

\WORK \READY

UN PUNTO DE VISTA CI&T SOBRE EL TRABAJO

CI&T



INDEX

03

El futuro del trabajo ya
está aquí

05

Principios del trabajo
moderno

16

Palabras finales

19

Notas adicionales

El futuro del trabajo ya está aquí

En tan solo 10 años, de 2011 a 2021, el mundo del trabajo ha cambiado significativamente. Las nuevas tecnologías han cambiado la forma en que nos comunicamos y han hecho posible las colaboraciones remotas. No solo.

Las cuestiones asociadas a la diversidad y al bienestar salieron a la luz y plantearon la necesidad de priorizar al ser humano para el éxito de los negocios. La transformación constante se ha vuelto indispensable. Aún es.

“El tiempo y el mundo no se detienen. El cambio es la ley de la vida.”

¿Por qué realizar después acciones que hoy ya pueden dar resultados? Si hay una idea de hacia dónde vamos, el mañana ya está aquí, listo para marcar la diferencia.

Sin duda, estamos viviendo un momento de transformaciones profundas y tenemos la oportunidad de cambiar para siempre nuestra relación con nuestros trabajos, nuestros propósitos, nuestras vidas y nuestras carreras, conectando todo esto a un mundo mejor y más ecuánime.

Work Ready!

Work Ready es el punto de vista (POV) de **CI&T** sobre el trabajo y los cambios radicales por los que está pasando este universo, conocerá más a cerca de esta perspectiva a continuación.

En las siguientes páginas, encuentre reflexiones sobre el trabajo, los lugares relacionados con él y las habilidades que necesitan las personas dentro de nuestra realidad, la realidad de CI&T.

Antes de entrar a fondo en **Work Ready**, recuerde:

En el mundo de la transformación, no existe solución simple.

El futuro del trabajo o de las oficinas tal y como lo percibimos está lejos de encajar en una fórmula única, a fin de cuentas existen diferentes necesidades, personas, segmentos e industrias.

Sin embargo, esperamos que este material, en el que exploramos temas que estamos reflexionando y aprendiendo, lo ayude en su jornada de conquistas y evolución.

“El futuro no es algo que predecir. Sino algo que construir **intencionalmente**”

CI&T

PRINCIPIOS DEL TRABAJO MODERNO

Principios del Trabajo Moderno

Algunos **principios de trabajo** orientan a **CI&T**. Conoce cuáles son y revise los testimonios de los líderes de diferentes áreas de nuestra organización.

Para cada uno de ellos, aportamos investigaciones y datos que también pueden ser útiles para su comprensión.

Si su objetivo es entrar ahora en el futuro del trabajo, ha venido al lugar correcto.

Según la publicación *Gartner for HR: Evolve Culture & Leadership for the Hybrid Workplace*, un 90% de los líderes de RR. HH. afirman que el **éxito en el futuro** depende de una actuación más humana de liderazgos.

A este respecto, Marcus Buckingham, coautor de *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*, afirma: "The smartest organizations will recognize that if they can **redesign work with love** at its core, they will be able to make new and more genuine commitments to their workers and overtime will become magnets for talent".

Buscamos estos ideales en CI&T a través de un futuro de trabajo:

- Híbrido
- Rápido
- Flexible
- Autónomo
- Love-based
- Descentralizado
- Diverso
- Significativo y basado en propósito

Además no dejamos de lado:

- Mindset de ecosistema
- Liderazgo humano
- Heart-skills

¿Por qué Híbrido?

Puede ser necesario un día de trabajo físico para lograr una alineación profunda con el equipo, mientras que las reuniones en línea son comunes a medida que la empresa crece en todo el mundo. Los contactos asíncronos y la autonomía contribuyen al equilibrio de la vida.

Saber aplicar comunicaciones en persona, en línea y asíncrona es clave. Las personas pueden dar lo mejor de sí donde sea que estén cuando la función lo permite. Los días de formación de equipos presenciales, deben ser opcionales, pero nunca obligación. Se necesita una nueva Acta Constitutiva entre los liderazgos y la fuerza laboral para fortalecer los lazos y la confianza en esta nueva realidad. [Google Workspace e IDC Brasil](#) entrevistaron 1.258 trabajadores de grandes empresas brasileñas. Y descubrieron que:

56%

de las organizaciones actúan con el formato híbrido en Brasil. Eran 44% en 2021.

73%

de las personas creen que este es el mejor modelo de trabajo para ellos y para la empresa.

58%

de las personas se sienten muy productivas en el formato híbrido. Eran 36% en 2021.

81%

declaran que el modelo aumenta la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios.

Si bien entendemos principalmente el trabajo híbrido como una mezcla de encuentros presenciales y en línea, creemos que el futuro trabajo híbrido es sobre la intencionalidad en cada contacto que tenemos.

Source: El modelo de trabajo híbrido es utilizado por el 56% de las empresas en Brasil, afirma el estudio. CNN Brasil, 2022.

¿Por qué Rápido?

Las cosas van a cambiar más rápido que nunca, y las personas necesitan tener las herramientas adecuadas para seguir aprendiendo y ser capaces de priorizar.

La generación Z, que [representa el 38% de la fuerza laboral mundial](#) junto con los Millennials, está reformulando la forma como trabajamos debido a su capacidad de trabajar rápido y aprender rápido de manera no lineal.

Sin embargo, el trabajo es realizar una combinación de generaciones. Todos deben estar listos para cambiar, preparados para ideas no convencionales y libres de prejuicios para ganar el juego rápidamente. Los intercambios intergeneracionales cobran importancia aquí.

¡Conozca mejor a sus colaboradores de la generación Z!

58%

de la fuerza laboral mundial será de la generación Z y de los Millennials hasta **2030**.

**Desarrollo profesional,
progresión profesional y
comunidad.**

Estos son los tres pilares más importantes en el trabajo para las personas de la Generación Z, según Ripplematch.

"La Generación Z aprendió a leer, escribir y relacionarse con las personas en las redes sociales. Esto hace que su cerebro funcione de manera diferente. Ellos operan en un hipervínculo; ellos no operan de izquierda a derecha. No tienen la linealidad del pensamiento".

Paula Englert,

CEO BOX 1824 at CI&T, Biz Impact Brazil.

¿Por qué Flexible?

Olvídese de esa imagen de una persona en la playa, bebiendo un Martini mientras escribe en una computadora. La flexibilidad tiene que ver con las necesidades y los deseos de cada persona para la vida y la carrera profesional. Los padres, por ejemplo, pueden trabajar un poco en la noche para pasar tiempo con los niños, por lo que la comunicación asíncrona es una gran parte del trabajo flexible para diferentes jornadas de trabajo.

La flexibilidad está cerca de la libertad de elección, que es mucho más que trabajar desde cualquier lugar. Un estudio liderado por [Skynova](#) muestra:

64%

de los que se ven obligados a regresar a la oficina a tiempo completo dicen que los hace más propenso a buscar un nuevo trabajo.

96%

de los empleados opinan que la flexibilidad en los arreglos laborales es importante cuando buscan un nuevo trabajo.



Daniela de Andrade,

Estratega Digital de CI&T, con su enfoque flexible en el trabajo.

“Lo que la mayoría de los empleados han aprendido en los últimos años es que no tienen que estar sujetos a un ambiente laboral que no les permita ser ellos mismos y tener tiempo para estar con sus familias y sus pasiones”.

Janice Robinson Burns,

Chief People Officer at Degreed at the CI&T podcast

¿Por qué Mindset de Ecosistema?

Durante mucho tiempo, las ganancias estuvieron por delante de la innovación en las estrategias corporativas. La Investigación y el Desarrollo (I+D), si existiese, estaba confinada a las bóvedas. Este mundo está cada vez más en el pasado.

Entendemos una mentalidad de ecosistema como el enfoque orgánico de una organización para hacer **alianzas integradas** a diferentes stakeholders, incluidos los departamentos internos, otras empresas y la sociedad. Este entendimiento contribuye a soluciones que van más allá de las capacidades individuales de las organizaciones.

Además, permite que las empresas puedan tener un papel más destacado al escuchar a sus stakeholders y en la promoción de una transición empresarial para impactar positivamente en la sociedad.

Según McKinsey, en su paper "Ecosystem 2.0: Climbing to the next level (2020)", los ecosistemas organizados pueden desbloquear la innovación distribuida, y generar valor para una amplia gama de participantes de la cadena.

¿Por qué Love-based?

Estar "basado en el amor" es permitir que las personas trabajen con lo que aman, incluidos aquellos a quienes aman y en quienes se inspiran. Solo cuando las personas vinculan lo que aman con su misión en una empresa es cuando alcanzamos todo el potencial de un profesional. Y para eso, la diversidad también es parte esencial, ya que es difícil comprometerse cuando no nos reconocemos entre nuestros socios y líderes.

Cuando las personas vinculan lo que aman con su misión en una empresa, alcanzamos todo el potencial de un profesional.



¿Por qué Descentralizado?

Hoy en día, el trabajo descentralizado es la regla para retener a los profesionales y encontrarlos en pools de talento que antes no se consideraban.

Cuando comenzamos este proceso de descentralización, encontramos talento en Nigeria o en Costa Rica que no hubiéramos encontrado si las fronteras siguieran siendo importantes.

Además, hay un crecimiento en la toma de decisiones descentralizada, como lo muestra la encuesta de [Momentive](#) al lado.

“Las empresas eran locales, operaban localmente y en este nuevo escenario, pueden acceder a pools de talentos que antes no tenían. Así que ahora todas las empresas tienen acceso a las personas dondequiera que estén”.

Vinicius Lucas,
Head of People at CI&T.

71%

de quien tiene una estructura mayoritariamente **centralizada**, imagina que la estructura de toma de decisión es en gran parte positiva

49%

de quien tiene una estructura mayoritariamente **centralizada**, piensa que la empresa está bien posicionada en tiempos de disrupción

90%

de quien tiene una estructura mayoritariamente **descentralizada**, imagina que la estructura de toma de decisión es en gran parte positiva

58%

de quien tiene una estructura mayoritariamente **descentralizada**, piensa que la empresa está bien posicionada en tiempos de disrupción

¿Por qué se basa en Propósito?

Creemos que el tiempo de los "headquarters" ha llegado a su fin. Cada vez necesitamos más espacios flexibles, diseñados para ser exactamente lo que necesitamos. También pueden ser más pequeños y más distribuidos, según la demografía de la empresa.

Como dijo el CEO de Airbnb, Brian Chesky, estamos mudándonos de estos lugares multipropósito a espacios que son lo que necesitamos en un determinado momento. El propósito del encuentro es lo que importa.

Cada vez necesitamos más espacios flexibles, para ser exactamente lo que necesitamos.



¿Por qué Diverso?

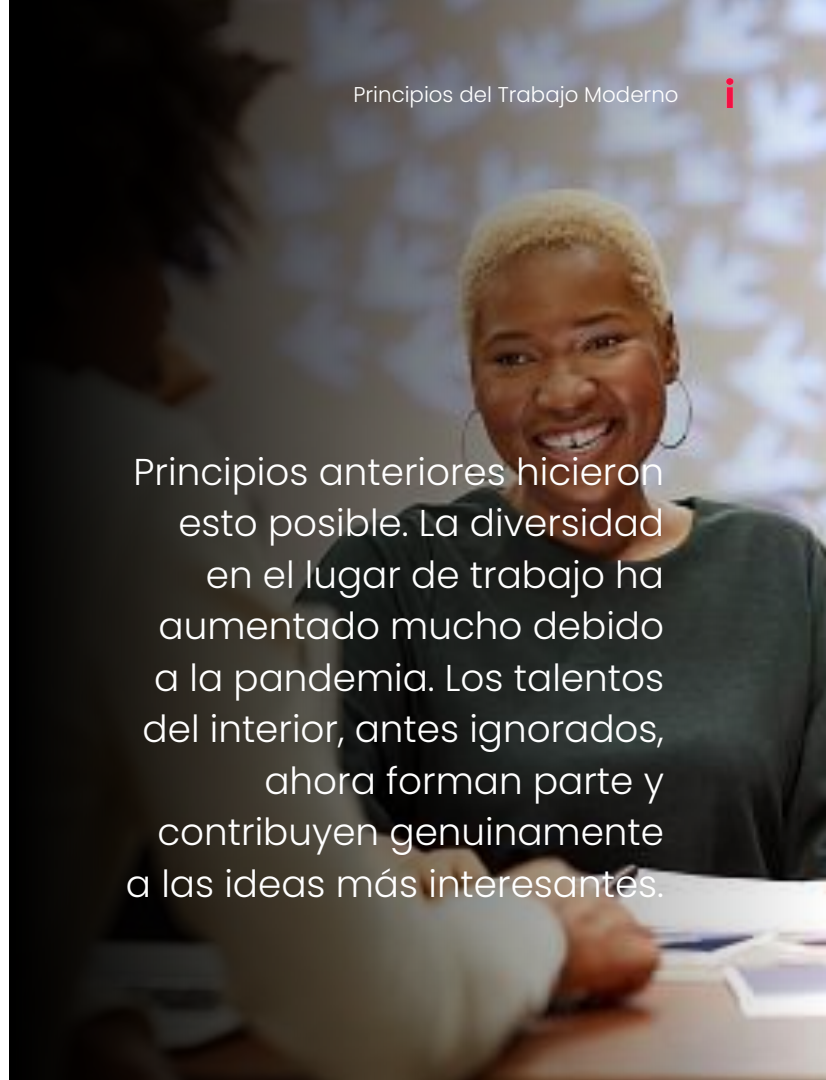
Personas de grupos subrepresentados han encontrado un espacio seguro para crecer trabajando desde casa, evitando las microagresiones que aún forman parte del trabajo físico. Las encuestas sugieren que las mujeres, las personas de color o las personas transgénero se sienten más cómodas explorando su potencial cuando trabajan desde donde quieren, protegidas por reuniones por videoconferencia. Desde esta perspectiva, la salud mental y el bienestar se ven reforzados por todos estos principios.



Las búsquedas del término "Diversidad e inclusión" han aumentado exponencialmente desde 2020. Fuente: Tendencias de Google.

Las mujeres, las personas de color o las personas transgénero se sienten más cómodas explorando su potencial cuando trabajan desde donde quieren.

Principios anteriores hicieron esto posible. La diversidad en el lugar de trabajo ha aumentado mucho debido a la pandemia. Los talentos del interior, antes ignorados, ahora forman parte y contribuyen genuinamente a las ideas más interesantes.



¿Por qué Heart-Skills?

Perttu Pölönen, en su libro "Future Skills" (2021) y en su paso por CI&T BREAK, afirma que estamos viviendo una nueva revolución en el trabajo: la humana. Las habilidades que hemos valorado desde la revolución industrial, cuando pasamos "de los músculos a la cabeza", se están transformando nuevamente. Al principio, no tenía sentido competir con las máquinas. Ahora, no tiene sentido competir con las nuevas tecnologías de automatización y el trabajo descentralizado.

Así, el corazón humano se posiciona en el centro, y la creatividad, la emoción, la imaginación y otras características intrínsecamente humanas **son esenciales para el trabajo del futuro.**

Habilidades del corazón para poner de relieve:

Creatividad, Perseverancia, Emoción, Compasión, Curiosidad

"Tenemos que cambiar nuestro enfoque a las habilidades que no tienen las máquinas. [...] inversiones en su propio **pensamiento crítico** y **carácter** lo llevarán más lejos en el futuro".

Perttu Pölönen,

Futurista, autor e inventor en CI&T BREAK.

¿Por qué Autónomo?

Si la gestión de comando y control ya estaba obsoleta antes de la pandemia, ahora este tipo de liderazgo es indignante. La autonomía se trata del coraje de ser un pionero, un disruptivo, asumiendo la responsabilidad de cada acción.

Cambiar una cultura es difícil, e incluso un evento catalizador como la pandemia puede no cambiar ciertos hábitos. Las herramientas de control de la productividad, si bien favorecen una ganancia mínima de "control" sobre las horas de un empleado, niegan **el poder del pensamiento reflexivo, del tiempo dedicado a la inspiración y otros sentidos inmateriales del trabajo que lo hacen posible.**

El modelo organizacional, si es descentralizado y autónomo, contribuye a esta cultura de autonomía. El objetivo principal es fortalecer la toma de decisiones descentralizada y con responsabilidad, donde asumir riesgos sea aceptable y la responsabilidad sea la premisa de cada decisión.



“Un modelo organizacional emprendedor con escala en una empresa que siempre está aprendiendo.”

Cesar Gon | CEO CI&T

¿Por qué Liderazgo Humano?

Cuanto más digitales nos volvemos, más humanos debemos ser. Este modelo de liderazgo combina tres principios:

1. Liderazgo lean, basado en la resolución de problemas, el aprender haciendo basado en la inteligencia colectiva, y la conciencia de asumir riesgos, equivocarse rápido y aprender con cada nuevo intento.

2. El liderazgo inclusivo, que implica la escucha activa, empodera a las personas del equipo, entendiendo que cada persona tiene un background diferente y que esto requiere enfoques únicos.

3. Liderazgo emprendedor, con la convicción emocional de lo que hay que hacer, y logra compartir una visión común que inspira. Esta visión está compuesta de acciones decisivas, pero no imperativas.

Es necesaria la transición del liderazgo del pasado a este nuevo liderazgo, verdaderamente capaz de construir buenos ambientes laborales que liberen el potencial de las personas.



“El mundo no necesita muchos políticos de piel dura; necesitan personas que se importan”.

Jacinda Ardern.

Palabras finales

El trabajo existe desde que existe el mundo, pero la forma en que nos relacionamos con él continúa cambiando. ¡Hay que ser **Work Ready!**

Por qué ¿Work Ready?

Aplicar estos principios requiere **coraje y determinación**, puesto que van en contra de los viejos hábitos de entender el trabajo como parte de nuestras vidas, pero no nos define por completo.

Estos principios integran formas más eficaces de administrar nuestro tiempo, para fomentar la productividad, al paso que nuestra calidad de vida es priorizada.

Combinando transformaciones en el trabajo, las oficinas y en la fuerza laboral, obtenemos **ganancias reales en compromiso y productividad**, ya que conectamos propósitos que van más allá de las ganancias: son **compromisos de vida** establecidos de común acuerdo entre las partes.

En resumen, avanzamos hacia la construcción de un **ambiente laboral innovador**, que respeta los límites y las individualidades al mismo tiempo que da un salto en la productividad con **formas colaborativas e inclusivas de trabajar** e estar en el mundo.

WORK READY

DESCENTRALIZADO, SIGNIFICATIVO Y BASADO EN PROPÓSITO

TRABAJAR DESDE CUALQUIER LUGAR, EN ESPACIOS QUE SON EXACTAMENTE LO QUE NECESITAMOS.

RÁPIDO

EL PENSAMIENTO NO LINEAL Y ASERTIVIDAD.

HÍBRIDO

LAS COMUNICACIONES CON INTENCIONALIDAD.

FLEXIBLE

DIFERENTES JORNADAS DE TRABAJO PARA DIFERENTES NECESIDADES.

HEART-SKILLS

HABILIDADES QUE LAS MÁQUINAS NO PUEDEN APROVECHAR.

LOVE BASED

TRABAJANDO CON LO QUE AMAMOS Y CON QUIENES AMAMOS Y ADMIRAMOS.

AUTÓNOMO

TOMA DE DECISIÓN CON AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD.

DIVERSO

EL RESPETO A LAS DIFERENCIAS Y NUEVAS PERSPECTIVAS CREATIVAS.

LIDERAZGO HUMANO

INCLUSIVO, ABIERTO AL APRENDIZAJE Y AL EMPRENDIMIENTO.

MINDSET DE ECOSISTEMA

ALIANZAS E IMPACTO EN ESCALA

Notas adicionales

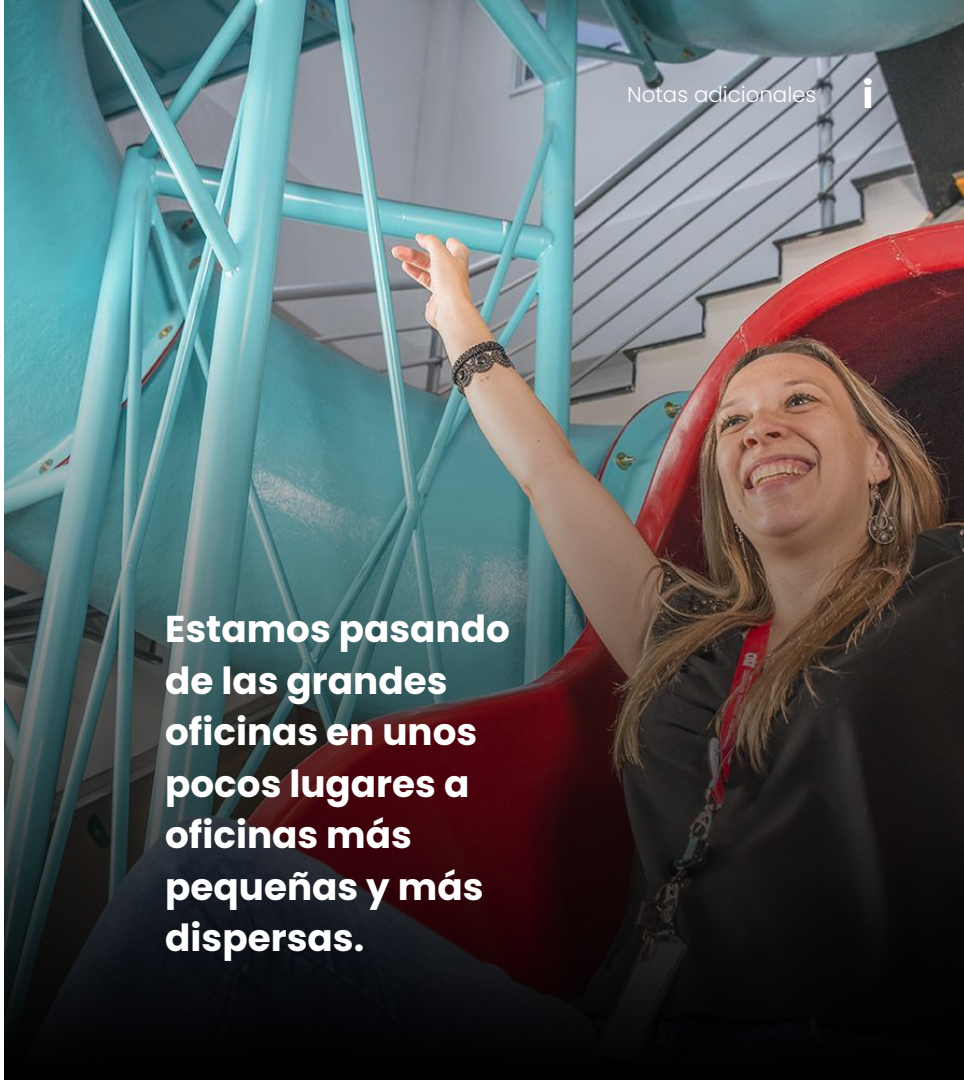
Experimentos en tiempo real para satisfacer las demandas
de nuestras personas

En esta jornada del futuro del trabajo, identificamos las principales demandas de nuestras personas en este nuevo contexto. Con las necesidades mapeadas, actuamos rápidamente para ejecutar experimentos que satisfagan estas solicitudes, desde modelos de trabajo hasta estrategias de compromiso.

Un experimento para compartir es nuestra **estrategia de oficinas**, que siempre ha estado ligada a grandes e imponentes edificios. Con la pandemia, estamos pasando de las grandes oficinas en unos pocos lugares a oficinas más pequeñas y más dispersas geográficamente. Esta estrategia se une a los principios presentados anteriormente.

A continuación, descubra cómo estamos trabajando para descentralizar nuestras oficinas y no dude en compartir con nosotros otras estrategias en curso en su empresa.

Notas adicionales

A woman with long blonde hair, wearing a black top and a red lanyard, is riding a roller coaster. She is smiling and looking upwards, with her right hand reaching out to touch the light blue metal track. The roller coaster car is red, and the background shows the structure of the ride and a building with stairs.

**Estamos pasando
de las grandes
oficinas en unos
pocos lugares a
oficinas más
pequeñas y más
dispersas.**



prisma

Espacios multifuncionales y altamente flexibles, aportando los recursos necesarios para cada tipo de trabajo. Tenemos Prismas en Brasil y Estados Unidos.



spot

Oficinas pequeñas y medianas en grandes centros urbanos. También flexibles y multifuncionales, como nuestros Spots de Lisboa, Princeton y Curitiba.



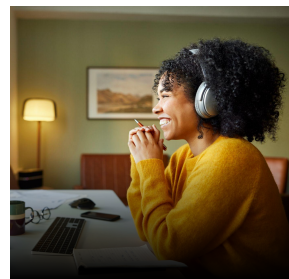
spark

Espacios compartidos en geografías donde hay Ci&Ters, pero no en gran volumen. Algunos ejemplos son WeWork, Cubo e InovaBra en São Paulo, y nuestras oficinas en Nueva York y Atlanta.



lightning

Lugares para encuentros de integración en ciudades con más de 50 personas, pero sin una oficina propia ni Spark habitual. Ya hemos realizado con éxito reuniones lightning en Brasilia, Recife y Florianópolis en Brasil.



quark

Cada Ci&Ter, en su individualidad, en cualquier lugar del mundo. La combinación de varios quarks en la misma región forman un lightning, y así en adelante.

Referencias

A Comprehensive Look at What Generation Z Wants in the Workplace. RippleMatch, 2018

Consumer Health Insights: How respondents are adapting to the “new normal”. McKinsey, 2022.

Designing Work That People Love. Marcus Buckingham. Harvard Business Review, 2022

Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. McKinsey Quarterly, 2020.

Future of Work Reinvented. Gartner, 2022.

Future skills. Perttu Pölönen. Viva Editions, 2021.

How prepared are employers for Generation Z? PwC, 2022.

Jacinda Ardern: Leading With Empathy. Supriya Vani and Carl A Harte. Hardie Grant Books, 2021.

Lean, Agile, and Becoming an Effective Leader. CI&T, 2019.

Momentive study: The future of business—decentralized decision-making. Momentive, 2022.

Skills of the heart. Perttu Pölönen. CI&T Break, 2021.

If offices did not exist, we would have not invented them as they are today, Airbnb’s CEO says. Rafael Balago. Folha de S. Paulo, 2022.

Materializing futures. Paula Englert. CI&T Biz Impact, 2022.

The future of work is now: How People Leaders Can Connect to the Mindset Shift. Bob Wollheim and Janice Burns. CI&T Podcast, 2022.

The future of leadership is kindness. Carina Parisella. Bluenotes, 2022.

Referencias

The hybrid work system is used by 56% of the companies in Brazil, study says. CNN Brazil, 2022.

What Is Inclusive Leadership and How Can You Develop this Skill? Marcelo Marciano and Silvana Xavier. Cl&T Insights, 2021.

Work Flexibility Is The Most Important Leadership Skill, According To Research. Forbes, 2022.

\WORK \ **READY**



ciandt.com