farh, C. I. C., & Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 99(6). <https://doi.org/10.1037/a0037636>
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3). <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E. J., Härtel, G. F., & Baker, N. J. (2000). Openness to Dissimilarity Moderates the Consequences of Diversity in Well-established Groups. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(3). <https://doi.org/10.1177/103841110003800305>
- Gouda, G. K., & Tiwari, B. (2024). Ambidextrous leadership: a distinct pathway to build talent agility and engagement. *Human Resource Development International*, 27(1), 133-141. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2163101>
- Groeneveld, S., & van de Walle, S. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2). <https://doi.org/10.1177/0020852309365670>
- Guhr, N., Lebek, B., & Breitner, M. H. (2019). The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: An examination of the full-range leadership theory. *Information Systems Journal*, 29(2). <https://doi.org/10.1111/isj.12202>

- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2). <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(11-12). <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1369352>
- Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2023). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0083>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(C), 101-110. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G., Ringle, M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Han, S. (2017). Attachment insecurity and openness to diversity: The roles of self-esteem and trust. *Personality and Individual Differences*, 111. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.02.033>
- Härtel, C. E. J., Douthitt, S. S., Härtel, G., & Douthitt, S. Y. (1999). Equally qualified but unequally perceived: Openness to perceived dissimilarity as a predictor of race and sex

- discrimination in performance judgments. *Human Resource Development Quarterly*, 10(1). <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100107>
- Hayes, T. L., Oltman, K. A., Kaylor, L. E., & Belgudri, A. (2020). How leaders can become more committed to diversity management. *Consulting Psychology Journal*, 72(4). <https://doi.org/10.1037/cpb0000171>
- Held, C. M. (2017). *Conflict response teams: a new method of mediation*. <http://cardinalscholar.bsu.edu/handle/20.500.14291/200885>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group and Organization Management*, 29(5). <https://doi.org/10.1177/1059601103254269>
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1). <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0181>
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.06.002>
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>

- Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2019). Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management and Organization*, 25(1). <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.64>
- Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Jehn, K., Rispens, S., Jonsen, K., & Greer, L. (2013). Conflict contagion: A temporal perspective on the development of conflict within teams. *International Journal of Conflict Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2011-0039>
- Jia, R., Hu, W., & LI, S. (2022). Ambidextrous leadership and organizational innovation: the importance of knowledge search and strategic flexibility. *Journal of Knowledge Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0544>
- Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R., & Manz, C. C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2014-0048>

- Jiang, Y., Asante, D., Zhang, J., & Ampaw, E. M. (2023). The influence of ambidextrous leadership on the employee innovative behavior: an empirical study based on Chinese manufacturing enterprises. *Current Psychology*, 42(11). <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02233-1>
- Kafetzopoulos, D. (2022). Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. En *Baltic Journal of Management* (Vol. 17, Número 2). <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0001>
- Kanwal, F., Tang, C., Ur Rehman, A., Kanwal, T., & Fawad Sharif, S. M. (2019). Knowledge absorptive capacity and project innovativeness: the moderating role of internal and external social capital. *Knowledge Management Research and Practice*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1785960>
- Karsaklian, E. (2020). Is Openness to Diversity the Path to Multiculturalism? A Case Study Testing an Updated ODC Scale and the Influence of Social Desirability Bias. *International Journal of Multidisciplinary Perspectives in Higher Education*, 5(2).
- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6). <https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2023). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *Leadership Quarterly*, 34(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101473>
- Koesnell, A., Bester, P., & Niesing, C. (2019). Conflict pressure cooker: Nurse managers' conflict management experiences in a diverse South African workplace. *Health SA Gesondheid*, 24. <https://doi.org/10.4102/HSAG.V24I0.1128>
- Kolb, D. M. (2019). Her Place at the Table: Gender and Negotiation after Trump. *Negotiation Journal*, 35(1). <https://doi.org/10.1111/nejo.12266>

- Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, 14(4). <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0523>
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(1). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Latan, H. (2018). PLS path modeling in hospitality and tourism research: The golden age and days of future past. En *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research* (pp. 53-83). <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-699-620181004>
- Lauring, J., Drogendijk, R., & Kubovcikova, A. (2022). The role of context in overcoming distance-related problems in global virtual teams: an organizational discontinuity theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 33(21). <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1960584>
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012a). International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*, 21(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.003>
- Lauring, J., & Selmer, J. (2012b). Openness to diversity, trust and conflict in multicultural organizations. *Journal of Management and Organization*, 18(6). <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.795>
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16(4). <https://doi.org/10.1023/A:1011167519304>
- Lee, J. W., Zhang, L., Dallas, M., & Chin, H. (2019). Managing relational conflict in Korean social enterprises: The role of participatory HRM practices, diversity climate, and perceived social impact. *Business Ethics*, 28(1). <https://doi.org/10.1111/beer.12204>

- Li, W., Li, X., Huang, L., Kong, X., Yang, W., Wei, D., Li, J., Cheng, H., Zhang, Q., Qiu, J., & Liu, J. (2015). Brain structure links trait creativity to openness to experience. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 10(2). <https://doi.org/10.1093/scan/nsu041>
- Loes, C. N., Culver, K. C., & Trolan, T. L. (2018). How Collaborative Learning Enhances Students' Openness to Diversity. *Journal of Higher Education*, 89(6). <https://doi.org/10.1080/00221546.2018.1442638>
- Löhr, K., Weinhardt, M., Graef, F., & Sieber, S. (2018). Enhancing communication and collaboration in collaborative projects through conflict prevention and management systems. *Organizational Dynamics*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.10.004>
- Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2014-0005>
- Luu, T., Viet, L., Masli, E., & Rajendran, D. (2019). Corporate social responsibility, ambidextrous leadership, and service excellence. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(5). <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0157>
- 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>
- Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030890>
- Martins, L. L. (2020). Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the Diversity Dividend. *Journal of Management*, 46(7). <https://doi.org/10.1177/0149206320939641>

- Min, H., Lee, P. C., & Park, J. (2020). Open to Diversity! Investigating the Impact of Cultural Intelligence on Students' Preference for Group Work. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 32(1). <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1654892>
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44(6). <https://doi.org/10.2307/3069399>
- Moss, S. A., Ennis, G., Zander, K. Z., Bartram, T., & Hedley, D. (2018). Can workplaces foster an openness to diversity surreptitiously? *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(8). <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2017-0260>
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*, 38(3). <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0338>
- Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/eb022919>
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: a meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. En *Review of Managerial Science* (Vol. 14, Número 1). <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0297-9>
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the «Pros» and «Cons» of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*, 26(3). <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.795573>

- Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z. (2022). Ambidextrous Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Work Motivation and Ambidextrous Culture. *Psychology Research and Behavior Management*, 15. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S385033>
- Owen, A. E., Thompson, M. P., Mitchell, M. D., Kennebrew, S. Y., Paranjape, A., Reddick, T. L., Hargrove, G. L., & Kaslow, N. J. (2008). Perceived social support as a mediator of the link between intimate partner conflict and child adjustment. *Journal of Family Violence*, 23(4). <https://doi.org/10.1007/s10896-007-9145-4>
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4). <https://doi.org/10.1093/jopart/mup044>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Número 5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Qu, Y. (2017). *Disentangling the Effects of Abusive Supervision on Employee Creativity: The Role of Affect, Mindfulness, and Team Conflict*. <https://scholarship.miami.edu/esploro/outputs/doctoral/Disentangling-the-Effects-of-Abusive-Supervision/991031447274302976>
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2008). Gender social and personal identity, sex dissimilarity, relationship conflict, and asymmetrical effects. *Small Group Research*, 39(4). <https://doi.org/10.1177/1046496408319875>
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2). <https://doi.org/10.2307/1556374>

- Riley, J. M., & Ellegood, W. A. (2020). Relationship conflict, task conflict and teams' transactive memory systems. *International Journal of Educational Management*, 34(3).
<https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2019-0003>
- Roberge, M.-É., & Alokha, Y. O. (2022). Establishing an Effective Dialogue to Support Diversity, Inclusion, and the Learning Outcomes. *Journal of Business Diversity*, 22(2).
<https://doi.org/10.33423/jbd.v22i2.5494>
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193-221. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.CH010>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Schoss, S., Urbig, D., Brettel, M., & Mauer, R. (2022). Deep-level diversity in entrepreneurial teams and the mediating role of conflicts on team efficacy and satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3). <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00654-1>
- Shapiro, D. L., & Kulik, C. T. (2004). Resolving Disputes Between Faceless Disputants: New Challenges for Conflict Management Theory. En *The handbook of negotiation and culture*.

- Stuart Bunderson, J., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5). <https://doi.org/10.5465/3069319>
- Taras, V., Baack, D., Caprar, D., Dow, D., Froese, F., Jimenez, A., & Magnusson, P. (2019). Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams. *Journal of International Management*, 25(4). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100689>
- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4). <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0429>
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group and Organization Management*, 34(2). <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
- Telecan, M. I., Rus, C. L., & Curşeu, P. L. (2023). Is conflict useful after all? A scenario experiment on the antecedents and consequences of task and relationship conflict in military settings. *International Journal of Conflict Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2022-0050>
- Todaro, M. E. C., & Stirpe, L. (2017). Teams in small technology-based firms: The roles of diversity and conflict management. *Journal of Technology Management and Innovation*, 12(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-27242017000200002>
- Trong Tuan, L. (2017). Reform in public organizations: the roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. *Public Management Review*, 19(4). <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1195438>
- Tyran, K. L., & Gibson, C. B. (2008). Is what you see, what you get?: The relationship among surface- and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team

- reputation. *Group and Organization Management*, 33(1).
<https://doi.org/10.1177/1059601106287111>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1).
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 11(2).
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group and Organization Management*, 47(4).
<https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- Wang, G., Jing, R., & Klossek, A. (2007). Antecedents and management of conflict: Resolution styles of Chinese top managers in multiple rounds of cognitive and affective conflict. *International Journal of Conflict Management*, 18(1).
<https://doi.org/10.1108/10444060710759327>
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. En *Applied Psychology* (Vol. 51, Número 3). <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *Journal of Creative Behavior*, 50(1). <https://doi.org/10.1002/jocb.66>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1). <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>

- Zarb, K. Ben, De La Robertie, C. S., & Zouaoui, S. K. (2017). Ambidextrous Leadership as a Multidimensional Construct. En *Eurasian Studies in Business and Economics* (Vol. 5). https://doi.org/10.1007/978-3-319-46319-3_52
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., & Yang, X. (2020). Quality of conflict management in construction project context: Conceptualization, scale development, and validation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(5). <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2019-0497>

5

Conclusiones e implicaciones



Capítulo 5. Conclusiones e implicaciones

5.1 Conclusiones

En la actualidad las organizaciones se caracterizan por la presencia de una fuerza laboral diversa, las administraciones públicas no están exentas de esta realidad, reuniendo empleados con diferentes perspectivas y conocimientos. Conocer el potencial impacto que la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad tienen en los diferentes elementos presentes en el contexto laboral puede otorgar a las administraciones públicas conocimientos claves para gestionar y aprovechar estas diferencias, que son de vital importancia en un escenario competitivo y dinámico como el actual.

La literatura previa ha señalado los efectos divergentes de la diversidad cognitiva, encontrándose trabajos que analizan tanto los efectos positivos como los efectos negativos de la diversidad cognitiva para las organizaciones. Sin embargo, aún no está claro cuál de estos efectos prevalece. Por lo que se necesitan estudios que contribuyan aún mejor conocimiento de estos efectos, así como conocer las variables que podrían influir en el resultado de estos efectos, como la integración de la tecnología, el TMS, autoeficacia creativa y el sentimentalismo. En el caso de la apertura a la diversidad la literatura es más joven, quedando aún un campo amplio por estudiar y comprender sus implicaciones y efectos. La presente tesis doctoral contribuye al aprendizaje y conocimiento teórico y empírico sobre diversidad cognitiva y la apertura en los empleados, presentado tres investigaciones empíricas que contribuyen a conocer cuándo y cómo la diversidad de los empleados afecta negativa o positivamente en el logro de diferentes resultados (viabilidad del equipo de trabajo, comportamiento ambidextro de los empleados y los conflictos y su gestión) que forman parte del ámbito laboral de las administraciones públicas. Las preguntas de investigación que pretende dar respuesta esta tesis son: ¿Cuál es el efecto de la diversidad cognitiva sobre la viabilidad de equipo, en presencia de los sistemas de memoria transactiva (TMS) y la integración de la tecnología?, ¿Puede la gestión adecuada de la autoeficacia creativa

y el sentimentalismo en los empleados de la administración pública influir positivamente en el comportamiento ambidextro de estos empleados incluso si son cognitivamente diversos?, ¿La apertura a la diversidad podrá reducir los conflictos de los empleados, en presencia de líderes ambidextros? A continuación, se describen de manera general las principales conclusiones de los estudios empíricos que componen esta tesis doctoral.

Primero, esta investigación presenta un modelo teórico para examinar los efectos de la diversidad cognitiva en la viabilidad del equipo en los empleados de la administración pública. Para lo cual no solo se analizó el efecto directo, sino también el efecto mediador de los sistemas de memoria transactiva, así como el efecto moderador de la integración de las tecnologías. Los resultados obtenidos mostraron un efecto negativo de la diversidad cognitiva en el logro de la viabilidad del equipo. El motivo puede ser porque la combinación de diferentes perspectivas y niveles de análisis parece estimular en los empleados públicos conflictos que generan poca unidad y baja integración, impactando negativamente en la viabilidad del equipo. Sin embargo, este efecto directo, está mediado por los sistemas de memoria transactiva, jugando un papel importante como mediador ya que sería la fuerza capaz de unir a los empleados públicos, sin importar que sean cognitivamente diversos y lograr la viabilidad que se necesita en las administraciones públicas. La razón de estos resultados se debe a que los sistemas de memoria transactiva permiten que el conocimiento de dos o más personas se almacene, se recupere y se transmita correctamente dentro de la administración. Así también la integración de las tecnologías en sus dimensiones de: difusión externa e integración interna cumplen un efecto moderador, ayudando a atenuar los efectos negativos de la diversidad cognitiva sobre los sistemas de memoria transactiva. Ya que contar con datos operativos que integren el funcionamiento externo e interno contribuyen a canalizar la diversidad de los empleados, favoreciendo a los sistemas de memoria transactiva. Este hallazgo ofrece evidencia empírica de que existen variables (sistemas de memoria transactiva y la integración de la tecnología) capaces

de mediar y moderar los efectos negativos de la diversidad cognitiva, permitiendo conseguir resultados favorables para el logro de la viabilidad del equipo. Por lo tanto, es posible concluir que los empleados de las administraciones públicas, que por excelencia son diversamente cognitivos, pueden fortalecer la viabilidad del equipo desarrollando sistemas de memoria transactiva, junto con la integración de la tecnología.

Segundo, buscamos comprender como la diversidad cognitiva en presencia de algunos rasgos de personalidad puede afectar al comportamiento ambidextro de los empleados de las administraciones públicas. Más específicamente queremos dar respuesta a si ¿Puede la gestión adecuada de la autoeficacia creativa y el sentimentalismo en los empleados de la administración pública influir positivamente en el comportamiento ambidextro de estos empleados incluso si son cognitivamente diversos? Nuestros hallazgos indican una relación positiva entre los empleados cognitivamente diversos y su comportamiento ambidextro, mediados parcialmente por la autoeficacia creativa y el sentimentalismo. En primer lugar, encontramos un efecto positivo de la diversidad cognitiva en la autoeficacia creativa de los empleados del sector público. Esto es debido a que la diversidad cognitiva promueve el pensamiento creativo, volviéndose fundamental para fortalecer la autoeficacia creativa y proporcionando recursos cognitivos para generar ideas creativas en el trabajo. En segundo lugar, los resultados categorizan la diversidad cognitiva como un factor negativo para el desarrollo del sentimentalismo en el empleado. La razón se debe a que la diversidad cognitiva tiende a crear brechas en las conexiones emocionales, observamos que cuanto más diversos son los empleados, desarrollan menos rasgos de sentimentalismo. En tercer lugar, la autoeficacia creativa tuvo un efecto positivo en el desarrollo del comportamiento ambidextro de los empleados públicos. Esto sucede porque la autoeficacia creativa suele fomentar ideas explotadoras y exploratorias. Finalmente, el sentimentalismo tiene un efecto negativo sobre el comportamiento ambidextro. Es decir, cuanto más sentimentalismo se desarrolla en los empleados, menos comportamiento ambidextro demuestran. Esto se debe a

que los individuos sentimentales activan más la parte relacionada con el apego al pasado. Es decir, el sentimentalismo mal gestionado no permite centrarse en las dimensiones necesarias para lograr un comportamiento ambidextro. Nuestro estudio presenta evidencia empírica de la mediación parcial del sentimentalismo y la autoeficacia creativa en la relación entre diversidad cognitiva y el comportamiento ambidextro de los empleados. Este hallazgo puede explicarse, porque la presencia de rasgos sentimentales en los empleados contribuye a que estos sean capaces de comprender y aceptar las diferencias, permitiéndoles trabajar juntos para lograr objetivos comunes, lo que puede ser vital para el desarrollo y el éxito de la ambidextreza. Mientras que los empleados con autoeficacia creativa pueden hacer uso de su capacidad de innovación y creatividad para explorar y explotar en un entorno cognitivamente diverso. Este resultado es valioso para la administración pública porque muestra que los empleados con autoeficacia creativa pueden aplicar sus rasgos útiles para lograr un comportamiento ambidextro. Mientras que la presencia de rasgos sentimentales ayuda a los empleados a comprender las diferencias entre los empleados. Encontramos como los efectos positivos de la diversidad cognitiva favorecen al logro del comportamiento ambidextro, no obstante, la autoeficacia creativa y los rasgos sentimentales de los empleados, ayudan a conseguir un mayor efecto para explicar esta relación. Esta evidencia empírica es una valiosa contribución a la literatura sobre diversidad y ambidextreza.

Y, en tercer lugar, nuestra investigación es un paso crucial hacia una mejor comprensión de la apertura a la diversidad. Para lo cual diseñamos un doble modelo de análisis, que nos permitió investigar cómo la apertura a la diversidad afecta en los conflictos de tarea, de relación y la gestión de conflicto, desde la percepción de los líderes y empleados. Por un lado, el estudio 1 analizó las relaciones directas en líderes y empleados públicos, mientras que el Estudio 2, no solo examina el vínculo directo, si no también observa el comportamiento de una variable mediadora el “liderazgo ambidextro”. Analizando los resultados en su conjunto damos respuesta

a los objetivos planteados en esta investigación. Primero nos hemos centrado en el impacto de la apertura a la diversidad sobre los conflictos de tarea, de relación y la gestión de conflicto desde la perspectiva de los líderes y empleados, encontrando una relación directa y negativa entre apertura a la diversidad y los conflictos de tarea y de relación. Esto se debe a que el uso eficaz de los atributos que brinda la apertura a la diversidad permite fomentar un clima favorable, donde los líderes y empleados interactúan entre ellos compartiendo sus conocimientos y discutiendo sus diferentes perspectivas, al compartir sus puntos de vista con respecto al trabajo y conciliar las tensiones interpersonales que se generan en el ámbito laboral, permite reducir el conflicto de tarea y el conflicto de relación. Por otro lado, los resultados mostraron una relación directa y positiva entre la apertura a la diversidad y la gestión del conflicto. La apertura a la diversidad contribuye a la inclusión y a la tolerancia mejorando la comunicación, lo que afecta positivamente a la gestión de los conflictos. Por lo que organizaciones donde sus líderes y empleados son más abiertos a la diversidad serán más propensos a valorar las perspectivas de todos los miembros y generar estrategias que permiten gestionar mejor los conflictos.

En cuanto al estudio del efecto indirecto del liderazgo ambidextro, nuestros hallazgos indican que el liderazgo ambidextro media parcialmente la relación entre la apertura a la diversidad y el conflicto de relación, esto sucede porque el líder ambidextro puede garantizar la participación y acepta las sugerencias y propuestas de los empleados, evitando así la aparición de conflictos de relación. Por otro lado, el liderazgo ambidextro también media parcialmente la relación entre la apertura a la diversidad y la gestión del conflicto. Los líderes ambidextros pueden ser lo suficientemente sensibles como para comprender y gestionar una variedad de comportamientos conflictivos, ya que son flexibles al cambio y logran reconciliar las tensiones promoviendo la gestión del conflicto. Estos resultados proporcionan apoyo a la importancia de desarrollar liderazgo ambidextro en las administraciones públicas. Debido a que la presencia de líderes ambidextros que fomenten la apertura a la diversidad, disminuirán los niveles de conflicto

de relación y se potenciará una gestión más eficiente del conflicto. No obstante, el efecto mediador del liderazgo ambidextro en la relación entre la apertura a la diversidad y el conflicto de tarea no se cumplió. Este resultado puede deberse a que el conflicto de tarea surge de los desacuerdos en puntos de vista de los empleados sobre el contenido de las tareas que realizan a diario. Cuando los empleados están en contextos abiertos a la diversidad, ellos integran sus e interactúan en cuanto a conocimientos relacionados con el trabajo, reduciendo exitosamente el conflicto en las tareas. Por lo que, entendemos que la presencia del rol mediador del liderazgo ambidextro no es determinante en esta relación. Finalmente, esta investigación reconoce la importancia de la apertura a la diversidad de líderes y empleados para disminuir los conflictos de tarea y de relación, al tiempo que impulsa la gestión del conflicto. Lo que brinda a los líderes, un recurso intangible que podría proporcionar una ventaja competitiva para las administraciones públicas e incluso para cualquier tipo de organización porque los empleados tienen la misma percepción. La utilización de múltiples informantes respalda este argumento clave. También se resalta la importancia del liderazgo ambidextro, ya que su presencia permite a los empleados gestionar de manera eficiente y efectiva el conflicto de relación cuando implica participación, adaptabilidad y apertura a la diversidad. Además, se espera que el comportamiento de los líderes ambidextros influya en los empleados al involucrar su comportamiento flexible para gestionar el conflicto con éxito

5.2 Implicaciones del trabajo de investigación para el ámbito académico

5.2.1 Contribuciones empíricas y teóricas

Esta tesis doctoral hace algunas contribuciones importantes a la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas, y más concretamente, en la línea de investigación que trata de indagar los efectos de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad de los empleados públicos. A través de las investigaciones empíricas que forman parte de esta tesis doctoral proporcionamos nuevos sustentos teóricos que ayudan a construir nuestro conocimiento

sobre de los efectos de la diversidad cognitiva y la apertura en los comportamientos de los empleados en la administración pública.

En nuestro primer trabajo de investigación, ofrecemos implicaciones teóricas sobre la controversia existente en relación a la diversidad cognitiva (Yamauchi & Sato, 2023), estudiando su relación con TMS, la integración de la tecnología y la viabilidad del equipo. Nuestro estudio determina que la diversidad cognitiva tiene efectos directos negativos en la viabilidad del equipo. Sin embargo, nuestra investigación contribuye a comprender cómo la intervención de variables como TMS e integración de la tecnología pueden apoyar la gestión de los efectos negativos que genera la diversidad cognitiva, logrando un resultado positivo en la viabilidad del equipo. Por tanto, hemos demostrado la importancia de TMS como mediador entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo en los empleados de la administración pública, ampliando la literatura sobre la investigación de TMS. Los procesos de TMS caracterizados por una mayor especialización, conocimiento compartido de experiencias distribuidas y uso de información especializada entre empleados de la administración pública, facilitan la viabilidad del equipo. Finalmente, los hallazgos muestran que la integración de la tecnología modera la relación entre la diversidad cognitiva y TMS. Aunque la integración de la tecnología se ha estudiado en empresas privadas y se componen de diferentes dimensiones, nuestro estudio explica la relevancia de tres: integración interna, difusión externa e infraestructura (ITed, ITii e ITinf) para el logro efectivo de la integración de la tecnología. Hasta donde sabemos, este es el primer estudio empírico que vincula la integración de la tecnología con la diversidad cognitiva y el TMS, particularmente en la administración pública. Los hallazgos sugieren que una mejor implementación de la integración de la tecnología, analizada a través de las dimensiones de infraestructura, integración interna y difusión externa en organizaciones donde la diversidad cognitiva está presente, promueve el acceso a una base de información integrada que permite a los empleados mejorar sus capacidades (Zou & Zhao, 2022). Con todo lo mencionado el primer

estudio, contribuye a la integración de tres campos de conocimiento aportando un resultado multidisciplinar. La primera integración involucra la gestión de recursos humanos y el campo de la psicología social, que refuerzan la importancia de la formación y la interacción de los individuos en las unidades de trabajo. La segunda integración involucra la gestión de recursos humanos y las tecnologías de la información, respaldando la importancia actual de la integración de la tecnología y su uso emergente en las organizaciones. Todos estos hallazgos posicionan a la integración de la tecnología como una variable importante que constituye un campo de estudio con mucho por explorar.

El segundo trabajo de investigación ofrece importantes implicaciones, en primer lugar, en respuesta al llamado de la literatura de investigaciones empíricas que examinen los efectos negativos y positivos de la diversidad cognitiva relacionados con las variables de resultados (Chen et al., 2019; Kim et al., 2021). Nuestro estudio intenta llenar este vacío extendiendo el concepto de diversidad cognitiva en consonancia con otras variables (sentimentalismo, autoeficacia creativa y comportamiento ambidextro). En segundo lugar, construyendo sobre la teoría de la autoeficacia propuesta por Bandura (1977) que destaca la importancia de la confianza en uno mismo para completar tareas, y la teoría de activación de rasgos (TAT) utilizada por Tett y Burnett (2003) para predecir que los rasgos latentes de personalidad influyen en el rendimiento del empleado, nuestros hallazgos sugieren que los empleados públicos que tienen mayores niveles de autoeficacia creativa y rasgos sentimentales contribuyen alcanzar ambidextreza en entornos laborales cognitivamente diversos. El contexto establecido aquí explica teóricamente el mecanismo a través del cual la autoeficacia creativa y el sentimentalismo de los empleados públicos median parcialmente la relación entre diversidad cognitiva y comportamiento ambidextro.

En tercer lugar, este estudio contribuye a la literatura sobre la ambidextreza al acentuar su utilidad en la administración pública. Muchas investigaciones estudian el comportamiento

ambidextro en líderes o directivos de organizaciones privadas, sin embargo, pocos estudios se centran en el empleado y menos aún en las organizaciones públicas. Por lo tanto, nuestro estudio responde al gap de la literatura para realizar más investigaciones sobre el comportamiento ambidextro de los empleados de la administración pública (Smith & Umans, 2015). Para lograr este objetivo, hemos demostrado empíricamente que las organizaciones públicas cognitivamente diversas pueden implementar comportamientos ambidextros, sin ignorar potenciar la autoeficacia creativa y los rasgos de sentimentalismo de sus empleados. Investigaciones anteriores también han identificado la importancia de las variables mediadoras como un factor clave para lograr comportamiento ambidextro (Alkhawaldah et al., 2021; Li et al., 2018) por lo que apoyamos y enriquecemos estos resultados. Finalmente, nuestros resultados contribuyen a investigaciones previas sobre la idea de que las organizaciones públicas pueden seguir múltiples caminos para volverse ambidexas, incluso aunque el contexto y los objetivos de las organizaciones públicas difieran de los de las privadas. Por lo tanto, no existe una “solución única” o una “única forma” de lograr comportamiento ambidextro (Agostini et al., 2016). Nuestros hallazgos apoyan este argumento.

Con nuestro tercer estudio de investigación contribuimos a la literatura de la apertura a la diversidad, al resaltar su utilidad en la administración pública. Asimismo, en respuesta al llamado de la literatura actual (Adamovic, 2021; Schoss et al., 2022; Telecan et al., 2023; Zhu et al., 2020) nuestros hallazgos proporcionan evidencia teórica sobre cómo y cuándo la apertura a la diversidad disminuye los conflictos y facilita la gestión del conflicto, tanto en líderes como en empleados. La literatura previa sobre los antecedentes que influyen en el conflicto (de tareas y de relación) y la gestión del conflicto se ha centrado fundamentalmente en variables como la personalidad, las necesidades del equipo (de Jong et al., 2013; K. A. Jehn et al., 1999) y el liderazgo (Babalola et al., 2016; Farh & Chen, 2014). Adoptamos una nueva visión al examinar cómo estar abierto a la diversidad por parte de los empleados y los líderes puede mitigar los

conflictos y promover la gestión del conflicto. Por lo tanto, ofrecemos un nuevo antecedente, un estilo de liderazgo no analizado anteriormente en la literatura, para comprender que sucede con los conflictos en las administraciones públicas.

Por otro lado, contribuimos a la literatura sobre liderazgo, específicamente el ambidextro, al analizar su utilidad en la administración pública. Muchas investigaciones estudian la ambidextreza en líderes de organizaciones privadas (Gouda & Tiwari, 2024; Klonek et al., 2023; Luu et al., 2019; Martínez-Climent et al., 2019) y pocos estudios se centran en las organizaciones públicas. Nuestra investigación aporta valor añadido al papel del liderazgo en las administraciones públicas. Nuestros hallazgos han demostrado empíricamente que las administraciones públicas con apertura a la diversidad obtienen resultados potencialmente beneficiosos al reducir los conflictos de relación y mejorar la gestión del conflicto en presencia de líderes ambidextros. Los resultados confirman que este estilo de liderazgo ambidextro tiene un importante efecto mediador entre las variables estudiadas, profundizando la comprensión teórica de esta relación. Finalmente, nuestro estudio hace un esfuerzo por aportar información a investigaciones con más de un informante (Oluwafemi et al., 2020). Aportando un apoyo teórico más completo sobre las percepciones de los líderes y los empleados, al percibir de manera similar el impacto general de la apertura a la diversidad sobre los conflictos y su gestión.

5.3 Implicaciones para la práctica de la administración pública

Los conocimientos teóricos y los hallazgos empíricos presentados en esta tesis doctoral proporcionan una base sólida para comprender la importancia de la diversidad cognitiva y la apertura de los empleados dentro de las administraciones públicas. Sin embargo, la comprensión teórica por sí sola es insuficiente sin una aplicación práctica. En este apartado, exploramos las implicaciones prácticas de esta investigación para los responsables de las políticas públicas, directivos, empleados y demás partes interesadas dentro de la administración pública, ofreciendo

recomendaciones prácticas para la gestión eficiente de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad.

En primer lugar, este trabajo apunta que tanto los sistemas de memoria transactiva (TMS) como la integración de la tecnología (IT) desempeñan un papel fundamental en la relación entre la diversidad cognitiva y la viabilidad del equipo, mitigando cualquier efecto adverso. Estos hallazgos tienen implicaciones significativas para la optimización del capital humano dentro de las administraciones públicas, lo que indica que la adopción tanto de TMS como de la integración de la tecnología produce resultados positivos. Esto subraya una oportunidad para la mejora organizacional dentro de las administraciones públicas. Recomendamos a los administradores públicos, que den prioridad al establecimiento de entornos propicios que fomenten el TMS entre los empleados públicos, junto con un soporte sólido para la integración de las tecnologías, mejorando así la calidad de los servicios públicos para los ciudadanos, particularmente en contextos donde los empleados exhiben diversidad cognitiva.

Nuestro estudio también sugiere la importancia de gestionar eficazmente la diversidad cognitiva en los lugares de trabajo para evitar cualquier consecuencia perjudicial y al mismo tiempo reconocer sus beneficios potenciales para el desempeño organizacional. En el panorama actual en rápida evolución, caracterizado por profundas transformaciones, se vuelve imperativo reflexionar las estrategias para gestionar la diversidad. En consecuencia, la creación de programas de formación específicos destinados a cultivar competencias esenciales como TMS y el dominio de la integración de la tecnología facilitarían el intercambio efectivo de conocimientos proveniente de la diversidad cognitiva de los empleados para reforzar el logro de la viabilidad del equipo. Gestionar la paradoja inherente de la diversidad cognitiva no sólo mejoraría la viabilidad del equipo, sino que también fomenta la adaptabilidad a las complejidades de nuestro mundo contemporáneo. Estas iniciativas son fundamentales para facilitar transiciones más

fluidas y lograr resultados superiores frente a los desafíos cambiantes en las administraciones públicas.

En segundo lugar, las administraciones públicas al estar inherentemente compuestas por personas diversas, cada una de las cuales realizan sus tareas diarias, es importante que los gerentes de las administraciones públicas cultiven el sentimentalismo y la autoeficacia creativa entre sus empleados, para fomentar resultados eficientes en el logro de comportamiento ambidextros, mejorando así la eficiencia administrativa. Los gerentes deben comprender los niveles de sentimentalismo y autoeficacia creativa de los empleados, ya que será una herramienta valiosa que ayudará a fomentar el desarrollo de la exploración y la explotación al manejar de manera constructiva las ideas disonantes y las diferentes perspectivas de los empleados. Para ello, deberían incorporar pruebas durante los procesos de selección de personal para detectar candidatos que posean habilidades y rasgos de personalidad, caracterizados por el sentimentalismo y la autoeficacia creativa, que ayudan a mitigar el papel negativo de la diversidad cognitiva en el logro de comportamiento ambidextro. Este hallazgo identifica una nueva oportunidad para el desarrollo y gestión de los empleados de la administración pública, ofreciendo estrategias para gestionar las paradojas relacionadas con la diversidad cognitiva y el sentimentalismo, para fomentar el comportamiento ambidextro y mejorar la adaptación de los empleados públicos a las complejas condiciones de diversidad actuales. Dada la búsqueda continua de eficiencia e innovación dentro de la administración pública para abordar los desafíos cambiantes, el éxito depende de la capacidad de los directivos para trascender los roles tradicionales al gestionar adecuadamente al personal basándose en el manejo de los rasgos de personalidad y autoeficacia creativa. Así, las Administraciones públicas deben gestionar eficazmente el sentimentalismo de los empleados y crear una cultura que promueva la autoeficacia creativa que aproveche la diversidad cognitiva de los empleados desde sus

perspectivas únicas para impulsar el comportamiento ambidextro. Con el fin de impulsar el desempeño y el éxito en el logro de los objetivos organizacionales.

En tercer lugar, recomendamos a los administradores de las administraciones públicas que buscan reducir los niveles de conflictos de empleados diversos, la importancia de gestionar de forma correcta, la apertura a dicha diversidad, para aprovechar sus beneficios. Para reducir los niveles de conflictos de tarea y de relación y mejorar la gestión del conflicto en las administraciones públicas, deben fomentar la apertura a la diversidad tanto de los empleados como de los líderes. Esto implica crear entornos laborales donde se promueva la aceptación de la diversidad y la heterogeneidad de sus empleados, recompensando la integración positiva de la diversidad entre sus miembros. Por otro lado, la evidencia respalda la idea de que las administraciones públicas se beneficiarían al contratar empleados y líderes no solo técnicamente competentes, sino también abiertos a la diversidad. Además, invertir en programas de capacitación sobre aceptación de la diversidad aumentaría la apertura de los empleados y líderes, mejorando así la gestión del conflicto y aprovechando las diferencias para el beneficio común. Al implementar estas estrategias, las administraciones públicas pueden crear un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso donde los empleados se sientan valorados, respetados y capacitados para contribuir con sus diversas perspectivas y talentos para lograr los objetivos organizacionales. Además, nuestros hallazgos sugieren la relevancia del liderazgo ambidextro, ya que promueven un ambiente de apertura que facilita la generación de ideas y la búsqueda de soluciones por parte de los empleados. Al canalizar la apertura a la diversidad, estos líderes pueden reducir los conflictos interpersonales y mejorar la gestión en general. Por lo tanto, se recomienda que las administraciones públicas adopten un estilo de liderazgo ambidextro, priorizando la selección y capacitación de líderes capaces de explorar y explotar simultáneamente las oportunidades que ofrece la diversidad. Por otro lado, en situaciones de conflictos de tarea, se sugiere a los directivos de las administraciones públicas buscar otros estilos de liderazgo, como

el liderazgo de servicio o transformacional, que sean más efectivos para mediar en entornos abiertos a la diversidad. Al aprovechar la apertura a la diversidad de los empleados y la presencia de líderes ambidextros, las administraciones públicas pueden beneficiarse de todo el potencial de su fuerza laboral para mejorar la gestión de los conflictos, fomentando un ambiente laboral óptimo, que se traducirá en un mejor servicio al ciudadano y fortalecerá la resiliencia organizacional, lo que en última instancia conduce a una mayor eficacia e impacto en el servicio al público.

Por último, esta tesis doctoral hace un esfuerzo adicional y va un paso más allá, al convertir estas implicaciones prácticas en un manual didáctico sobre la gestión de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad de los empleados en las administraciones públicas, documento que se presenta en el capítulo 6, este manual tiene el propósito de proporcionar una orientación práctica y estrategias a los gerentes de la administración pública para navegar eficazmente por las complejidades de la diversidad y aprovechar las fortalezas de empleados diversamente cognitiva de manera más efectiva.

5.4 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Si bien los apartados anteriores han proporcionado información valiosa sobre las contribuciones teóricas y prácticas esta tesis doctoral debe interpretarse con cautela ya que esta investigación, al igual que otras, no está exenta de algunas limitaciones.

En primer lugar, nuestra investigación ha adoptado un enfoque de análisis centrado en el individuo. Dado que nuestro objetivo es comprender cómo afecta las diversas dimensiones cognitivas y la apertura de los empleados, un análisis a nivel individual se considera la opción más idónea. Es el propio empleado quien mejor puede evaluar sus propias percepciones, actitudes o comportamientos, lo que permite construir una aproximación más precisa de constructos que representen su percepción sobre la diversidad cognitiva, el grado de apertura a la diversidad, su disposición a desarrollar comportamiento ambidextro, vitalidad en el trabajo, niveles de conflicto

o la percepción de los comportamientos del líder. Aunque se ha demostrado que, cuando se trata de medir comportamientos y actitudes de una fuente focal, los datos de autoinforme son más precisos que otros métodos (Carpenter et al., 2017), es importante considerar el posible sesgo de método común (Podsakoff et al., 2012). Por ello nuestro trabajo de investigación ha abordado esta potencial influencia en los resultados mediante soluciones procedimentales y estadísticas detalladas en los capítulos 2, 3 y 4. Para los capítulos 2 y 3 se siguieron recomendaciones establecidas para garantizar que se eliminara o minimizara el sesgo del método, siguiendo los métodos de procedimiento sugeridos por las directrices de Podsakoff et al. (2003). En primer lugar, se elaboró la prueba de un solo factor de Harman, que es recomendada y ampliamente utilizada en la literatura (Podsakoff et al., 2003). En segundo lugar, se realizó un análisis factorial exploratorio. Y para el capítulo 4, se contó con más de un informante clave, este diseño de investigación elegido eliminó el problema del sesgo del método común, (Podsakoff et al., 2003). Para ello, se diseñaron dos tipos de cuestionarios, uno para los empleados y otro para sus líderes directos (ver apéndice 1).

En segundo lugar, hemos optado por un enfoque transversal en nuestra investigación. Un estudio empírico transversal se refiere a una investigación observacional que analiza datos de variables recolectadas en un período de tiempo específico sobre una población, muestra o subconjunto previamente definido (Hsiao et al. 2015). En este estudio, hemos utilizado datos de corte transversal, lo que nos ha permitido analizar el objeto de estudio en un momento concreto. No obstante, consideramos valioso llevar a cabo estudios longitudinales en futuras investigaciones, que observe la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad en las administraciones públicas a lo largo del tiempo ya que estos podrían ofrecer una comprensión más profunda de las relaciones y podrían proporcionar información valiosa sobre los efectos y trayectorias a largo plazo de estas variables. Además, nuestros criterios para seleccionar a los informantes no estaban orientados específicamente a obtener una muestra representativa de todos

los empleados en el sector de la administración pública. Por ende, optamos por una muestra de conveniencia, donde los sujetos fueron seleccionados por su accesibilidad para la investigación y su disponibilidad en un momento determinado (Etikan et al., 2016). Para esta investigación, la muestra de conveniencia consistió en empleados del Ministerio de Cultura y el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, de diferentes niveles. El principal requisito para la inclusión en la muestra fue mantener una antigüedad mínima de dos años en la institución. La literatura respalda el uso de este tipo de muestras de conveniencia (Ferris et al., 2015), y el enfoque transversal (Assiouras et al., 2019), cuando nuestro objetivo principal es verificar la validez de las relaciones teóricas propuestas. Por consiguiente, el uso de este tipo de muestreo es una opción que varía según el objeto de estudio y presenta ventajas y desventajas.

En tercer lugar, los datos se recopilaron de la administración pública en Latinoamérica, específicamente en Perú, esto limita los resultados obtenidos para poder ser extendidos. Y, aunque realizamos modelos teóricos válidos aún no podemos generalizar la causalidad. Por lo que investigaciones futuras pueden ampliar y recopilar datos de administraciones públicas en otros países y regiones del mundo para que los hallazgos puedan generalizarse a diversas realidades.

Finalmente, respecto a la incorporación de otras variables de estudio que puedan afectar a las relaciones propuestas, se ha expresado en cada uno de los artículos de investigación que conforman los capítulos 2, 3 y 4 de esta tesis doctoral, presentando recomendaciones específicas para las futuras líneas de investigación.

5.5 Consideraciones finales

Esta tesis doctoral ha profundizado en el significado de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad en el contexto de las administraciones públicas. A través de una exploración de marcos teóricos, estudios empíricos y conocimientos prácticos.

Hemos puesto en evidencia que la gestión efectiva de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad es un factor clave para promover la adaptabilidad y la resiliencia en entornos gubernamentales que son cada vez más complejos y dinámicos. En una sociedad diversa, caracterizada por innumerables diferencias culturales, sociales e ideológicas, las administraciones públicas que acepten y valoren la diversidad cognitiva entre su personal van a estar mejor posicionadas para abordar los desafíos emergentes y aprovechar nuevas oportunidades. Gestionar eficientemente a empleados con diversas perspectivas, experiencias y estilos cognitivos en las administraciones públicas provee de una rica reserva de ideas y enfoques para abordar desafíos complejos.

En definitiva, esperamos que esta investigación sirva como un punto de partida para futuros estudios en este campo, y que las conclusiones obtenidas contribuyan a formar políticas y prácticas efectivas para gestionar la diversidad cognitiva y promover la apertura a la diversidad de los empleados en las administraciones públicas asegurando su éxito y un excelente servicio público a la sociedad.

5.6 Referencias

- Adamovic, M. (2021). The vicious cycle of unfairness and conflict in teams. *International Journal of Conflict Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0169>
- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2016). Towards an Integrated View of the Ambidextrous Organization: A Second-Order Factor Model. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 129-141. <https://doi.org/10.1111/caim.12167>
- Alkhawaldah, R. A., Al-zoubi, W. K., Alshalabi, F. S., Alawamleh, H. K., Alsaudi, M. A., Zant, M. A. A., & Al-assaf, A. H. (2021). The role of the empowerment strategy in achieving organizational ambidexterity in jordanian telecom companies: the mediating role of creative behavior. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1-15.

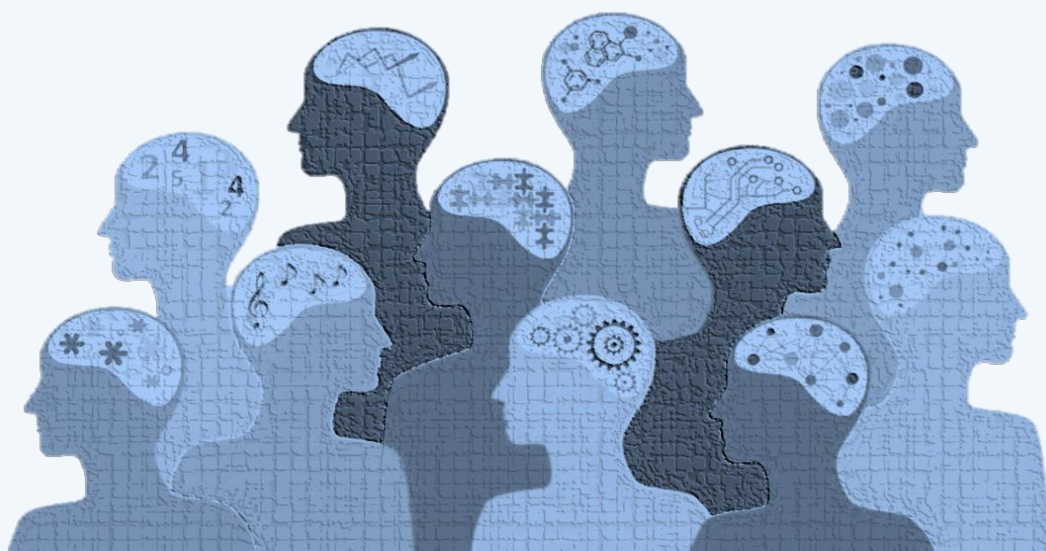
- Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D., & Koniordos, M. (2019). Value co-creation and customer citizenship behavior. *Annals of Tourism Research*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102742>
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadge, F. (2016). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. *https://doi.org/10.1177/0149206316638163*, 44(5), 2037-2063. <https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barratt, M. J., Ferris, J. A., & Lenton, S. (2015). Hidden Populations, Online Purposive Sampling, and External Validity: Taking off the Blindfold. *Field Methods*, 27(1). <https://doi.org/10.1177/1525822X14526838>
- Carpenter, N. C., Rangel, B., Jeon, G., & Cottrell, J. (2017). Are supervisors and coworkers likely to witness employee counterproductive work behavior? An investigation of observability and self-observer convergence. *Personnel Psychology*, 70(4). <https://doi.org/10.1111/peps.12210>
- Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 671-694. <https://doi.org/10.1111/joop.12259>
- de Jong, A., Song, M., & Song, L. Z. (2013). How Lead Founder Personality Affects New Venture Performance: The Mediating Role of Team Conflict. *Journal of Management*, 39(7). <https://doi.org/10.1177/0149206311407509>

- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1). <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Farh, C. I. C., & Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 99(6). <https://doi.org/10.1037/a0037636>
- Gouda, G. K., & Tiwari, B. (2024). Ambidextrous leadership: a distinct pathway to build talent agility and engagement. *Human Resource Development International*, 27(1), 133-141. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2163101>
- Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Kim, T. Y., David, E. M., & Liu, Z. (2021). Perceived Cognitive Diversity and Creativity: A Multilevel Study of Motivational Mechanisms and Boundary Conditions. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 168-182. <https://doi.org/10.1002/jocb.443>
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2023). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *Leadership Quarterly*, 34(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101473>
- Li, C. R., Li, C. X., Lin, C. J., & Liu, J. (2018). The influence of team reflexivity and shared meta-knowledge on the curvilinear relationship between team diversity and team ambidexterity. *Management Decision*, 56(5), 1033-1050. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0522>

- Luu, T., Viet, L., Masli, E., & Rajendran, D. (2019). Corporate social responsibility, ambidextrous leadership, and service excellence. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(5). <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0157>
- Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous leadership, social entrepreneurial orientation, and operational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030890>
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Número 5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. En *Annual Review of Psychology* (Vol. 63). <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Schoss, S., Urbig, D., Brettel, M., & Mauer, R. (2022). Deep-level diversity in entrepreneurial teams and the mediating role of conflicts on team efficacy and satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3). <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00654-1>
- Smith, E., & Umans, T. (2015). Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17(6), 812-833. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.849292>
- Telecan, M. I., Rus, C. L., & Curșeu, P. L. (2023). Is conflict useful after all? A scenario experiment on the antecedents and consequences of task and relationship conflict in

- military settings. *International Journal of Conflict Management*, 34(1).
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2022-0050>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Número 3, pp. 500-517).
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Yamauchi, N., & Sato, H. (2023). The relationship between top management team diversity and organizational resilience: Evidence from the automotive industry in Japan. *Journal of General Management*, 48(2). <https://doi.org/10.1177/03063070221081202>
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., & Yang, X. (2020). Quality of conflict management in construction project context: Conceptualization, scale development, and validation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(5). <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2019-0497>
- Zou, Y., & Zhao, W. (2022). Neighbourhood governance during the COVID-19 lockdown in Hangzhou: coproduction based on digital technologies. *Public Management Review*, 24(12). <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1945666>

6 Manual de gestión de la diversidad cognitiva y la apertura para las administraciones públicas



MANUAL DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA Y LA APERTURA A LA DIVERSIDAD.

En la administración pública



MANUAL DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COGNITIVA Y LA APERTURA A LA DIVERSIDAD

Para las administraciones públicas

Paola Steffany Arce López

Antonia Ruiz Moreno

Dainelis Cabeza Pulles

Universidad de Granada

Departamento de Organización de empresas I

Para la correspondencia con los investigadores, pueden dirigirse a:

parce@ugr.es

Este documento es resultado de una tesis de investigación del Programa de Doctorado de Ciencias económicas de la Universidad de Granada.

Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra, sin la autorización previa por escrito de sus autores.

Granada, 2024

CONTENIDO

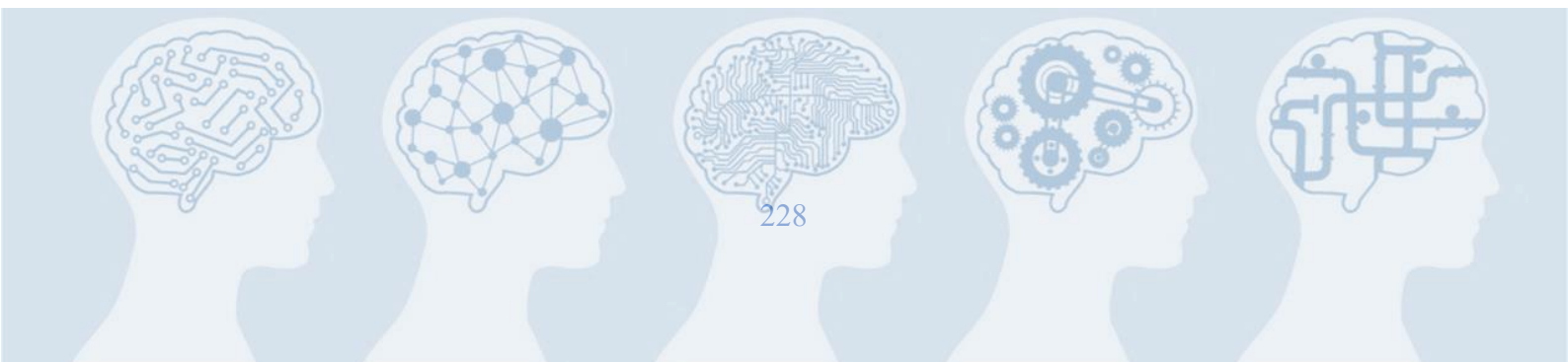
- Introducción
- Definiciones y conceptos.
- Beneficios de la gestión de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad
- Pasos para alcanzar la viabilidad del equipo desde la diversidad cognitiva.
- Pasos para lograr comportamiento ambidextro mediante el uso de rasgos y comportamientos de empleados cognitivamente diversos.
- Pasos para aprovechar la apertura a la diversidad y gestionar los conflictos en el trabajo.
- Conclusión

Introducción

En el entorno laboral competitivo y acelerado de hoy, las administraciones públicas están reconociendo la importancia de la diversidad cognitiva entre sus empleados, así como su capacidad de apertura a la diversidad. Esta diversidad va más allá de las simples diferencias demográficas y abarca una variedad de perspectivas, enfoques y estilos cognitivos. Comprender y apreciar la diversidad de perspectivas, experiencias y formas de pensar puede conducir a una mayor capacidad de resolución de problemas, un mayor comportamiento ambidextro y una mejor viabilidad dentro de la administración pública. Al valorar y aceptar la diversidad cognitiva de los empleados se puede conducir a un ambiente de trabajo más inclusivo y acogedor, lo que en última instancia aumenta la moral y la satisfacción de los empleados.

Hoy más que nunca es importante, generar espacios laborales que se beneficien de la diversidad de sus miembros. La diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad son dos características de los empleados que son muy necesarias para que las administraciones públicas alcance el éxito organizacional.

Para apoyar a las administraciones públicas frente a los desafíos que trae la gestión de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad, la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la Universidad de Granada, resultado de una tesis de investigación doctoral del departamento de Organización de Empresas I, ha desarrollado esta guía para que los administradores y líderes de las administraciones públicas transiten un camino viable, valorando y aprovechando los beneficios de la diversidad de sus empleados.



Definiciones y conceptos

Diversidad Cognitiva

La diversidad cognitiva se refiere a la diferencia respecto a actitudes, valores, creencias, estilos, habilidades de pensamiento, información, conocimiento y perspectivas, expresadas por diferentes individuos que coexisten y trabajan juntos en una organización. En otras palabras, se trata de la amplia gama de diferencias en la manera en que las personas perciben, entienden y abordan situaciones y problemas.

Apertura a la Diversidad

La apertura a la diversidad se entiende como el grado de aceptación y reconocimiento entre individuos, independientemente de sus diferencias o similitudes y se evidencia a través de las percepciones de un grupo por incluir a otros individuos a pesar de sus disimilitudes (ejem: edad, genero, etc). Por lo que la apertura a la diversidad es una actitud y un conjunto de acciones que implican aceptar, valorar y respetar las diferencias entre las personas, ya sea en términos de género, etnia, cultura, habilidades, opiniones, entre otros.

Sistemas de memoria transactiva (TMS)

Los sistemas de memoria transactiva (TMS). Se refieren a la idea de que la memoria no es un proceso individual y aislado, sino que está distribuida y compartida entre múltiples individuos dentro de un grupo de trabajo. En estos sistemas, la información se almacena y se recupera de manera distribuida entre los miembros del grupo, y cada individuo contribuye con su propia experiencia y conocimiento para recordar y procesar la información. La interacción entre las personas en un contexto social permite que la información sea codificada, almacenada y recuperada de manera más efectiva que si se tratara de un proceso puramente individual.

Integración de las tecnologías

La Integración de las tecnologías se compone de tres dimensiones: Difusión externa, es el grado en que la organización integra a los ciudadanos en el uso de tecnologías para realizar transacciones más allá de los límites sólidos de la organización. Integración interna, es el grado en que las tecnologías integran diferentes actividades dentro de la organización para coordinar y sincronizar sus procesos internos. Y finalmente, la infraestructura es el conjunto de recursos técnicos disponibles en una organización para automatizar sus actividades.

Viabilidad del equipo

La viabilidad del equipo se refiere a la capacidad que tienen los miembros del equipo para seguir trabajando juntos, para funcionar eficazmente y lograr sus objetivos.

Autoeficacia Creativa

La autoeficacia creativa se refiere a la confianza que una persona tiene en su capacidad para ser creativa, es decir, en su habilidad para generar ideas innovadoras, resolver problemas de manera original y producir resultados creativos.

Sentimentalismo de los empleados

El sentimentalismo se considera un componente de la amabilidad y se identifica con ser amigable, simpático, amistoso y preocupado por la armonía interpersonal. El sentimentalismo indica apertura al conocimiento de los demás y se relaciona con la humildad, la empatía y la esperanza. Las personas con sentimentales tienden a formar y mantener fuertes lazos afectivos, que predice preocupación, empatía y apego emocional hacia otras personas.

Comportamiento ambidextro de los empleados

El comportamiento ambidextro de los empleados se basa en dos actividades. Primero, las actividades exploratorias, consisten en que los empleados públicos busquen e implementen

nuevas ideas, soluciones y pensamiento innovador. Y, en segundo lugar, las actividades de explotación que consisten en explotar los conocimientos y habilidades fundamentales para mejorar la eficiencia en el lugar de trabajo. Como concepto, la ambidextreza de los empleados se define como la orientación conductual de los individuos a la búsqueda equilibrada de ambas actividades.

Conflicto de relación

El conflicto de relaciones se refiere a la incompatibilidad interpersonal entre los miembros, que suele incluir tensión, fricciones y resentimiento entre compañeros de trabajo.

Conflicto de tarea

El conflicto de tarea se entiende como la discrepancia entre compañeros respecto al contenido de tareas que se realizan, por sus diversos puntos de vista, ideas y opiniones.

Gestión del conflicto

La gestión de conflictos es un proceso en el que se discute abierta y activamente, con el fin de resolver eficazmente las diferencias.

Liderazgo ambidextro

El liderazgo ambidextro se define como la interacción entre dos comportamientos complementarios: apertura y cierre. Los líderes ambidextros alternan entre conductas de apertura, destinadas a mejorar la variabilidad en las conductas de los seguidores y conductas de cierre, destinadas a reducir la variabilidad en las conductas de los seguidores según el cambio en la situación, siendo capaces de cambiar de manera flexible entre ambos.

Beneficios de la gestión de diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad

Innovación y creatividad:

La diversidad cognitiva y la apertura, lleva a una mayor variedad de ideas y soluciones innovadoras. Al combinar diferentes perspectivas y enfoques, se pueden generar ideas nuevas y creativas.



Toma de decisiones mejorada:

La diversidad puede enriquecer el proceso de toma de decisiones al incorporar diferentes puntos de vista, enfoques y habilidades, conduciendo a una evaluación más completa de los desafíos que enfrenta la administración pública.



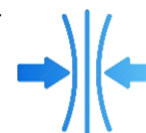
Mejora de la calidad de los servicios públicos:

Una administración pública abierta a la diversidad y que gestiona eficazmente la diversidad cognitiva puede adaptar y personalizar los servicios y políticas públicas a las necesidades y preferencias de una población diversa, mejorando así la calidad, accesibilidad y eficacia de los servicios públicos ofrecidos.



Fortalecimiento de la resiliencia organizacional:

Los equipos y organizaciones con diversidad cognitiva suelen ser más flexibles y resilientes a los cambios y desafíos emergentes, gracias a la variedad de habilidades, conocimientos y experiencias presentes en el grupo.



Rendimiento del equipo:

La diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad puede fomentar un ambiente de trabajo más dinámico y colaborativo, lo que puede resultar en un mejor rendimiento del equipo.



Mejora del clima organizacional:

Fomentar la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad contribuye a un ambiente de trabajo más inclusivo, respetuoso y enriquecedor para todos los miembros del equipo.



Capacidad de respuesta:

Las administraciones públicas que gestionan eficazmente la diversidad cognitiva están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios y contar con una rápida capacidad de respuesta.



Resolución de problemas:

Diferentes enfoques y habilidades pueden facilitar la identificación y resolución de problemas de manera más eficiente y efectiva.



Crecimiento personal y profesional:

La interacción con personas de diferentes antecedentes y formas de pensamiento puede promover el desarrollo personal y profesional de los individuos al exponerlos a nuevas ideas y perspectivas.



Representación inclusiva:

Una administración pública con apertura a la diversidad refleja mejor la pluralidad de la sociedad a la que sirve, lo que puede contribuir a una representación más equitativa y justa de los intereses, necesidades y preocupaciones de diferentes grupos de población.



Atracción y retención de talento:

Las administraciones públicas que valoran y promueven la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad suelen ser más atractivas para profesionales talentosos de diferentes orígenes y culturas, lo que contribuye a una mayor retención de empleados y a la construcción de equipos más competentes, diversos y resilientes.



Mejor reputación e imagen institucional:

Las instituciones gubernamentales que se comprometen con la diversidad son vistas como más abiertas y comprometidas con los valores democráticos, lo que mejora su imagen, reputación y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.



Modelos de gestión

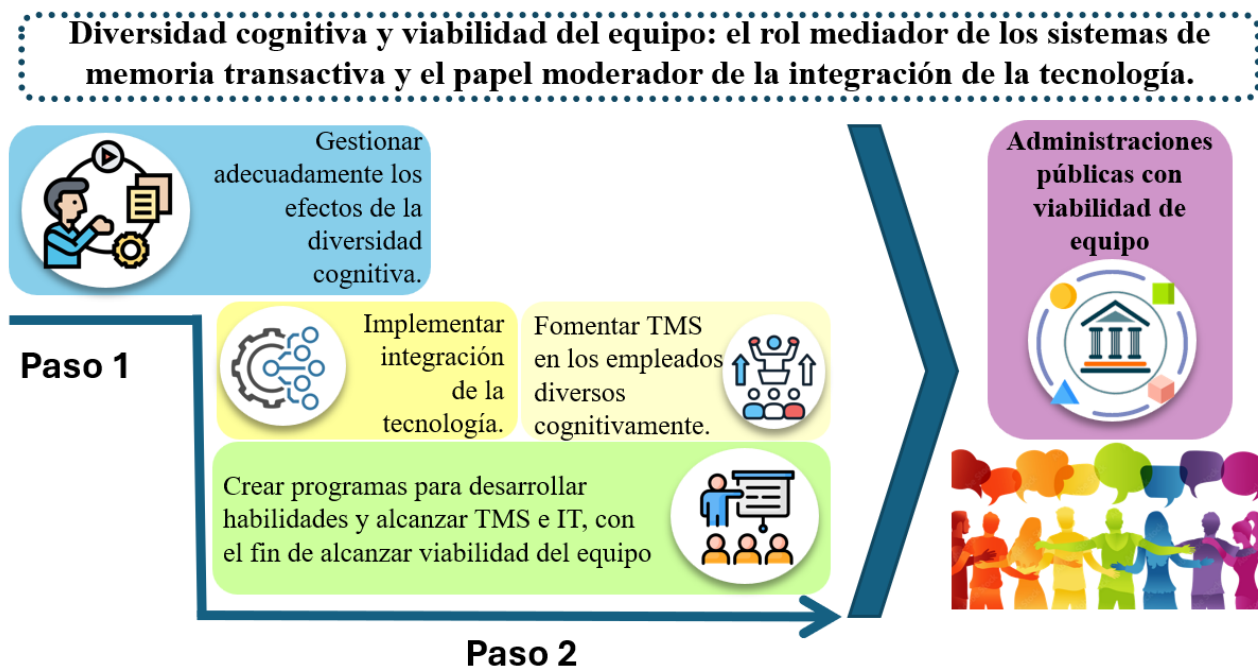
Para aprovechar los beneficios de empleados diversos, es esencial gestionar la diversidad cognitiva (modelos 1 y 2) y fomentar la apertura a la diversidad (modelos 3) en los empleados de las administraciones públicas. Aquí presentamos tres maneras de aprovechar la diversidad en el ámbito laboral de las administraciones públicas:

- ✓ Modelo 1: Diversidad cognitiva y viabilidad del equipo: el rol mediador de los sistemas de memoria transactiva y el papel moderador de la integración de la tecnología.
- ✓ Modelo 2: Diversidad cognitiva: el papel mediador del sentimentalismo y la autoeficacia creativa para lograr comportamiento ambidextro.
- ✓ Modelo 3: Los efectos de la apertura a la diversidad en los conflictos de tareas y de relación y la gestión del conflicto: el papel del liderazgo ambidextro.

Modelo 1:

Figura 6.1

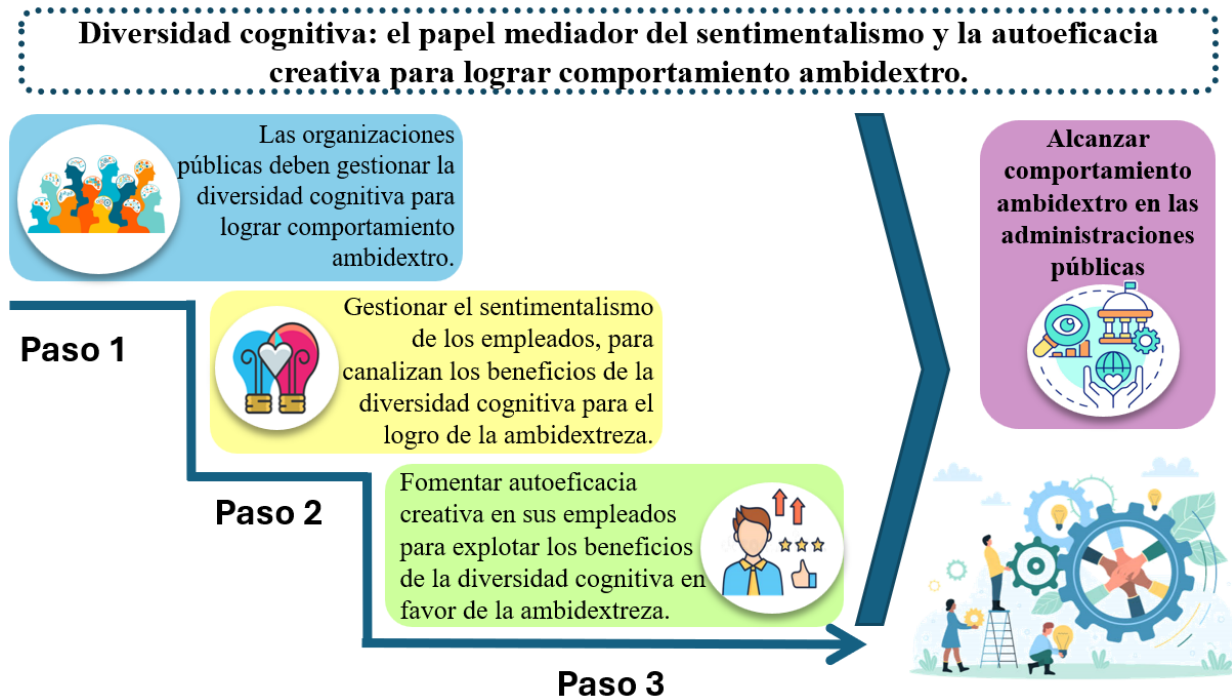
Diagrama resumen del modelo de gestión 1



Modelo 2:

Figura 6.2

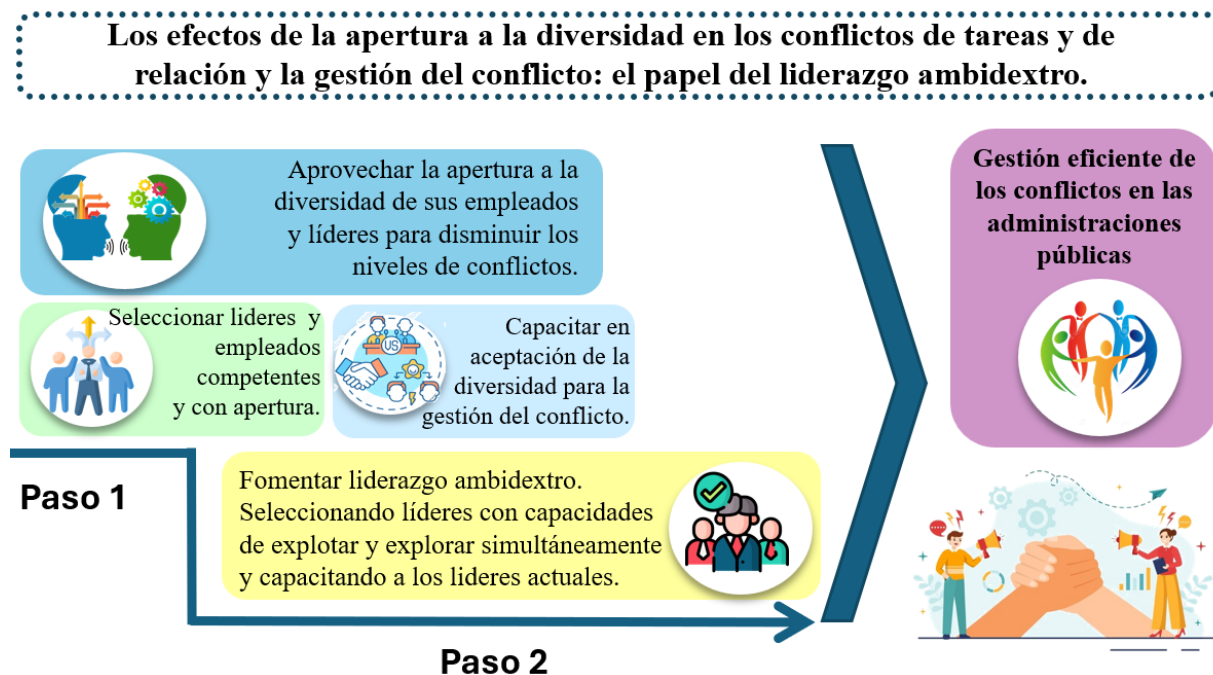
Diagrama resumen del modelo de gestión 2



Modelo 3:

Figura 6.3

Diagrama resumen del modelo de gestión



A continuación, se desglosará los pasos de cada propuesta que se presentó en estos diagramas.



1

*Pasos para alcanzar la viabilidad del
equipo desde la diversidad cognitiva*



Pasos para alcanzar la viabilidad del equipo desde la diversidad cognitiva.



Asegurar una adecuada gestión de los efectos de la diversidad cognitiva en el lugar de trabajo para fomentar viabilidad del equipo.

Para lo cual se recomienda implementar las siguientes estrategias:

Reconocer la Diversidad Cognitiva:

- ❖ Aceptar y valorar las diferencias en estilos de pensamiento, enfoques y perspectivas entre los miembros del equipo.
- ❖ Promover una cultura organizacional que fomente el respeto y la apertura hacia la diversidad cognitiva.

Formación y Desarrollo:

- ❖ Organizar talleres y capacitaciones sobre diversidad cognitiva para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de diferentes estilos de pensamiento y cómo pueden contribuir al éxito de la administración pública.
- ❖ Proporcionar herramientas y recursos para mejorar las habilidades de comunicación, colaboración y trabajo en equipo.

Facilitar la comunicación abierta:

- ❖ Estimular la comunicación abierta y el intercambio de ideas entre los empleados, promoviendo un ambiente en el que se sientan cómodos compartiendo sus perspectivas y puntos de vista.

Reconocer y valorar las contribuciones individuales:

- ❖ Reconocer y valorar las contribuciones únicas que cada empleado puede aportar debido a su diversidad cognitiva, y recompensar el pensamiento innovador y la resolución creativa de problemas.

Adaptar las prácticas de gestión:

- ❖ Adaptar las prácticas de gestión y liderazgo para ser más inclusivas y flexibles, reconociendo las diferentes necesidades y estilos de trabajo de los empleados.

Construir Equipos Diversos:

- ❖ Componer equipos con miembros de diferentes perfiles, experiencias y habilidades.
- ❖ Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, aprovechando las fortalezas individuales de cada miembro.

Evaluar y Mejorar Continuamente:

- ❖ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del equipo y de la gestión de la diversidad cognitiva.
- ❖ Identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas para optimizar el funcionamiento del equipo y promover la viabilidad de este.

Al seguir estos pasos, las administraciones públicas pueden gestionar de manera efectiva la diversidad cognitiva y promover la viabilidad del equipo, contribuyendo así a mejorar la calidad de los servicios públicos.



Promover Sistema de Memoria Transactiva y la integración de las tecnologías en las administraciones públicas para facilitar el intercambio de conocimientos y la colaboración entre los empleados

diversamente cognitivos:

Desarrollar funciones y responsabilidades claras:

- ❖ Definir claramente los roles y responsabilidades dentro de los equipos de trabajo para garantizar que cada miembro posea conocimientos y experiencia especializados en dominios específicos. Establecer los roles describiendo las responsabilidades, expectativas y responsabilidades de cada miembro del equipo dentro del marco de TMS.

Promover la confianza y la seguridad psicológica:

- ❖ Fomentar una cultura de confianza y seguridad psicológica donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus conocimientos y experiencia sin temor a ser juzgados.
- ❖ Fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva para crear un entorno donde se valoren y respeten las diversas perspectivas.

Fomentar el intercambio de información y la colaboración:

- ❖ Implementar plataformas y herramientas colaborativas que faciliten el intercambio y la difusión de conocimientos e información entre los miembros del equipo.
- ❖ Fomentar la comunicación y la colaboración periódica a través de reuniones de equipo, sesiones de lluvia de ideas y foros virtuales para fomentar el intercambio de información y el aprendizaje colectivo.

Documentar y codificar conocimientos:

- ❖ Desarrollar repositorios y bases de datos centralizados con apoyo de las tecnologías, para documentar y codificar el conocimiento organizacional, incluidas las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y la experiencia en dominios específicos.
- ❖ Alentar a los miembros del equipo a contribuir y actualizar el depósito de conocimientos periódicamente, garantizando que la información permanezca actualizada y accesible para todos los miembros.
- ❖ Brindar una adecuada infraestructura tecnológica y soporte técnico.

Proporcionar formación y apoyo:

- ❖ Ofrecer programas de capacitación y talleres para educar a los miembros del equipo sobre la importancia de crear sistemas de memoria transactiva y brindarles las habilidades y herramientas necesarias para aprovechar eficazmente el conocimiento colectivo.

- ❖ Implementar programas de formación para los empleados de la administración pública en el uso eficiente de las tecnologías, para mejorar sus capacidades de: integración interna para optimizar y simplificar los procesos internos de las administraciones y la difusión externa para mejorar las gestiones con los ciudadanos, empresas y la sociedad en general.

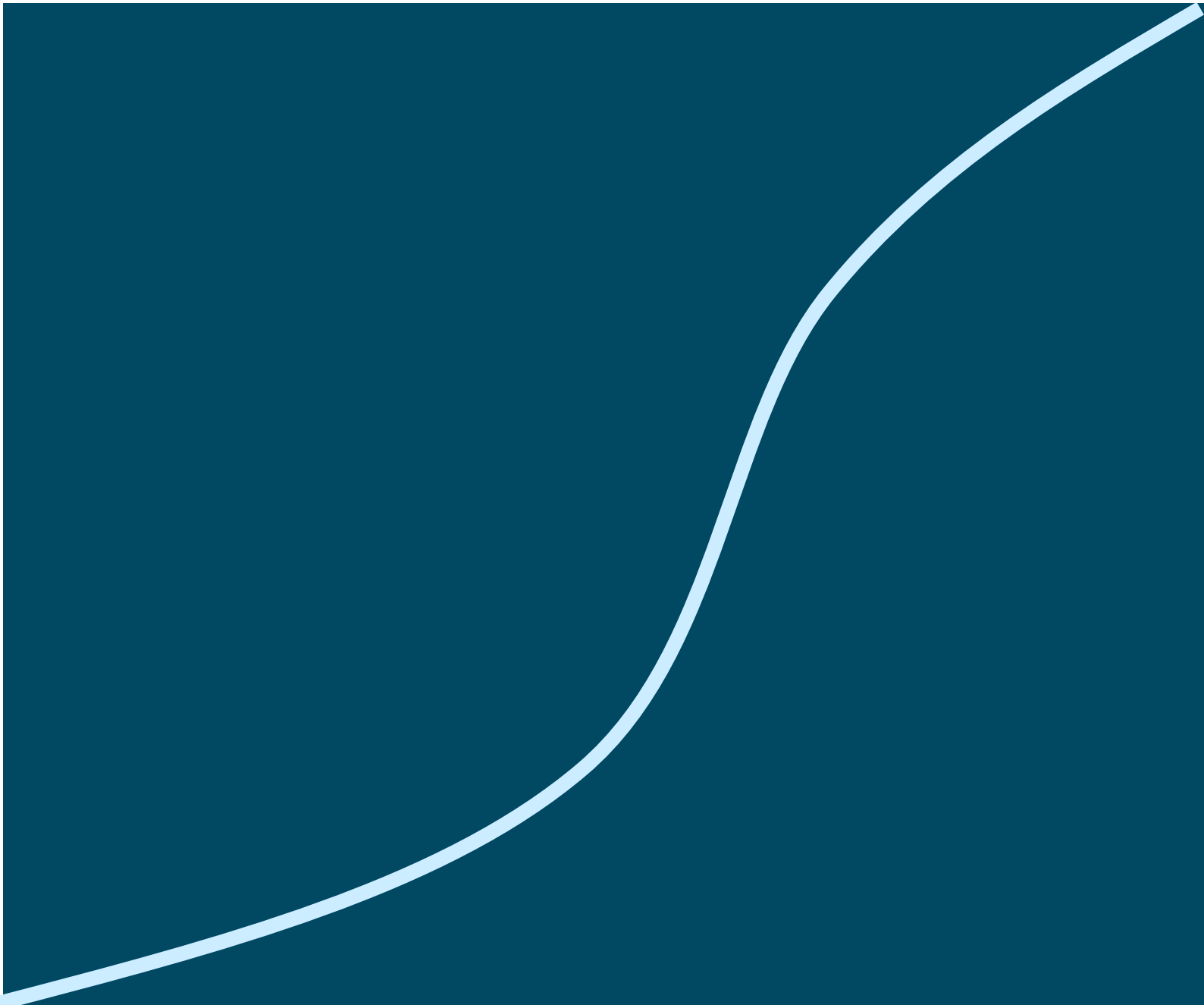
Recompensar y reconocer el intercambio de conocimientos:

- ❖ Implementar sistemas de recompensa y reconocimiento que incentiven y celebren comportamientos que promuevan el intercambio de conocimientos, la colaboración y la contribución a los sistemas de memoria transactiva.
- ❖ Reconocer a los empleados y equipos que demuestran excelencia en aprovechar el conocimiento colectivo para lograr los objetivos organizacionales, fomentando una cultura de mejora continua e innovación.

Evaluar y adaptar:

- ❖ Evaluar periódicamente la efectividad de la implementación de los sistemas de memoria transactiva e integración de la tecnología a través de mecanismos de retroalimentación, encuestas y métricas de desempeño para identificar áreas de mejora y adaptación.
- ❖ Solicitar comentarios de los miembros del equipo sobre sus experiencias con el sistema de memoria transactiva. Y utilice sus comentarios para realizar ajustes y mejoras en el sistema a lo largo del tiempo.

Al implementar estas recomendaciones prácticas, las administraciones publicas pueden promover el desarrollo y la adopción de sistemas de memoria transactiva e integración de tecnologías, facilitando el intercambio efectivo de conocimientos proveniente de la diversidad cognitiva de los empleados para el logro de la viabilidad de los miembros del equipo.



2

*Pasos para lograr un
comportamiento ambidextro
mediante el uso de rasgos y
comportamientos de empleados
diversamente cognitivos*



Pasos para lograr un comportamiento ambidextro mediante el uso de rasgos y comportamientos de empleados diversamente cognitivos.



Gestionar la diversidad cognitiva para lograr un comportamiento ambidextro dentro de una organización implica fomentar un entorno que valore las diferentes perspectivas y al mismo tiempo equilibre la exploración y la explotación. A continuación, se detallan pasos para gestionar la diversidad cognitiva y lograr un comportamiento ambidextro:

Reconocer y valorar la diversidad:

- ❖ Reconocer que la diversidad cognitiva aporta una variedad de perspectivas que pueden conducir a soluciones innovadoras.
- ❖ Fomentar una cultura donde los diferentes puntos de vista sean bienvenidos y respetados.

Promover la comunicación inclusiva:

- ❖ Fomentar el diálogo abierto y la escucha activa.
- ❖ Crear plataformas para que los empleados compartan ideas y perspectivas sin temor a ser juzgados.

Equipos diversos:

- ❖ Formar equipos con miembros con diversas experiencias y conocimientos.
- ❖ Fomentar la colaboración y aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo.

Formación y desarrollo:

- ❖ Ofrecer oportunidades para que los empleados desarrollen habilidades tanto de exploración (innovación, creatividad) como de explotación (eficiencia, optimización).

Estructura organizativa flexible:

- ❖ Diseñar una estructura organizacional que soporte tanto las actividades de exploración como de explotación.

- ❖ Establecer equipos separados centrados en la innovación (exploración) y la excelencia operativa (explotación) garantizando al mismo tiempo la colaboración entre ellas.

Recompensa y reconocimiento:

- ❖ Reconocer y recompensar a las personas y equipos que demuestren un comportamiento ambidextro, equilibrando la innovación y la eficiencia.
- ❖ Celebre la diversidad de pensamiento y fomente la toma de riesgos y el aprendizaje de los fracasos.

Fomentar el aprendizaje continuo:

- ❖ Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad.
- ❖ Animar a los empleados a explorar nuevas ideas, experimentar con diferentes enfoques y aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.

Siguiendo estos pasos, las organizaciones pueden gestionar eficazmente la diversidad cognitiva y cultivar un comportamiento ambidextro, lo que conduce a una mayor innovación y adaptabilidad en las administraciones públicas.

Autoeficacia creativa



Promover la autoeficacia creativa entre los empleados diversamente cognitivos de la administración pública implica crear un entorno que fomente y apoye la creatividad, la innovación y la resolución de problemas. A continuación, se presentan algunas estrategias para promover la autoeficacia creativa de los empleados de la administración pública:

Brindar capacitación y desarrollo:

- ❖ Ofrecer programas de capacitación y talleres enfocados en la creatividad, la innovación y las habilidades de resolución de problemas. Proporcionar a los empleados herramientas,

técnicas y marcos para generar y desarrollar ideas creativas. Fomentar la experimentación y la asunción de riesgos en un entorno seguro y de apoyo.

Fomentar perspectivas diversas:

- ❖ Crear oportunidades para que los empleados colaboren con compañeros de diferentes disciplinas y áreas de especialización. Fomentar equipos multifuncionales y proyectos interdisciplinarios para aprovechar diversas perspectivas y enfoques para la resolución de problemas.

Facilitar la generación y el intercambio de ideas:

- ❖ Establecer plataformas y procesos para que los empleados generen, compartan y colaboren en ideas. Crear sesiones de lluvia de ideas, desafíos de ideas o centros de innovación donde los diferentes empleados puedan intercambiar ideas y comentarios libremente. Brindar oportunidades para que los empleados presenten y desarrollen sus ideas para una posible implementación.

Proporcionar recursos y apoyo:

- ❖ Hay que asegurar que los empleados tengan acceso a los recursos, herramientas y apoyo que necesitan para llevar a cabo proyectos e iniciativas creativas. Proporcionar financiación, tiempo y apoyo organizativo para proyectos de innovación. Ofrezca tutoría, entrenamiento y orientación para ayudar a los empleados a superar obstáculos y navegar por el proceso creativo.

Promover una mentalidad de crecimiento:

- ❖ Fomentar una cultura que acepte el fracaso como parte natural del proceso creativo y fomentar el aprendizaje y el crecimiento a partir de los errores. Alentar a los empleados a adoptar una mentalidad de crecimiento, en la que vean los desafíos como oportunidades de aprendizaje en lugar de barreras para el éxito.

Evaluar y celebrar los éxitos:

- ❖ Evaluar periódicamente el impacto de las iniciativas creativas y celebrar los éxitos para reforzar el valor de las contribuciones creativas. Reconocer y recompensar a los empleados que demuestren creatividad, innovación y habilidades para resolver problemas. Compartir historias de éxito y lecciones aprendidas para inspirar y motivar a otros a aprovechar su potencial creativo.

Al implementar estas estrategias, las Administraciones públicas crean una cultura que promueve la autoeficacia creativa y aprovecha la diversidad cognitiva de los empleados y desde sus perspectivas únicas impulsar el comportamiento ambidextro.

Sentimentalismo



Gestionar el grado de sentimentalismo de los empleados diversamente cognitivos de la administración pública para lograr un equilibrio entre empatía y profesionalidad. Así como aprovecharla para mejorar la motivación, el compromiso con los objetivos organizacionales y el comportamiento ambidextro. A continuación, se presentan algunas estrategias para gestionar eficazmente el sentimentalismo en los empleados de la administración pública:

Alinear los valores organizacionales:

- ❖ Fomentar un fuerte sentido de identidad y propósito organizacional alineando los valores organizacionales con los valores y creencias personales de los empleados. Enfatice la importancia del servicio público y el impacto positivo en la sociedad, aprovechando la conexión emocional de los empleados con estos ideales.

Celebre las tradiciones y los hitos:

- ❖ Reconocer y celebrar las tradiciones, los hitos y los logros de la organización para reforzar la conexión emocional de los empleados con la organización. Reconocer las contribuciones de los empleados con muchos años de servicio, conmemorar eventos importantes en la historia de la organización y crear oportunidades para que los empleados reflexionen sobre sus experiencias y logros compartidos.

Promover un ambiente de trabajo positivo:

- ❖ Crear un ambiente de trabajo inclusivo y de apoyo donde los diferentes empleados se sientan valorados, apreciados y respetados. Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo a través de actividades de formación de equipos, eventos sociales y programas de reconocimiento que fomenten un sentido de pertenencia y conexión entre los empleados.

Reconocer y recompensar las contribuciones:

- ❖ Reconocer y recompensar periódicamente a los empleados por sus contribuciones, logros y compromiso con la organización. Proporcionar un reconocimiento significativo que reconozca los esfuerzos de los empleados y refuerce su inversión emocional en el éxito de la organización.

Promover la inteligencia emocional:

- ❖ Fomentar la inteligencia emocional entre los empleados brindándoles oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar su autoconciencia, empatía y habilidades interpersonales. Animar a los empleados a reconocer y gestionar sus emociones de forma eficaz, permitiéndoles construir relaciones más sólidas, afrontar conflictos y comunicarse de forma más eficaz con colegas y partes interesadas.

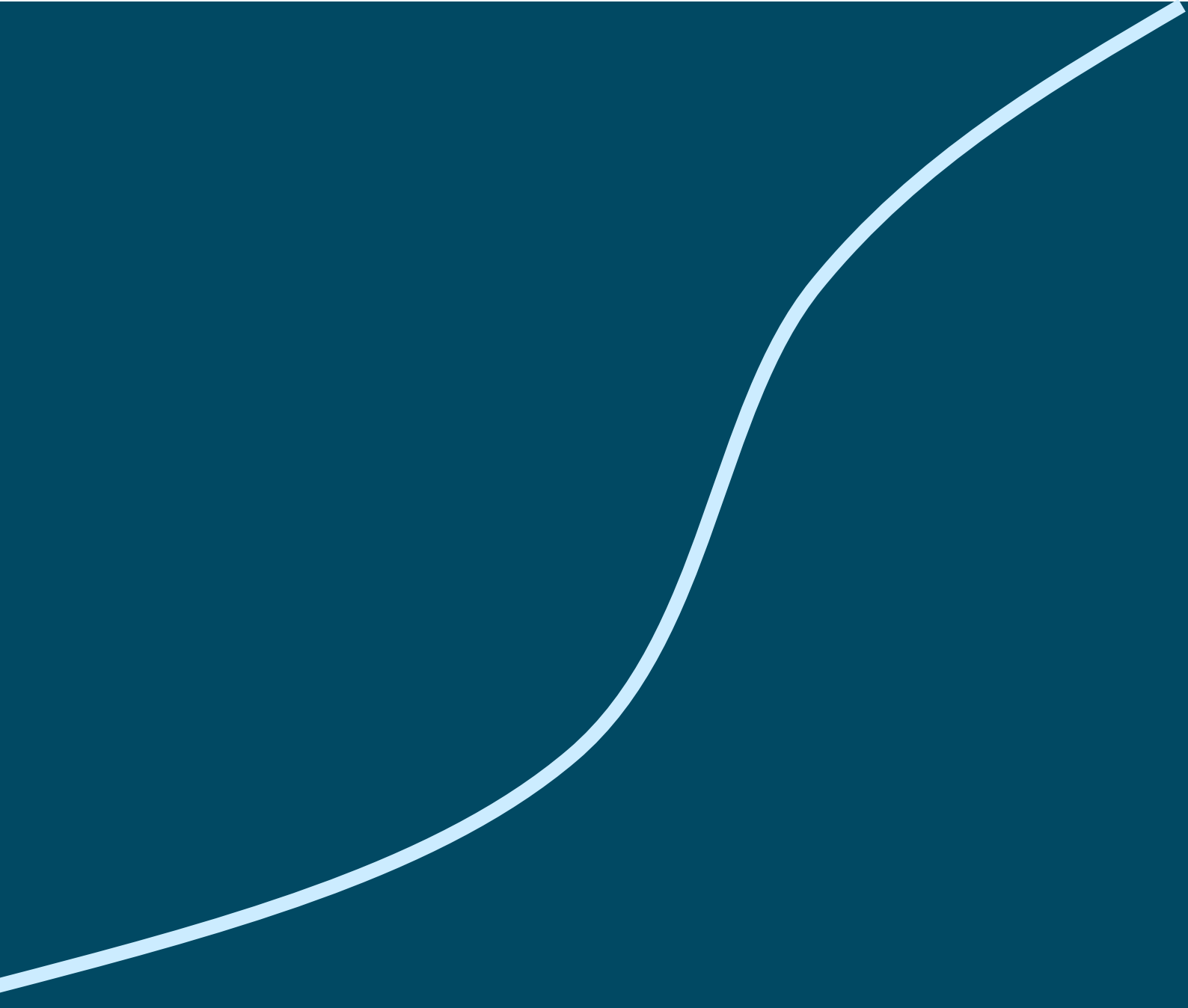
Fomente la retroalimentación y el compromiso:

- ❖ Crear canales para la comunicación abierta, la retroalimentación y el compromiso de los empleados para garantizar que los empleados se sientan escuchados, valorados y capacitados para contribuir con sus ideas y perspectivas. Solicitar comentarios de los empleados sobre decisiones, políticas e iniciativas de la organización, demostrando un compromiso genuino con su participación y aportes.

Liderar con el ejemplo:

- ❖ Los líderes desempeñan un papel crucial a la hora de modelar el comportamiento apropiado y establecer el tono para la gestión emocional dentro de la organización. Demostrar empatía manteniendo al mismo tiempo el profesionalismo y la objetividad en los procesos de toma de decisiones. Fomentar el diálogo abierto y la transparencia al abordar problemas o inquietudes emocionales dentro del lugar de trabajo.
- ❖ Los gerentes deben conocer el nivel de sentimentalismo y autoeficacia creativa de sus empleados. Este conocimiento es una herramienta muy útil que fomenta el desarrollo de la exploración y la explotación al manejar de manera constructiva las ideas disonantes y las diferentes perspectivas de los empleados.

Al implementar estas estrategias, la administración pública aprovecha eficazmente el sentimentalismo de los empleados para fomentar comportamiento ambidextro, con el fin de impulsar el desempeño y el éxito en el logro de los objetivos organizacionales.



3

*Pasos para aprovechar la apertura
a la diversidad y gestionar los
conflictos en el trabajo.*



Pasos para aprovechar la apertura a la diversidad y gestionar los conflictos en el trabajo.



Fomentar la apertura a la diversidad en los empleados y líderes de la administración pública es esencial para aprovechar sus diversas perspectivas, experiencias y talentos, reduciendo los conflictos de tarea y de relación y mejorando la gestión del conflicto. A continuación, se presentan algunas estrategias para promover la apertura a la diversidad y mitigar los conflictos en la administración pública:

Promover el conocimiento sobre la diversidad:

- ❖ Proporcionar sesiones de capacitación y talleres sobre conciencia de la diversidad, competencia cultural y prejuicios inconscientes para todos los empleados.
- ❖ Ofrecer recursos como lecturas, videos y cursos en línea para ayudar a los empleados a comprender el valor de la diversidad y reconocer sus propios prejuicios.
- ❖ Fomentar el diálogo y la discusión sobre temas relacionados con la diversidad para aumentar la conciencia y la empatía entre los empleados.
- ❖ Sensibilizar y concienciar a los equipos sobre la importancia de la diversidad para la innovación, la creatividad y el éxito organizacional.
- ❖ Proporcionar herramientas y recursos para mejorar las habilidades de gestión de conflictos, negociación y trabajo en equipo

Fomentar una cultura organizacional inclusiva:

- ❖ Crear oportunidades para que los empleados compartan sus diversas perspectivas, experiencias e ideas.
- ❖ Fomentar la colaboración y el apoyo mutuo para enfrentar y superar los conflictos de tarea y de relación.

Implementar prácticas justas y equitativas:

- ❖ Revisar los procesos de reclutamiento, contratación y promoción que valoren el grado de apertura a la diversidad de los candidatos y empleados.
- ❖ Proporcionar formación sobre diversidad a directivos y profesionales de RR.HH. responsables de tomar decisiones de contratación y promoción.

El rol del líder:

- ❖ Alentar a los líderes y gerentes a promover activamente la diversidad y la inclusión a través de sus palabras y acciones.
- ❖ Asegurar que las políticas y prácticas dentro de la organización reflejen un compromiso con la diversidad.
- ❖ Los líderes deben fomentar climas laborales donde los empleados desarrollen apertura a la diversidad, aceptando la heterogeneidad de sus empleados y recompensando la integración positiva de la diversidad entre sus miembros.

Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo:

- ❖ Promover la colaboración entre diversos equipos para aprovechar diferentes perspectivas y experiencias en la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- ❖ Facilitar actividades e iniciativas de formación de equipos que promuevan la comprensión, la confianza y la cooperación entre los diversos miembros del equipo.

Proporcionar recursos para la resolución de conflictos:

- ❖ Fomentar la comunicación abierta y el diálogo entre las partes involucradas en conflictos (de tarea y de relación) para comprender las perspectivas de cada uno y encontrar soluciones mutuamente aceptables.

Promover la innovación y la creatividad:

- ❖ Aliente a los empleados a contribuir con diversas ideas y perspectivas a los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones.
- ❖ Cree oportunidades para la colaboración multifuncional y sesiones de intercambio de ideas donde los empleados puedan aprovechar sus diversos orígenes y experiencia para generar soluciones innovadoras.
- ❖ Reconocer y recompensar a los empleados por sus contribuciones creativas a proyectos, iniciativas y mejoras organizacionales.

Mejorar los procesos de toma de decisiones:

- ❖ Incorporar diversos puntos de vista y voces en foros de toma de decisiones, comités y grupos de trabajo para garantizar que las decisiones reflejen una variedad de perspectivas.
- ❖ Utilizar marcos de toma de decisiones que valoren la diversidad de pensamiento y promuevan la creación de consenso para lograr resultados más sólidos e informados.

Mejorar las capacidades de resolución de problemas:

- ❖ Aproveche las diversas experiencias y conocimientos de los empleados para abordar los desafíos y problemas complejos que enfrenta la organización.
- ❖ Facilite el intercambio de conocimientos y oportunidades de capacitación entre empleados de diferentes departamentos, disciplinas para ampliar sus capacidades de resolución de problemas.
- ❖ Fomentar una mentalidad de crecimiento que abarque la experimentación, el aprendizaje del fracaso y la mejora continua en los enfoques de resolución de problemas.

Promover el compromiso y la retención de los empleados:

- ❖ Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, avance profesional y oportunidades de liderazgo que reconozcan y aprovechen las diversas habilidades y experiencias de los empleados.

- ❖ Reconocer y valorar las contribuciones individuales y colectivas al logro de los objetivos y metas organizacionales.
- ❖ Celebrar los éxitos y logros del equipo, destacando la importancia de la diversidad y la colaboración en los resultados obtenidos.

Al seguir estos pasos, las administraciones públicas aprovechan la apertura a la diversidad y gestionan de manera efectiva los conflictos en el trabajo, creando un ambiente laboral inclusivo, armonioso y propicio para el crecimiento y el éxito organizacional. Las administraciones públicas se beneficiarían al seleccionar empleados y líderes que no sólo sean técnicamente competentes, sino también que cuenten con atributos de aceptación a individuos diferentes entre sí.



Promover liderazgo ambidextro. Los líderes ambidextros fomentan comportamientos de apertura y cierre, creando un clima positivo que contribuye a un contexto en el que los empleados generan ideas, discuten y hallan soluciones. En este contexto la presencia del liderazgo ambidextro, potencia los beneficios de la apertura a la diversidad de sus empleados para disminuir los conflictos de relación al mismo tiempo que mejora su gestión. Por lo que, se presenta las siguientes estrategias para promover este tipo de liderazgo en la administración pública:

Entender el Concepto de Liderazgo Ambidextro:

- ❖ Familiarizarse con el concepto de liderazgo ambidextro y su importancia para impulsar la innovación y la eficiencia en la administración pública.

Fomentar una Cultura de Innovación:

- ❖ Promover una cultura organizacional que valore la innovación, la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones para los desafíos públicos.
- ❖ Incentivar a los empleados a proponer ideas y proyectos innovadores que contribuyan a mejorar la prestación de servicios públicos y la satisfacción ciudadana.

Desarrollar Habilidades de Adaptabilidad y Flexibilidad:

- ❖ Fomentar el desarrollo de habilidades de adaptabilidad y flexibilidad entre los líderes y empleados de la administración pública.
- ❖ Capacitar a los líderes en la gestión del cambio, la resiliencia y la capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones y desafíos.

Capacitación y Desarrollo:

- ❖ Ofrecer programas de formación y capacitación en liderazgo ambidextro, gestión de la innovación, gestión del cambio y habilidades de adaptabilidad.
- ❖ Proporcionar herramientas y recursos que ayuden a los líderes y empleados a desarrollar y fortalecer sus competencias ambidexas.

Evaluar y Mejorar Continuamente:

- ❖ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los líderes y equipos ambidextros en la administración pública.
- ❖ Identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas para optimizar el funcionamiento de la organización y promover el liderazgo ambidextro.

Evaluación de nuevo personal:

- ❖ El área de recursos humanos de las administraciones públicas debe centrarse en la selección de líderes que tengan la capacidad de explotar y explorar simultáneamente.

Al seguir estos pasos, la administración pública promueve y desarrolla el liderazgo ambidextro, impulsando los resultados de la apertura a la diversidad para reducir los conflictos en el trabajo, lo que finalmente llevara a un mejor rendimiento laboral y eficiencia en la prestación de servicios públicos, respondiendo de manera efectiva a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Conclusión

Este manual de gestión de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad para las administraciones públicas representa una herramienta valiosa para promover una administración pública inclusiva, innovadora y orientada hacia el bienestar de todas sus integrantes. A través de este manual, se ofrece una guía detallada y práctica para entender, valorar y gestionar las diferentes formas de pensamiento, percepción y aprendizaje presentes en el ámbito laboral.

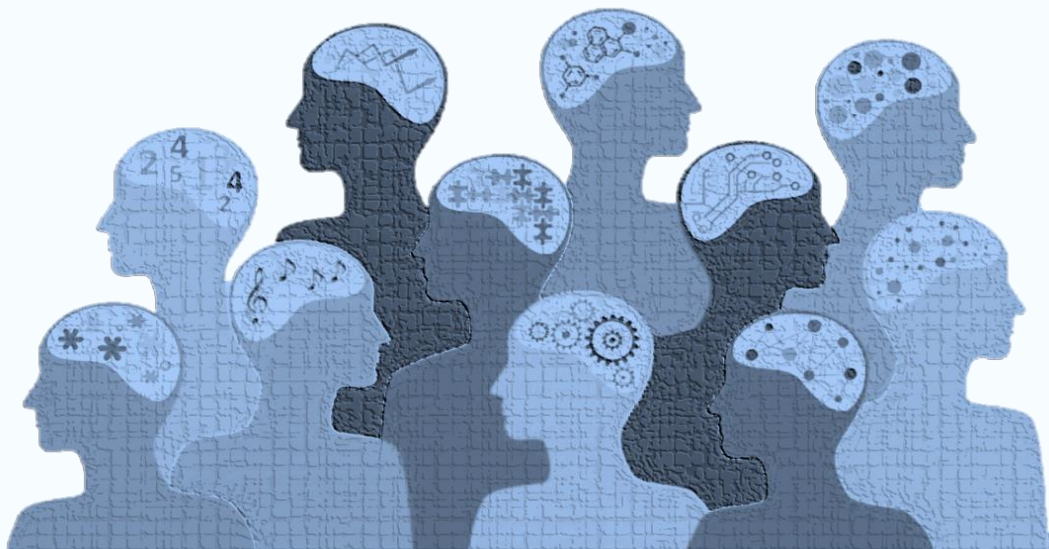
Este manual destaca la importancia de reconocer la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad como un activo que puede aportar perspectivas únicas y enriquecedoras a la gestión pública, permitiendo a las administraciones públicas adaptarse mejor a las cambiantes realidades sociales y responder de manera más efectiva a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Para asegurar el éxito en la implementación de las estrategias y acciones propuestas en este manual, es fundamental contar con el compromiso y la participación de todos los niveles de la administración pública, así como fomentar la formación y sensibilización continua en materia de diversidad cognitiva y la apertura entre los empleados públicos.

En conclusión, este manual ofrece una visión integral y actualizada sobre la gestión de la diversidad cognitiva y la apertura a la diversidad en el ámbito de las administraciones públicas, proporcionando las herramientas y recursos necesarios para construir organizaciones más inclusivas, innovadoras y preparadas para enfrentar los desafíos del siglo XXI reconociendo y valorando la riqueza que aporta la diversidad de pensamiento en el ámbito laboral.



Apéndice 1: Cuestionario



Estimado(a) Servidor(a) de la Administración Pública

Es grato dirigirnos a usted para saludarle cordialmente y manifestarle que, como parte del trabajo de investigación del Programa de Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada, se viene recogiendo información con el fin de realizar una tesis doctoral que aporte al conocimiento al estudio de la diversidad en los empleados de la administración pública de Perú. Por lo que solicitamos su colaboración, ya que su participación será muy importante para desarrollar esta investigación científica, que permitirá conocer y aportar fundamentos para mejorar el sector público.

Por favor, es de suma importancia que responda a todas las preguntas del cuestionario en el orden presentado. En cada ítem debe expresar su opinión, según su grado de acuerdo o desacuerdo, por lo que no hay respuesta correcta o incorrecta. Lea atentamente cada afirmación y responda con la mayor sinceridad. El primer bloque recoge los datos demográficos que se utilizarán para fines estadísticos. Las respuestas y datos que nos proporcione serán tratados por el equipo de investigación de forma anónima y confidencial.

En tal sentido, lo invitamos a llenar el siguiente cuestionario, el cual no le tomará más de 10 minutos de su tiempo. Para acceder al cuestionario hacer clic en el siguiente vínculo:

<https://encuestas.ugr.es/index.php/781231?lang=es>

Apreciamos contar con su valiosa colaboración.
Atentamente,

Dra. Antonia Ruiz Moreno
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Phone +34-958240916
Email: aruizmor@ugr.es

Dra. Dainelis Cabeza Pullés
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Phone +34- 958241000
Email: dainelis@ugr.es

PhD student. Paola Steffany Arce Lopez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
[Phone](tel:+51969702262) +51 969702262
Email: steffanyarce@correo.ugr.es

BLOQUE I

DATOS GENERALES:

Por favor, responda a las siguientes cuestiones de carácter general que necesitamos para fines exclusivamente estadísticos. Estos datos se tratarán de manera anónima y confidencial, en ningún caso se emplearán para identificarlo.

Marque el ministerio al que pertenece:

Ministerio de Cultura ()

Ministerio de Economía y Finanzas ()

Indique la Oficina en la que trabaja:

Tipo de contrato en la institución:

- Tiempo completo
- Indefinido
- Tiempo parcial
- Temporal

Ciudad Actual:

Edad:

Género: Femenino () Masculino ()

Nivel de estudios terminado

- Enseñanza media (secundaria o menos)
- Enseñanza Superior (Bachillerato o Enseñanzas técnicas)
- Estudios universitarios (diplomatura, licenciatura)
- Posgrado (máster o doctorado)

Profesión:

¿Cuántos años ha trabajado en el sector Público?:

Antigüedad en la institución actual:

Puesto de trabajo actual: Jefe () Empleado ()

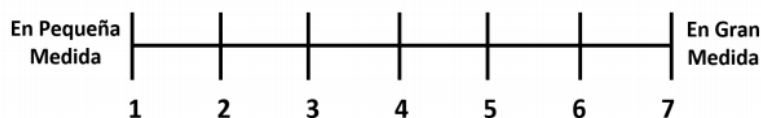
El número de empleados de mi servicio es:

El número de empleados de mi equipo de trabajo:

Tiempo que llevan trabajando en el equipo:

BLOQUE II

Indique cómo evalúa a los miembros de su equipo en cada una de las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) Hasta qué punto los miembros de su equipo de trabajo difieren en su forma de pensar	1	2	3	4	5	6	7
b) En qué medida los miembros del equipo de trabajo difieren en cómo ven el mundo	1	2	3	4	5	6	7
c) Hasta qué punto los miembros del equipo de trabajo difieren en sus conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5	6	7
d) Hasta qué punto los miembros del equipo de trabajo difieren en sus creencias sobre lo que está bien y lo que está mal	1	2	3	4	5	6	7

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) Cada miembro del equipo tiene conocimientos especializados de algún aspecto de nuestro trabajo	1	2	3	4	5
b) Tengo conocimiento sobre un aspecto del trabajo que ningún otro miembro del equipo tiene	1	2	3	4	5
c) Diferentes miembros del equipo son responsables de la experiencia en diferentes áreas	1	2	3	4	5
d) El conocimiento especializado de varios miembros del equipo fue necesario para completar los resultados del trabajo	1	2	3	4	5
e) Conozco qué miembros del equipo tienen experiencia en áreas específicas	1	2	3	4	5

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) Me sentí cómodo aceptando sugerencias de procedimientos de otros miembros del equipo	1	2	3	4	5
b) Confíe en el conocimiento de otros miembros acerca de su trabajo	1	2	3	4	5
c) Confiaba realmente en la información que otros miembros del equipo aportaron a la discusión	1	2	3	4	5
d) Cuando otros miembros dieron información, quise verificarlo por mí mismo	1	2	3	4	5
e) No tenía mucha fe en la "experiencia" de otros miembros	1	2	3	4	5

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) Nuestro equipo ha trabajado de manera conjunta y bien coordinada	1	2	3	4	5
b) Nuestro equipo tuvo muy pocos malentendidos sobre qué hacer	1	2	3	4	5
c) Nuestro equipo necesita dar marcha atrás y comenzar de nuevo constantemente	1	2	3	4	5
d) Realizamos las tareas sin problemas y de manera eficiente	1	2	3	4	5
e) Hubo mucha confusión sobre cómo llevar a cabo las tareas	1	2	3	4	5

En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



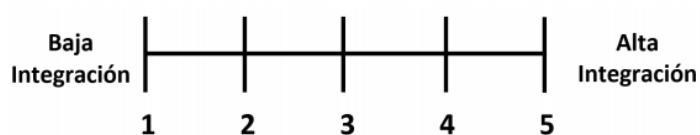
a) Este equipo no debería seguir funcionando como un equipo	1	2	3	4	5	6	7
b) Este equipo no fue capaz de trabajar juntos como una unidad	1	2	3	4	5	6	7
c) Este equipo probablemente nunca debería trabajar juntos en el futuro	1	2	3	4	5	6	7
d) Si tuviera la oportunidad, habría cambiado de equipo	1	2	3	4	5	6	7
e) Me encantaría trabajar con los miembros del equipo en otros proyectos en el futuro	1	2	3	4	5	6	7

Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) Nuestra sede/oficina cuenta con una buena infraestructura de telecomunicaciones	1	2	3	4	5
b) Existen aplicaciones web integradas que abarcan diferentes áreas funcionales	1	2	3	4	5
c) Nuestra sede/oficina comparte las bases de datos para varias aplicaciones, en lugar de tener una base de datos separada para cada aplicación	1	2	3	4	5

Señale el grado de alcance de integración interna en la integración de la tecnología en las siguientes áreas de su sede/oficina, utilizando la siguiente escala:



a) Gestión contable y financiera	1	2	3	4	5
b) Control de material e inventario	1	2	3	4	5
c) Procesamiento de solicitudes y cumplimiento	1	2	3	4	5
d) Automatización de atención al público	1	2	3	4	5

Señale el grado de uso de la integración de la tecnología en su sede/oficina, utilizando la siguiente escala:



a) Intercambia datos operativos con otras instituciones	1	2	3	4	5
b) Intercambio de datos operativos con los ciudadanos	1	2	3	4	5
c) Facilita la gestión de envíos y logística con los proveedores del estado	1	2	3	4	5
d) Servicio de atención al público	1	2	3	4	5

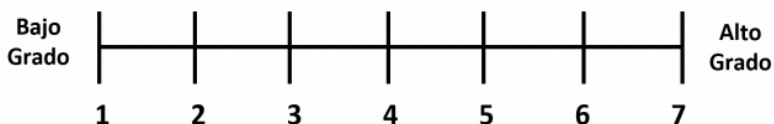
BLOQUE III

Señale en qué medida ha realizado las siguientes actividades, utilizando la siguiente escala:



a) Busca nuevas posibilidades con respecto a su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
b) Evalúa diversas opciones con respecto a su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
c) Se centra en la fuerte renovación de servicios o procesos	1	2	3	4	5	6	7
d) Participa activamente en actividades que requieren que sean adaptables	1	2	3	4	5	6	7
e) Se involucra activamente en actividades que les requieren aprender nuevas habilidades o conocimientos	1	2	3	4	5	6	7

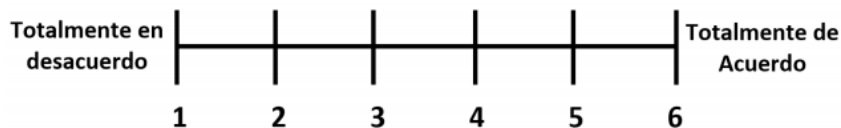
Señale en qué medida ha realizado las siguientes actividades, utilizando la siguiente escala:



a) Participa activamente en actividades en las que han acumulado mucha experiencia	1	2	3	4	5	6	7
b) Participa activamente en actividades en las que claramente saben cómo realizarlas	1	2	3	4	5	6	7
c) Participa activamente en actividades que se centran en el logro de objetivos a corto plazo	1	2	3	4	5	6	7
d) Se involucra activamente en actividades que puede realizar adecuadamente utilizando su conocimiento existente	1	2	3	4	5	6	7

e) Participa activamente en actividades que se ajustan claramente a la política existente de la Institución	1	2	3	4	5	6	7
f) Realiza actividades de forma rutinaria	1	2	3	4	5	6	7

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) Podré alcanzar la mayoría de los objetivos que me he fijado de una manera creativa	1	2	3	4	5	6
b) Cuando enfrente tareas difíciles, estoy seguro de que las cumpliré creativamente	1	2	3	4	5	6
c) En general, creo que puedo obtener resultados que son importantes para mí de una manera creativa.	1	2	3	4	5	6
d) Creo que puedo tener éxito en cualquier esfuerzo creativo que me proponga.	1	2	3	4	5	6
e) Podré superar muchos desafíos creativamente	1	2	3	4	5	6
f) Estoy seguro de que puedo realizar creativamente muchas tareas diferentes	1	2	3	4	5	6
g) En comparación con otras personas, puedo hacer la mayoría de las tareas de manera muy creativa	1	2	3	4	5	6
h) Incluso cuando las cosas son difíciles, puedo actuar de manera bastante creativa	1	2	3	4	5	6

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:



a) Me gusta recordar mi juventud	1	2	3	4	5
b) Soy una persona sentimental	1	2	3	4	5
c) No deseo salvar recuerdos del pasado.	1	2	3	4	5
d) Me gusta guardar recuerdos de lugares o eventos interesantes	1	2	3	4	5
e) Disfruto de conversaciones en las que recordamos eventos del pasado	1	2	3	4	5
f) Los aniversarios de eventos especiales no son importantes para mí	1	2	3	4	5
g) Me conmuevo emocionalmente cuando recuerdo escenas de mi juventud	1	2	3	4	5

BLOQUE IV

Esta sección se responderá en función a su puesto actual de trabajo:

A) BLOQUE PARA LIDERES

Califique a su equipo en las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) En mi grupo, los miembros disfrutan haciendo trabajos con personas de diferentes etnias, géneros y edades	1	2	3	4	5
b) En mi grupo, los miembros hacen un esfuerzo adicional para escuchar a personas de diferente origen étnico, género y edad	1	2	3	4	5

Califique a su equipo en las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) En mi grupo, los miembros hacen un esfuerzo adicional para escuchar a las personas que tienen diferentes valores y motivaciones laborales	1	2	3	4	5
b) En mi grupo, los miembros están interesados en aprender de las personas que tienen diferentes valores y motivaciones laborales	1	2	3	4	5

Califique a su equipo en las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) En mi grupo, los miembros disfrutan haciendo trabajos con personas que tienen diferentes habilidades, destrezas profesionales y experiencias laborales	1	2	3	4	5
b) En mi grupo, los miembros hacen un esfuerzo adicional para escuchar a las personas que tienen diferentes habilidades, destrezas profesionales y experiencias laborales	1	2	3	4	5

Indique con qué frecuencia se da las siguientes afirmaciones, donde:



a) Hubo fricción entre los miembros del grupo	1	2	3	4	5	6	7
b) Fueron evidentes los conflictos de personalidad del grupo	1	2	3	4	5	6	7
c) Hubo tensión entre los miembros del grupo	1	2	3	4	5	6	7

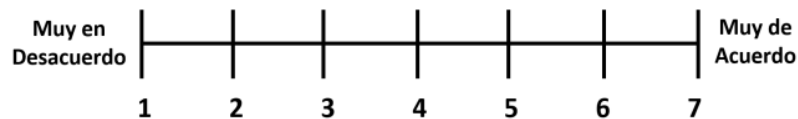
d) Hubo conflicto emocional entre los miembros del grupo	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Indique con qué frecuencia se da las siguientes afirmaciones, donde:



a) La gente de su grupo no estuvo de acuerdo con respecto al trabajo que se realiza	1	2	3	4	5
b) Hubo conflictos sobre las ideas en su grupo	1	2	3	4	5
c) Hubo diferencias de opinión sobre su grupo	1	2	3	4	5

En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:



a) El conflicto se trata abiertamente en su grupo	1	2	3	4	5	6	7
b) Si surge un conflicto en su grupo, las personas involucradas en el conflicto inician pasos para resolver el conflicto de inmediato	1	2	3	4	5	6	7
c) Su grupo sabe qué hacer cuando surgen conflictos entre sus miembros	1	2	3	4	5	6	7
d) Su grupo puede evitar los aspectos negativos del conflicto antes de que ocurran	1	2	3	4	5	6	7

B) BLOQUE PARA EMPLEADOS

Como califica a su grupo en las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) En mi grupo, los miembros disfrutan haciendo trabajos con personas de diferentes etnias, géneros y edades	1	2	3	4	5
b) En mi grupo, los miembros hacen un esfuerzo adicional para escuchar a personas de diferente origen étnico, género y edad	1	2	3	4	5

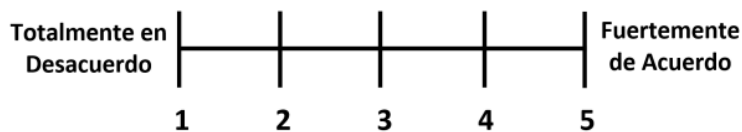
Como califica a su grupo en las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) En mi grupo, los miembros hacen un esfuerzo adicional para escuchar a las personas que tienen diferentes valores y motivaciones laborales	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

b) En mi grupo, los miembros están interesados en aprender de las personas que tienen diferentes valores y motivaciones laborales	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Como califica a su grupo en las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) En mi grupo, los miembros disfrutan haciendo trabajos con personas que tienen diferentes habilidades, destrezas profesionales y experiencias laborales	1	2	3	4	5
b) En mi grupo, los miembros hacen un esfuerzo adicional para escuchar a las personas que tienen diferentes habilidades, destrezas profesionales y experiencias laborales	1	2	3	4	5

Califique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) Mi líder permite diferentes formas de realizar una tarea	1	2	3	4	5
b) Mi líder fomenta la experimentación con diferentes ideas	1	2	3	4	5
c) Mi líder motiva a otros a correr riesgos	1	2	3	4	5
d) Mi líder da posibilidades para el pensamiento y las actuaciones independientes	1	2	3	4	5
e) Mi líder da espacio a las ideas de los demás	1	2	3	4	5
f) Mi líder permite que se cometan errores	1	2	3	4	5
g) Mi líder permite el error que lleva a un aprendizaje	1	2	3	4	5

Califique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:



a) Mi líder planifica los objetivos y controla sus logros.	1	2	3	4	5
b) Mi líder establece rutinas	1	2	3	4	5
c) Mi líder toma medidas correctivas	1	2	3	4	5
d) Mi líder controla el cumplimiento de las reglas	1	2	3	4	5
e) Mi líder cumple con los planes	1	2	3	4	5
f) Mi líder presta atención al logro de la tarea según lo planificado	1	2	3	4	5

Indique con qué frecuencia se da las siguientes afirmaciones, donde:



a) Hubo fricción entre los miembros de tu grupo	1	2	3	4	5	6	7
b) Fueron evidentes los conflictos de personalidad en su grupo	1	2	3	4	5	6	7
c) Hubo tensión entre los miembros de su grupo	1	2	3	4	5	6	7
d) Hubo conflicto emocional entre los miembros de tu grupo	1	2	3	4	5	6	7

Indique con qué frecuencia se da las siguientes afirmaciones, donde:



a) La gente de su grupo no estuvo de acuerdo con respecto al trabajo que se realiza	1	2	3	4	5
b) Hubo conflictos sobre las ideas en su grupo	1	2	3	4	5
c) Hubo diferencias de opinión sobre su grupo	1	2	3	4	5

En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde:



a) El conflicto se trata abiertamente en su grupo	1	2	3	4	5	6	7
b) Si surge un conflicto en su grupo, las personas involucradas en el conflicto inician pasos para resolver el conflicto de inmediato	1	2	3	4	5	6	7
c) Su grupo sabe qué hacer cuando surgen conflictos entre sus miembros	1	2	3	4	5	6	7
d) Su grupo puede evitar los aspectos negativos del conflicto antes de que ocurran	1	2	3	4	5	6	7

**Ha concluido el cuestionario
¡Muchas gracias por su colaboración!**



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

