

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

por David K. Johnson

2 de mayo de 2016

Por qué leer este informe

Lo que falta en la mayoría de las estrategias de tecnología de la fuerza de trabajo es el entendimiento de qué es lo que convierte a las personas en empleados realmente comprometidos y productivos, y cómo esto se relaciona con la experiencia del cliente y el desempeño financiero de la empresa. Para obtener ese entendimiento y ponerlo en práctica, los profesionales de infraestructura y operaciones (I&O) deben usar un enfoque que Forrester llama "habilitación de la fuerza de trabajo obsesionada con el cliente" para replantearse la forma de entregar tecnología a las personas que impulsan el negocio. Este resumen ejecutivo explica los factores que obligan a esta reevaluación y cómo el manual de la habilitación de la fuerza de trabajo de Forrester le ayuda a garantizar que los empleados de su empresa cuenten con la tecnología que necesitan para realizar su trabajo de la mejor manera, con el enfoque "descubrimiento, planificación, acción y optimización" de Forrester.

Forrester revisa y actualiza este informe de manera periódica para que se mantenga relevante y certero. Actualizamos esta edición para incluir nuevas ideas acerca de la habilitación de la fuerza de trabajo.

Extractos clave

Los líderes de I&O deben conocer el flujo

Como lo demostró el innovador psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, los trabajadores que logran un estado de flujo cognitivo pueden aumentar su productividad en más del doble. Para lograr una alta productividad en su trabajo, las personas necesitan autonomía, control y objetivos.

Los líderes de I&O deben convertir la productividad de los empleados en su prioridad principal

El desafío para los líderes de I&O en un mundo de trabajadores facultados es volver a incorporar flexibilidad a la eficiencia a la que se han estado orientando, y cambiar de un modelo de entrega a uno de habilitación. Para ello, se necesita un nuevo enfoque a la forma en que las empresas proporcionan tecnología para sus empleados, el que Forrester llama habilitación ágil de la fuerza de trabajo.

Use este manual para facultar a los trabajadores con las herramientas para impulsar su negocio

El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo de Forrester le brinda todas las herramientas que necesitará para llevar a cabo su visión para facultar a su fuerza de trabajo, y lo guía a través de las fases de descubrimiento, planificación, acción y optimización.

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo



por [David K. Johnson](#)

con [Christopher Voce](#), [Christian Kane](#), [J.P. Gownder](#), [Michele Pelino](#), [Laura Koetzle](#),
[Michelle Mai](#) y [Diane Lynch](#)

2 de mayo de 2016

La habilitación de la fuerza de trabajo se trata de mejorar el desempeño humano en el trabajo

Cuando los profesionales de I&O buscan orientación de Forrester para su estrategia de habilitación de la fuerza de trabajo, por lo general sus preguntas van desde preguntas acerca de tecnologías específicas, como infraestructura de escritorio virtual (VDI), hasta preguntas tácticas acerca de cómo implementar un programa "traiga su propio dispositivo" (BYOD), mejorar el soporte para trabajadores remotos y ahorrar dinero. Solo unos pocos se detienen a considerar cómo sus decisiones e inversiones afectarán el desempeño y la productividad de la fuerza de trabajo de su empresa. Buscar esas respuestas es fundamental para su negocio, ya que:

- › **Cuando tiene empleados felices, obtiene una mayor satisfacción del cliente y mayores ganancias.** Si bien muchas personas han escrito acerca de las virtudes de tener empleados más felices, solo recientemente la investigación ha podido cuantificar con precisión el impacto en términos del negocio. En un estudio de varios años de duración con 300.000 puntos de datos, publicado en 2013, el Dr. Tae-Youn Park y el Dr. Jason D. Shaw demostraron que un aumento en la rotación de los empleados de un 12 % a un 22 % reduce la productividad total de la fuerza de trabajo en un 40 % y el desempeño financiero de la organización en un 26 %.¹ Otro estudio relacionado reveló que las empresas con empleados más felices disfrutaban de una satisfacción del cliente un 81 % más alta y la mitad de la rotación de empleados. La razón para ello es simple: la pasión por atender a los clientes es una decisión que los empleados toman, por lo general varias veces al día. Cuanto más felices están, es más probable que tomen las decisiones correctas, incluso si son más difíciles, y es más probable que permanezcan en la empresa.

FORRESTER®

Forrester Research, Inc., 60 Acorn Park Drive, Cambridge, MA 02140 USA
+1 617-613-6000 | Fax: +1 617-613-5000 | forrester.com

© 2016 Forrester Research, Inc. Las opiniones reflejan el juicio del momento y están sujetas a cambio. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas registradas de Forrester Research, Inc. Todas las otras marcas son propiedad de sus respectivas empresas. La reproducción o distribución no autorizada es una violación a la ley de derechos de autor. Citations@forrester.com o +1 866-367-7378

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

- › **Cuando ayuda a los empleados a mejorar su desempeño, estos son más felices.** En 2010, la Dra. Teresa Amabile y el Dr. Stephen J. Kramer de la Harvard Business School hicieron un descubrimiento revolucionario en su investigación sobre psicología organizacional. Durante décadas, las organizaciones han utilizado métodos como el pago por desempeño, reconocimiento, buenos beneficios y programas sociales para mantener a los empleados felices, con la creencia de que los empleados felices tendrían un mejor desempeño. Si bien es verdad que los empleados felices tienen un mejor desempeño, esta investigación prueba que esos métodos no siempre son efectivos y que, aún peor, son con frecuencia contraproducentes. Lo que brinda más felicidad a las personas en el trabajo, descubrieron, es hacer las cosas; poder progresar cada día en un trabajo que saben que es importante. Si puede ayudar a sus empleados a mejorar su propio desempeño en el trabajo mediante la tecnología, ellos serán más felices.

Su estrategia de tecnología de la fuerza de trabajo debe aumentar la productividad de los empleados

No existen métodos universales para medir la productividad de los trabajadores del conocimiento porque, a diferencia de la producción, el trabajo es complejo, no sigue una secuencia y tiene ritmo propio.² Como resultado, las organizaciones no pueden evaluar la productividad en términos monetarios o compensarlo con otros asuntos más tangibles, como la seguridad, por lo que establecen las prioridades erróneas y desperdician dinero.³ Hasta que surja un método para medir la productividad de los trabajadores del conocimiento de forma confiable, aún hay mucho que puede hacer para fomentarla si cambia su forma de pensar en la tecnología para la fuerza de trabajo. Está en sus manos comprender cómo se manifiesta la productividad máxima de los empleados y qué se necesita para que pueda diseñar un entorno de trabajo tecnológico óptimo. Para crear dichos entornos, los líderes de I&O deben saber que:

- › **El flujo es el estado más alto del desempeño humano, especialmente en el trabajo del conocimiento.** El Dr. Mihaly Csikszentmihalyi ha estudiado el flujo cognitivo durante décadas, y el mayor conocimiento que su trabajo ofrece, para nuestros objetivos, es que lo que separa a las personas con alto desempeño de quienes tienen un desempeño promedio es su capacidad de autorregular su atención y mantenerse en un estado de flujo en su trabajo.⁴ Cuando puedan lograr esto, serán al menos un 127 % y hasta 47 veces más productivos que sus pares.⁵ Debido a que gran parte del entorno de tecnología del que los empleados dependen actualmente está fuera de su control, las personas competentes en roles de I&O deben cerciorarse de que nada se interponga en la capacidad de los empleados de concentrarse y hacer su trabajo.⁶

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

- › **El flujo es frágil y requiere motivación intrínseca, información, recursos y respaldo.** Si bien la I&O juega un papel fundamental en la capacidad de los empleados de mantener el flujo, existen miles de otros factores fuera del control de la I&O, como la cultura empresarial, la experiencia, la motivación y el compromiso con el trabajo de cada persona, los planes de incentivos y el trabajo mismo.⁷ Esto ofrece a los líderes de I&O una oportunidad para trabajar mano a mano con los líderes ejecutivos y de recursos humanos de modo de aprender acerca del flujo y encontrar nuevas formas de trabajar juntos para alcanzar el objetivo común de aumentar la productividad para la organización.
- › **La flexibilidad y el acceso ilimitado a los recursos de información son fundamentales.** El trabajo del conocimiento requiere que los empleados se adapten rápidamente a nueva información, encuentren la información que necesitan con velocidad y se comprometan a fondo con sus entornos de tecnología para finalizar su trabajo.⁸ El entorno de trabajo ideal sería diferente para cada persona, por lo que mientras más tiempo pasen los empleados con sus dispositivos cada día, mayor será la flexibilidad que necesiten para adaptar sus entornos de trabajo digital a las formas en las que trabajan mejor.⁹ También necesitan tener un acceso casi instantáneo a la información crítica para la tarea mientras trabajan, por lo que las organizaciones deben prestar mucha más atención al diseño y la accesibilidad de los sistemas de información en el contexto de la forma en la que los empleados realmente trabajan con ellos. Finalmente, el desempeño de los sistemas con los que interactúan es primordial, o distracciones no deseadas desviarán su atención.

Aumentar la productividad vuelve a introducir la I&O en el negocio

Querer ayudar no es suficiente; es momento de realizar acciones concretas para mejorar las cosas. El desafío de los líderes de I&O es volver a incorporar flexibilidad en el entorno y cambiar de un modelo de entrega (te doy lo que creo que necesitas) a un modelo de habilitación (te habilito para elegir lo que funciona mejor para ti). Los modelos anteriores promovían solo una agenda de TI: enfatizaban la eficiencia por sobre el valor de negocio.¹⁰ Actualmente, el objetivo es simple: crear un entorno en el que los empleados puedan acceder a la tecnología que necesitan y utilizarla para hacer su trabajo de la mejor manera. El futuro de la forma en que las empresas proporcionan tecnología para los empleados es lo que Forrester llama habilitación de la fuerza de trabajo obsesionada con el cliente:

las experiencias de los empleados derivadas de una cultura obsesionada con el cliente, con liderazgo, tecnología y recursos, todo alineado para posibilitar que los empleados sean tan motivados y productivos en su trabajo como pueden serlo, para ganar, atender y retener clientes.

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

El enfoque de habilitación de la fuerza de trabajo obsesionada con el cliente exige cambios fundamentales a:

- › **Las personas que componen su fuerza de trabajo y personal de I&O.** Para realmente comprender lo que los empleados necesitan para hacer su trabajo se requiere empatía, curiosidad y capacidad de escuchar. Sin embargo, hemos condicionado a los profesionales de I&O para que tengan todas las respuestas cuando los empleados las necesiten, y medimos su desempeño según qué tan rápido pueden entregar esas respuestas. No es de extrañar, entonces, que los empleados estén eligiendo habilitarse ellos mismos, ya que es más fácil y rápido que intentar convencer a alguien que no tiene empatía y que no los está escuchando cuando dicen que necesitan algo distinto.¹¹ Las mentalidades y los comportamientos de I&O deberán cambiar, y para ello se requerirá aprendizaje, desarrollo personal y nuevos métodos para inculcar el conocimiento de qué es lo que fomenta la felicidad y productividad de los empleados en el modelo de operación de I&O, de la misma forma en que las empresas lo hacen para su experiencia de cliente final.¹²
- › **Los procesos que moldean su modelo operativo de tecnología de la fuerza de trabajo.** Para cambiar los procesos será necesario reequilibrar la responsabilidad. El autoservicio ya no es una cuestión de cómo puede reducir el tráfico en el servicio de asistencia, sino de cómo puede dar a los empleados la capacidad de cuidar su propia tecnología. Y esto no se detiene en el nivel individual. En I&O, podemos enseñar a las personas cómo usar una herramienta, pero sus compañeros de trabajo les ayudarán a aprender a usar esa herramienta para sus tareas de trabajo. Por ello, las empresas están usando herramientas sociales para permitir a los empleados compartir ideas a fin de expandir la noción del autoservicio. Administrar esta nueva y compleja realidad tecnológica es intimidante. De hecho, dependerá de personas fuera de su organización para poder solucionar problemas. Deberá virtualizar estos procesos para poder tomar ventaja del Genius Bar y el Geek Squad cuando la tecnología falle.
- › **La tecnología que sienta las bases para la habilitación.** Las aplicaciones basadas en la nube, los sistemas de entrega de espacio de trabajo digital y las aplicaciones modernas que administran su propia seguridad, actualizaciones y alertas son solo algunas de las tecnologías que los profesionales de I&O deberán dominar para prestar servicios a la fuerza de trabajo actual. Estas tecnologías ayudarán a aislar de la forma necesaria los datos personales de los datos corporativos y los dispositivos subyacentes abstractos, para que pueda entregar aplicaciones corporativas de manera más extendida y atender con más eficiencia a una mayor variedad de los segmentos de la fuerza de trabajo que identificó.

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

Cómo puede Forrester ayudarlo a facultar a su fuerza de trabajo

En el manual de la habilitación de la fuerza de trabajo, mostramos que mejorar el desempeño humano en el trabajo es el objetivo más importante para la estrategia tecnológica de la fuerza de trabajo, y que la motivación de los empleados, la experiencia del cliente y el desempeño financiero dependen de ello. También proporcionamos las herramientas que necesita para cambiar las prioridades y remodelar su organización de I&O a fin de enfocarse en habilitar el desempeño. El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo tiene una sólida base de investigación acerca de las culturas de empleados obsesionados con el cliente y décadas de investigación acerca del desempeño humano y la productividad en el trabajo.¹³ Entrega consejos pragmáticos y factibles para todos los aspectos de la habilitación de la fuerza de trabajo, desde la evaluación de las necesidades de su fuerza de trabajo a las mejores prácticas de administración de movilidad empresarial, las tecnologías de espacios de trabajo en la nube, y guías paso a paso para una implementación exitosa de BYOD, lo que incluye beneficios blandos en su caso de negocios (vea la figura 1). Este manual ayuda los líderes de I&O a remodelar la manera en la que habilitan a los empleados de sus empresas en un proceso de cuatro pasos:

1. **Descubrimiento: identifique las tendencias, examine el panorama y justifique el caso de negocios.** Antes de comenzar este viaje, revise la visión a largo plazo para la habilitación de la fuerza de trabajo, comprenda el panorama más amplio de la industria y evalúe el caso de negocios para detectar cambios necesarios. La fase de descubrimiento de este manual responde las siguientes preguntas: ¿Tengo la visión a largo plazo correcta para la habilitación de la fuerza de trabajo? ¿Qué está pasando en la industria de la tecnología que influenciará esta visión? ¿Cuál es el caso de negocios para habilitar (en lugar de abastecer) a mi fuerza de trabajo? ¿Puedo aplicar los métodos de mejora de la experiencia del cliente, como creación de mapas de experiencia, para comprender más claramente las necesidades de tecnología de los empleados? La fase de descubrimiento por lo general incluye realizar encuestas, hacer entrevistas y talleres y perfeccionar personas que reflejen fielmente las necesidades de los empleados de su organización.
2. **Planificación: evalúe su madurez, desarrolle su plan estratégico y sus planes de acción de tecnología.** Una vez que haya obtenido apoyo para su visión de la futura habilitación de la fuerza de trabajo, deberá evaluar su nivel de madurez e identificar las brechas entre su estado actual y su objetivo. Los resultados de esa evaluación le permitirán formular una estrategia que defina la misión, el alcance, las metas y los objetivos de su programa de habilitación de la fuerza de trabajo. Una vez que haya definido su estrategia, cree un plan de acción a cinco años para la inversión de capital en tecnologías para la fuerza de trabajo, como virtualización de clientes, servicios y personal para lograr el estado que desea.

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

3. **Acción: invierta en su organización, procesos, tecnologías y servicios.** Teniendo una estrategia, puede ejecutar sus planes de habilitación de la fuerza de trabajo con seguridad. La fase de acción del manual responde las siguientes preguntas acerca de personas, procesos y tecnología: ¿Qué habilidades y personal específicos necesitaré y cuándo? ¿Qué procesos necesito desarrollar e implementar? ¿Debo crear y administrar mis propias capacidades de tecnología o usar proveedores de servicios externos? ¿Qué proveedores de productos y de servicios específicos debo considerar?

4. **Optimización: administre su desempeño, cree métricas y administre el cambio.** Al apurarse para pasar al siguiente proyecto crítico, con mucha frecuencia las organizaciones de I&O escatiman en los esfuerzos de experiencia del usuario, mejora continua y administración de cambios. Eso es un error, especialmente con la habilitación de la fuerza de trabajo, la que afecta a cada empleado de su empresa. Los líderes de I&O deben crear instancias para que sus equipos creen métricas para medir su desempeño, comparen con las mejores prácticas y administren el cambio e incorporen los comentarios de los empleados acerca de formas de mejorar.

FIGURA 1 El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

DESCUBRIMIENTO	PLANIFICACIÓN	ACCIÓN	OPTIMIZACIÓN
Visión	Evaluación	Organización	Administración del desempeño
Predicciones	Plan estratégico	Procesos	Puntos de referencia
Caso de negocio	Experiencia	Herramientas y tecnología	Mejora continua

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

Qué significa

El flujo redefine el rol de I&O en la promoción de una fuerza de trabajo comprometida

La tecnología de la fuerza de trabajo es personal. Para los trabajadores del conocimiento, es su herramienta más importante, además de sus cerebros. Por ello, si los empleados se sienten facultados para aplicar tecnologías a las formas en las que sus mentes funcionan, tecnologías hechas a medida de la tarea que se debe realizar, podrán satisfacer algunas de sus necesidades humanas fundamentales y convertirse en empleados comprometidos. Según Csikszentmihalyi, para que esto suceda deben cumplirse tres condiciones: autonomía, dominio y objetivo.¹⁴ Para el éxito futuro, los líderes de I&O deben comprender y aplicar la psicología y la neurociencia de la motivación y el flujo, de modo que puedan verdaderamente cumplir con el objetivo fundamental de la tecnología en el lugar de trabajo en primer lugar: la efectividad de los empleados. De ese modo, para ayudar a los empleados, deberá basar sus políticas e inversiones en un entendimiento a fondo de la forma en que estas funcionan, las tecnologías disponibles y las capacidades de la organización de I&O. Y así, esos empleados felices pondrán todo su conocimiento y sus capacidades mejoradas por la tecnología al servicio de sus clientes.

Relaciónese con un analista

Obtenga una mayor confianza en sus decisiones al trabajar con los líderes de pensamiento de Forrester para aplicar nuestra investigación a su negocio y sus iniciativas de tecnología en específico.

Consulta de analista

Haga una pregunta relacionada con nuestra investigación. Un analista de Forrester lo ayudará a ponerla en práctica y dar el siguiente paso. Programe una sesión telefónica de 30 minutos con el analista o solicite una respuesta por correo electrónico.

Conozca más sobre la consulta, incluyendo algunos consejos para aprovechar al máximo su conversación.

Asesoría de analista

Ponga en práctica la investigación con un análisis en profundidad de su negocio y sus desafíos tecnológicos específicamente. Las relaciones incluyen llamadas de asesoría personalizada, días de estrategia, talleres, conferencias y seminarios en línea.

Conozca sobre las sesiones de asesoría interactiva y las maneras en que podemos apoyar sus iniciativas.

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

Notas finales

- ¹ Fuente: Tae-Youn Park y Jason D. Shaw, "Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, 2013.
- ² Fuente: Yuri W Ramírez y David A Nembhard, "Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy", Journal of Intellectual Capital; 2004.
- ³ Fuente: Johannes Ritter y Frank Roettgers, "The Definitive Guide to Getting Your Budget Approved! - Measure Intangibles to Calculate Your ROI Business Case", Solution Matrix, 2008.
- ⁴ Fuente: David Rock, "Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long", Harper Business, 2009.
- ⁵ Fuente: John E. Hunter, Frank L. Schmidt y Michael K. Judiesch, "Individual differences in output variability as a function of job complexity", Journal of Applied Psychology, febrero de 1990.
- ⁶ Los líderes de la administración de tecnología comprenden la psicología y la neurociencia de la motivación y el flujo, y por ello, pueden de hecho socavar el propósito mismo de la tecnología en el lugar de trabajo en primer lugar: la efectividad de los empleados. Un componente clave es la autonomía; los empleados exitosos sienten que tienen el control sobre en qué trabajan y cómo lo hacen. Necesitan acceder a los métodos y las herramientas que funcionen mejor para ellos y tener una voz en el proceso de toma de decisiones. Consulte el informe "[Workforce Enablement Defined: Elevate Productivity And Engagement](#)" de Forrester.

Fuente: John E. Hunter, Frank L. Schmidt y Michael K. Judiesch, "Individual differences in output variability as a function of job complexity", Journal of Applied Psychology, febrero de 1990.
- ⁷ Fuente: Mihaly Csikszentmihalyi, "Flow: The Psychology of Optimal Experience", Harper Perennial Modern Classics, 2008.
- ⁸ Fuente: Mihaly Csikszentmihalyi, "Flow: The Psychology of Optimal Experience", Harper Perennial Modern Classics, 2008.
- ⁹ Cada categoría y proveedor de entrega de tecnología para la fuerza de trabajo tiene sus fortalezas y debilidades únicas; usted debe comprender estos matices y elegir las herramientas adecuadas para el trabajo. Encajar a la fuerza la tecnología errónea puede tener resultados desastrosos en la productividad y el compromiso. Vea el informe "[Build Digital Workspace Delivery Systems To Give Employees The Right Tools For Their Job](#)" de Forrester.
- ¹⁰ Los clientes de hoy en día no necesitan hacer negocios con usted, quieren hacer negocios con usted. Esta dinámica fuerza a su compañía a comprender y responder a las necesidades y expectativas individuales de los clientes. Para cumplir con las expectativas de esos clientes finales, los líderes de I&O y sus equipos deben adoptar una agenda doble, que consiste en la tecnología de negocios (BT), que es la tecnología, los sistemas y los procesos para ganar, atender y retener clientes, y la tecnología de la información (TI), que corresponde a la tecnología, los sistemas y los procesos para respaldar y transformar las operaciones internas de una organización. Vea el informe "[Establish The Business Case For I&O Transformation](#)" de Forrester.
- ¹¹ Un mosaico creciente de tecnologías que llamamos sistemas de entrega de espacios de trabajo digitales está evolucionando para ofrecer experiencias de usuario óptimas para escritorios y aplicaciones basados en Microsoft Windows en diversos dispositivos, ubicaciones y estilos de trabajo, lo que ayuda a los empleados a trabajar de forma más efectiva. Vea el informe "[Build Digital Workspace Delivery Systems To Give Employees The Right Tools For Their Job](#)" de Forrester.
- ¹² Los mapas de experiencia son una poderosa herramienta para lograr que las partes interesadas compartan la misma visión sobre lo que más importa, y den a los profesionales y arquitectos de I&O una visión clara que puedan respaldar a fin de alinear la arquitectura de tecnología con la experiencia del empleado. Vea el informe "[Use Employee Journey Mapping To Improve Workforce Productivity](#)" de Forrester.

Aumente el desempeño humano con la habilitación de la fuerza de trabajo

Resumen ejecutivo: El manual de la habilitación de la fuerza de trabajo

- ¹³ Una vez que los empleados hayan aceptado la transformación, las organizaciones deben cambiar las políticas y los procesos de respaldo para reforzar las nuevas conductas. Esto significa prácticas de actualización, capacitación, contratación y compensación para respaldar el enfoque en el cliente. Vea el informe "[Seven Steps To Create And Sustain A Customer-Centric Culture](#)" de Forrester.
- ¹⁴ De acuerdo con Csikszentmihalyi, estas condiciones surgen de tres cualidades de la cultura del lugar de trabajo. Autonomía: los empleados exitosos sienten que tienen el control sobre en qué trabajan y cómo lo hacen. Necesitan acceder a los métodos y las herramientas que funcionen mejor para ellos y tener una voz en el proceso de toma de decisiones. Dominio: el entorno de trabajo, lo que incluye a sus gerentes y las herramienta que utilizan, debería animar a las personas a seguir mejorando sus habilidades hasta lograr dominarlas en lugar de obstaculizarlas. Objetivo: las organizaciones también deben esforzarse para infundir significado en el trabajo (incluso el trabajo rutinario), para lo que deben conectarlo frecuentemente con objetivos más altos, como mejorar las vidas de los clientes, prestar servicios a sus comunidades y mejorar la vida de otras personas de formas importantes. Fuente: Mihaly Csikszentmihalyi, "*Flow: The Psychology of Optimal Experience*", Harper Perennial Modern Classics, 2008.

Trabajamos con los líderes de negocios y tecnología para desarrollar estrategias obsesionadas con los clientes que impulsen el crecimiento.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- › Investigación y herramientas esenciales
- › Información y análisis
- › Colaboración entre pares
- › Compromiso del analista
- › Consultoría
- › Eventos

La investigación y las ideas de Forrester están adaptadas específicamente a su rol y sus iniciativas esenciales de negocios.

ROLES QUE ATENDEMOS

Profesionales de marketing y estrategia

CMO
Marketing B2B
Marketing B2C
Experiencia del cliente
Ideas del cliente
eBusiness y estrategia de canal

Profesionales de administración de tecnologías

CIO
Desarrollo y entrega de aplicaciones
Arquitectura empresarial
› **Infraestructura y operaciones**
Seguridad y riesgo
Generación de fuentes y administración de proveedores

Profesionales de la industria de la tecnología

Relaciones con analistas

ATENCIÓN AL CLIENTE

Para obtener esta información en una copia impresa o en copias electrónicas, comuníquese con el servicio de atención al cliente a los números +1 866-367-7378, +1 617-613-5730 o por correo electrónico, a clientsupport@forrester.com. Ofrecemos descuentos por cantidad y precios especiales a instituciones académicas y sin fines de lucro.