

Diseñe espacios físicos y digitales para fomentar la inclusión

Eric M. Anicich, Jon M. Jachimowicz, Merrick R. Osborne
y L. Taylor Phillips

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

**ESTRATEGIA
Y DECISIONES**

Durante el último año, los comentaristas han sugerido una amplia gama de estrategias para que individuos y organizaciones se vuelvan más antirracistas. Aunque estas estrategias son importantes y oportunas, el rechazo de los blancos a su implementación amenaza con sembrar más división racial.

Ante esta reacción, los líderes que pretenden aplicar un cambio duradero en sus organizaciones necesitan nuevas herramientas. Mientras que las estrategias actuales se centran principalmente en cambiar mentes y corazones, investigaciones recientes - incluyendo la nuestra - demuestran cómo los espacios físicos y digitales de una organización desempeñan un papel poderoso y a menudo descuidado. Aquí mostramos cómo los líderes pueden diseñar procesos y lugares de trabajo que faciliten el contacto positivo entre los miembros de diferentes grupos raciales, lo que a su vez puede activar una cascada de resultados positivos en materia de diversidad e inclusión.

Cambiando espacios para cambiar actitudes intergrupales

Nuestro pensamiento se basa en el trabajo del famoso psicólogo Kurt Lewin, cuyo modelo de cambio en tres etapas enfatizó la importancia de descongelar el estatus quo, pasar a un nuevo equilibrio y volver a congelar para fijar el cambio. Una idea clave derivada del modelo de Lewin es que identificar y eliminar las barreras para el cambio suele ser más eficaz que aplicar una presión creciente para modificar el comportamiento de las personas

Encuentros casuales entre grupos en el espacio físico

Al igual que los líderes de las organizaciones han trabajado juntos para diseñar lugares de trabajo a seguros ante el COVID, sugerimos que el reingreso a las oficinas también podría incluir el rediseño de los espacios físicos para fomentar más encuentros casuales entre grupos. Por ejemplo, dado que la distancia física entre las oficinas vuelve mucho menos probable que los empleados interactúen entre sí, las organizaciones podrían ofrecer espacios de reuniones inclusivos que sean convenientes, accesibles, y cómodos para todos los grupos.

Este artículo es útil para:

- *Fomentar la diversidad y la inclusión.*
- *Diseñar espacios físicos y virtuales de interacción.*
- *Promover más encuentros casuales entre grupos.*

Los espacios físicos y digitales de una organización desempeñan un papel poderoso, y a menudo descuidado.

En un contexto organizativo, los espacios que funcionan como embudos arquitectónicos (por ejemplo, ubicar los baños de las oficinas para producir tráfico peatonal a través de las zonas comunes, como Steve Jobs lo hizo) o imanes sociales (por ejemplo, The Garage, el gigantesco espacio de creación de Microsoft) pueden facilitar más encuentros casuales acerca de necesidades e intereses compartidos.

Encuentros casuales entre grupos en el espacio digital

Los avances tecnológicos pueden ofrecer nuevas maneras de que los empleados interactúen a través de las fronteras grupales en los espacios digitales. Por ejemplo, un estudio reciente en una gran organización global, aleatorizó reuniones virtuales sincronizadas e informales entre becarios remotos y altos directivos. Otros estudios han utilizado almuerzos gratuitos como incentivo para reunir aleatoriamente a empleados de toda la organización que de otro modo no interactuarían, y descubrieron que estos ejercicios que son útiles para superar las jerarquías organizativas, especialmente cuando los almuerzos son programados por un “bot social” en lugar de ser organizados por actores humanos.

Del mismo modo, los directivos pueden encontrar formas creativas de utilizar aplicaciones, como Clubhouse (que podría proporcionar un espacio para que las personas tengan conversaciones casuales de audio entre sí) y Gather (que podría proporcionar un entorno virtual navegable que ayude a los compañeros de trabajo a sentirse conectados mientras trabajan a distancia) para promover más encuentros casuales entre grupos.

Alcanzar y gestionar la diversidad y la inclusión es difícil. Muchas iniciativas se centran en cambiar los corazones y las mentes para superar la resistencia a la diversidad y la inclusión, pero en gran medida estas iniciativas han pasado por alto una de las herramientas más poderosas y probadas de la psicología: el diseño de espacios físicos y virtuales de interacción. Un camino de menor resistencia podría implicar opciones de diseño bien pensadas.

Un camino de menor resistencia podría implicar opciones de diseño bien pensadas.

Sobre los autores:

Eric M. Anicich es profesor asistente en la Marshall School of Business de la University of Southern California.

Jon M. Jachimowicz es profesor asistente en la Organizational Behavior Unit de Harvard Business School.

Merrick Osborne es candidato doctoral en el Department of Management and Organization de la Marshall School of Business.

L. Taylor Phillips es profesor asistente en la NYU Stern School of Business.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com