



Pedro Rivadeneira*

La nueva cultura del trabajo: de empleado a intraemprendedor

Los nuevos espacios de trabajo flexibles que buscan promover la movilidad, la innovación y la productividad deben diseñarse para estar al servicio de la cultura organizacional, la cual no siempre está preparada para recibir estas transformaciones y puede requerir cambios importantes para funcionar adecuadamente. Si esto no es tenido en cuenta se corre el riesgo de que los usuarios no se “apropien” de este nuevo espacio y de que el proyecto fracase. Por eso es importante no perder de vista que el diseño de los espacios debe ser parte de una concepción mucho mayor, que incluya las particularidades inherentes a las nuevas culturas del trabajo. Pero, ¿en qué cultura estamos? ¿cuáles son sus valores? En la charla que brindó en Worktech Chile, Pedro Rivadeneira nos ayudó a comprender cuáles son los aspectos que definen la actual cultura del trabajo.

El intraemprendimiento facilita que el capital humano con el que cuenta la empresa genere proyectos que le otorguen sentido, motivación y compromiso al trabajo.

Pedro Rivadeneira, psicólogo organizacional y CEO de la consultora SocialLab, comenzó su exposición haciendo un análisis del tono que ha caracterizado los últimos 40 años del mercado laboral en Chile el cual, en términos generales, puede hacerse extensivo al resto de los países de la región.

Para poner en perspectiva esta situación, Rivadeneira nos invitó a examinar la cultura del trabajo propia de los países latinoamericanos. En nuestra región se puede constatar que valores tales como la obediencia tienden a preponderar por sobre la independencia, el trabajo duro, la determinación y la perseverancia, más propios de los países anglosajones.

Dentro de ese contexto, acotó Rivadeneira, se puede decir que a comienzos de los 70 Latinoamérica estaba instalada dentro de un modelo asistencialista y benefactor, con una cultura del trabajo basada en una dialéctica cuyo eje central descansaba en la figura del “explotador-explotado”. Este modelo se fundamentaba en la desconfianza, la infantilización, la escasez, la sobreprotección y la ausencia de riesgo.

Esta cultura de la desconfianza es muy potente en Latinoamérica y está muy instalada dentro de las organizaciones. Se basa en el principio de “el ojo del amo engorda el ganado” y puede representar un escollo muy importante al momento de instalar nuevos modelos de trabajo flexible.

La transformación de la cultura del trabajo

Uno de los factores que actualmente está empujando la transformación de la cultura del trabajo dentro de las organizaciones, señaló, es la convivencia de tres grandes grupos generacionales bajo el mismo techo: los *Baby Boomers*, la Generación X y la Generación Y.

A partir de la década del 90, otro factor que ha impactado con fuerza en la cultura del trabajo -señaló Rivadeneira- es la llegada de las TICs y de Internet. Este hecho se ha convertido en una bisagra que ha instalado nuevas formas de entender el trabajo. En este sentido, el arribo de la Generación Y ha sido decisivo ya que este grupo tiene aptitudes, expectativas y proyectos de vida muy diferentes a los de los otros segmentos etarios dentro de la organización.



Uno de los factores que actualmente está empujando la transformación de la cultura del trabajo dentro de las organizaciones es la convivencia de tres grandes grupos generacionales bajo el mismo techo.

Un zoom a la Generación Y

A fin de determinar cuáles son las culturas más innovadoras y si verdaderamente existe un ecosistema que permita favorecer la innovación dentro de las empresas, Pedro Rivadeneira presentó un estudio que ha desarrollado junto con la Universidad del Desarrollo y MMC Consultores. A partir de los datos recogidos se confeccionó un *Ranking de Culturas Creativas Corporativas (C3)* donde se expusieron las características que presenta la Generación Y dentro de las empresas. El Ranking C3 encuestó a 3.014 empleados en 15 empresas locales de los cuales el 38% (1.115 empleados) está compuesto por jóvenes de entre 18 y 35 años. Estos son algunos de los resultados que arrojó el estudio:

- **Aportan más ideas para la empresa.** Las ideas creativas son la base de cualquier innovación. En ese sentido, la Generación Y propone un 46% más de ideas que el grupo etario de los *Baby Boomers*.
- **Les falta autonomía.** La autonomía es un componente fundamental dentro de una cultura de la innovación. Los integrantes de la Generación Y sienten que les falta autonomía. Para ello es indispensable fortalecer la confianza y las capacidades de este grupo al mismo tiempo que se flexibilizan los procesos de la organización.

- **Sienten menos motivación y compromiso.** El trabajo desafiante se encuentra en la base de los procesos de innovación. Está demostrado que la innovación intrínseca es fundamental para la retención de los jóvenes talentos de la Generación Y. El 58% de estos jóvenes declara que, a veces o frecuentemente, no se siente entusiasmado con su trabajo.
- **Demandan mayor plasticidad laboral y teletrabajo.** Una de las exigencias de las Generaciones X e Y es la plasticidad laboral y el teletrabajo. El 80% de los jóvenes de la Generación Y señala que quiere trabajar fuera de la oficina algunas horas o días de la semana, siendo que solamente el 2,9% lo puede hacer actualmente.

El papel de la Generación Y en el intraemprendimiento corporativo

¿Cuáles son las estrategias que pueden implementar las empresas para dar cabida a la Generación Y? Las organizaciones que quieran captar y retener este talento joven deberán generar ecosistemas que faciliten la innovación al mismo tiempo que den cabida a las nuevas formas de trabajo que quieren instalar, aseguró Rivadeneira. Para convertirse en un catalizador de la innovación es necesario comprender claramente el fenómeno del intraemprendimiento, añadió. Con este concepto se facilita que el capital humano con el que cuenta la empresa genere proyectos que le otorguen sentido, motivación y compromiso al trabajo.



El intraemprendedor, surgido del segmento de gente joven que está ingresando en el mercado laboral, es siempre una persona proactiva que encuentra los medios para convertir una idea en una realidad rentable. Suelen ser entusiastas, creativos, proactivos y con un espíritu resolutivo, capaces de generar y gestionar ideas y de crear productos y/o servicios desde su posición en la empresa. El emprendedor interno asume su trabajo como si fuera propio, aportando ideas y mucha energía. Este tipo de colaboradores son empresarios en potencia a pesar de que deciden desarrollar sus proyectos dentro y a través de la organización a la que pertenecen. Por todos estos motivos el intraemprendedor es muy valorado en las corporaciones y, aunque no es simple gerenciarlos, tampoco conviene prescindir de su riquísimo aporte.

La cultura de una empresa emprendedora debe abarcar algunos aspectos fundamentales para promover la innovación tales como la orientación al mercado, el respeto por el individuo y la diversidad, alentar los procesos de ideas que vienen de abajo hacia arriba, tolerancia a los fracasos, compartir conocimiento, estímulo de redes informales, equipos interdisciplinarios, horizontes de largo plazo, etc. El diseño del espacio de trabajo es muy importante para promover la innovación y la creatividad, pero de nada sirve si no se encuentra en sintonía con una cultura organizacional igualmente abierta.

En conclusión

En general, todos los beneficios de la organización en los últimos años han ido migrando desde el modelo asistencialista -basado en la protección, los sueldos, los bonos, la jubilación, etc. como símbolos del bienestar- hacia otros modelos donde ese bienestar se traduce en una mayor calidad de vida, de satisfacción, flexibilidad y plasticidad laboral, de espacios de trabajo innovadores y colaborativos, etc.

Los espacios de trabajo flexibles están al servicio de una concepción, una cultura y un ecosistema organizacional. Si esto no es tenido en cuenta se corre el riesgo de que los usuarios no se "apropien" de este nuevo espacio. Para tener éxito, los nuevos espacios de trabajo deben estar profundamente articulados con los actuales modelos culturales de plasticidad laboral. El diseño del espacio debe ser parte de una concepción mucho mayor que abarca esta nueva cultura del trabajo.

* **Pedro Rivadeneira** es psicólogo organizacional, pionero de la investigación, la creación, el diseño, la gestión y la ejecución de proyectos de Internet, de recursos humanos a distancia y de medios sociales en Chile. Es CEO de la consultora Sociallab.